

**Propuesta de un plan de negocios para la creación, desarrollo y diseño operacional
Panadería y Pastelería en la Ciudad de Bucaramanga, Santander bajo los lineamientos del
PMI.**

Leidy Patricia Delgado Cerón

Tesis para optar al título de Magister en Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Directores:

Mario Hernando Quijano Machuca

Mag. en Administración

Frank Nicolas Delgado Moreno

Dr. En Ciencias

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2022

Dedicatoria

A mi Dios gracias por que ha permitido cada cosa hermosa en mi vida, gracias, Dios por permitirme conocer todas las personas que compartieron conmigo en la elaboración de este trabajo.

A mi esposo “Frank Nicolas” por su amor siempre incondicional y por ser el motor y aliento en cada etapa de mi vida. Gracias porque hoy soy una profesional integra por sus orientaciones y sabios consejos.

A mi madre “Nancy Patricia” por su amor y sabiduría infinita que siempre me acompañan y que recuerdo cada día. No me alcanzara toda la vida para darte gracias.

A mi padre “Oscar Fernando” sin darse cuenta me enseñó a trabajar sin descanso y ante todo perder la vida antes de ser deshonesto.

A mi madrina “Maritce Almeida” que es mi segunda mamá, gracias por todo el apoyo y amor.

Agradecimientos

Gracias a la Universidad Santo Tomas por haberme permitido culminar mis estudios de pregrado y posgrado, sin duda ha sido una Institución que ha aportado grandes tributos, conocimiento y ética profesional durante toda mi formación académica.

Gracias al Magister Mario Hernando Quijano M por su importante colaboración en sus servicios prestados como director para el desarrollo de este proyecto. Sé que es excelente persona.

Gracias al Dr. Frank Nicolas Delgado por su imparcialidad y orientación desde el primer momento que ingrese a la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos.

Contenido

Introducción	13
1. Aspectos contextuales.....	15
1.1 Caso de Negocio	15
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Descripción institucional.....	20
1.4 Revisión técnica de la propuesta	21
2. Marco referencial	24
2.1 Marco conceptual	24
2.2 Estado del arte	27
3. Áreas del Conocimiento.....	34
3.1 Gestión de la integración del proyecto.....	35
3.1.1. Acta de constitución del proyecto	36
3.2 Gestión del alcance del proyecto.....	38
3.3 Gestión del cronograma del proyecto	40
3.4 Gestión de los costos del proyecto	53
3.4.1 Plan de negocio.....	54
3.4.1.1 Descripción de productos o servicios.	54
3.4.1.2 Productos complementarios.....	56
3.4.1.3 Mercado de Competidores.....	57
3.4.1.4 Atributos Diferenciadores.....	58

3.4.1.5 Investigación de Mercados	62
3.4.1.5.1 Tipo de Investigación.....	62
3.4.1.5.2 Recolección de datos.....	63
3.4.1.5.2 Instrumento de recolección de la información	64
3.4.1.5.3 Producto o Servicio	71
3.4.1.5.4 Producción.	73
3.4.1.5.5 Especificaciones del producto.....	74
3.4.1.5.6 Descripción del proceso productivo del pan tradicional (rollo, mojicón, bola, y cascarita).	75
3.4.1.6 Equipo e Instalaciones.	81
3.4.1.7 Limpieza y desinfección (L&D).	85
3.4.1.8 Materia prima e inventarios.	86
3.4.1.9 Talento humano.	88
3.4.1.10 Capacitación del personal	91
3.5 Finanzas.....	92
3.5.1 Plan financiero.....	93
3.5.1.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.	93
3.5.1.2 Plan de financiamiento del préstamo bancario.	96
3.5.1.3 Plan de Ventas de la empresa.	102
3.5.1.4. Costo Variable Unitario.....	106
3.5.1.5. Nomina.	111
3.5.1.6. Ingresos, costos y gastos.....	115
3.5.1.7. Depreciaciones.....	117

3.5.1.8 Presupuesto Flujo de Efectivo.	119
3.5.1.9. Estado de Resultados.	121
3.5.1.10 Estado de Situación Financiera.....	122
3.5.1.11 Razones Financieras	124
3.5.1.12. Punto de equilibrio.....	126
3.6 Gestión de la calidad del proyecto	128
3.7 Gestión de los recursos del proyecto.....	139
3.8 Gestión de las comunicaciones del proyecto	141
4. Conclusiones	143
Referencias.....	145

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Panaderías a Nivel Nacional</i>	18
Tabla 2. <i>Propuesta de Acta de Constitución de un proyecto</i>	36
Tabla 3. <i>Declaración del alcance para el proyecto ejemplo</i>	39
Tabla 4. <i>WBS (Work Breakdown Structure) del Proyecto</i>	41
Tabla 5. <i>Diccionario de la EDT</i>	45
Tabla 6. <i>Panaderías en Bucaramanga</i>	58
Tabla 7. <i>Matriz D.O.F.A</i>	60
Tabla 8. <i>Ingredientes Pan tradicional (cascarita)</i>	79
Tabla 9. <i>Ingredientes Pan tradicional (rollo)</i>	80
Tabla 10. <i>Ingredientes Pan tradicional (bola)</i>	80
Tabla 11. <i>Ingredientes Pan tradicional (Mojicón)</i>	80
Tabla 12. <i>Maquinaria y equipo para panadería</i>	82
Tabla 13. <i>Materia Prima</i>	88
Tabla 14. <i>Identificación de perfil de cargo</i>	89
Tabla 15. <i>Recursos Iniciales</i>	94
Tabla 16. <i>Estado de Situación Financiera año 0</i>	95
Tabla 17. <i>Esquema de Financiamiento préstamo bancario</i>	98
Tabla 18. <i>Ventas y precio por Unidad Primer año</i>	102
Tabla 19. <i>Presupuesto de ventas Mensual en Unidades</i>	104
Tabla 20. <i>Presupuesto de ventas en Dinero año 1</i>	104
Tabla 21. <i>Ventas e incrementos</i>	105
Tabla 22. <i>Presupuesto de MP en dinero para producto por unidad</i>	107

Tabla 23. <i>Costo de Producción Año 1</i>	108
Tabla 24. <i>Presupuesto de compras en unidades y dinero primer año</i>	110
Tabla 25. <i>Presupuesto de costos fijos año 1</i>	114
Tabla 26. <i>Inventario de MP 1er año</i>	114
Tabla 27. <i>Ventas y Costos de Producción año 1</i>	115
Tabla 28. <i>Gastos Fijos de Admo</i>	116
Tabla 29. <i>Precio de Venta Promedio</i>	116
Tabla 30. <i>Depreciaciones</i>	117
Tabla 31. <i>Presupuesto Flujo de Efectivo</i>	120
Tabla 32. <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	121
Tabla 33. <i>Estado de Situación Financiera</i>	122
Tabla 34. <i>Indicadores Financieros</i>	124
Tabla 35. <i>Punto de equilibrio promedio anual</i>	126
Tabla 36. <i>Análisis de Sensibilidad</i>	127
Tabla 37. <i>evaluación de resultados - Hoja de vida de Indicadores</i>	130
Tabla 38. <i>Formato de la programación del cronograma de la producción diaria</i>	132
Tabla 39. <i>Formato de reporte de Producción diaria panadería</i>	133
Tabla 40. <i>Control de Inventarios</i>	135
Tabla 41. <i>Matriz de requisitos legales aplicables</i>	137
Tabla 42. <i>Matriz de Roles y Funciones</i>	140
Tabla 43. <i>Matriz de Comunicaciones</i>	142

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Consumo Per cápita de pan 2008</i>	16
Figura 2. <i>Composición de Panaderías a Nivel Nacional</i>	19
Figura 3. <i>Tipos de Investigación</i>	32
Figura 4. <i>Etapas de la Encuesta</i>	33
Figura 5. <i>Fórmula para calcular el tamaño de la muestra</i>	34
Figura 6. <i>Entradas y Salidas del Acta de Constitución.</i>	38
Figura 7. <i>Crear la EDT/WBS: Entradas, herramientas y técnicas y salidas</i>	41
Figura 8. <i>Desglose EDT</i>	43
Figura 9. <i>Cronograma del proyecto</i>	44
Figura 10. <i>Habitantes Bucaramanga y su área metropolitana 2021</i>	63
Figura 11. <i>¿En qué rango de clasificación se encuentra su edad?</i>	65
Figura 12. <i>¿En cuál municipio reside usted?</i>	65
Figura 13. <i>¿Cuál es el estrato de su residencia?</i>	66
Figura 14. <i>¿Cuántas veces a la semana compra pan?</i>	66
Figura 15. <i>¿Compra siempre en el mismo establecimiento?</i>	67
Figura 16. <i>¿Cuánto dinero destina para comprar pan semanalmente?</i>	68
Figura 17. <i>¿Qué tipo de Pan compra siempre?</i>	68
Figura 18. <i>¿En qué se basa principalmente al seleccionar un producto de panadería la consumir?</i>	69
Figura 19. <i>Determine el nivel de importancia a la hora de elegir panadería</i>	70
Figura 20. <i>¿Con que frecuencia usted consume producto de pastelería?</i>	71
Figura 21. <i>Pan cascarita</i>	72

Figura 22. <i>Pan Rollo</i>	72
Figura 23. <i>Pan Mojicón</i>	72
Figura 24. <i>Pan de bola</i>	73
Figura 25. <i>Especificaciones de la Harina</i>	75
Figura 26. <i>Propuesta Mapa de Procesos</i>	77
Figura 27. <i>Proceso de producción</i>	78
Figura 28. <i>Diagrama de flujo Pan tradicional</i>	79
Figura 29. <i>Vida útil de productos de panadería</i>	87
Figura 30. <i>Mano de obra requerida</i>	91
Figura 31. <i>Nomina primer año</i>	112
Figura 32. <i>Salario</i>	113
Figura 33 <i>Propuesta PMO</i>	128
Figura 34. <i>Caracterización de los procesos</i>	134
Figura 35. <i>Diagrama Organizacional del proyecto</i>	139

Resumen

La humanidad avanza a través del tiempo y se desarrolla en diferentes talentos, uno de los principales aspectos que continuamente está cambiando es la tecnología, especialmente las redes sociales lo cual es un factor importante y principal para el mercadeo, publicidad, ventas, investigaciones durante el desarrollo de cualquier proyecto. Es por ello, que esto afecta directamente la vida del hombre al exponerse a nuevas formas de vida para lo cual aparece productos cada vez más en diferentes formas y tamaños ofreciendo diferentes servicios con el fin de suplir la necesidad de un cliente. Las compañías que desarrollan y crean productos se ven continuamente expuestos a cambios de procesos en la manufactura de los mismos, pues cada vez es mejor las tecnologías para fabricarlos o se desarrolla mejor conocimiento para producirlos, al producir un producto siempre se requiere de planes elaborados de proceso comúnmente llamados planes de proceso o planeación de procesos, los cuales son una parte fundamental en el desarrollo de nuevos productos. En esta investigación se propone un plan de negocios para la creación, desarrollo y diseño operacional de una Panadería y Pastelería en la ciudad de Bucaramanga, Santander bajo los lineamientos del PMI. Por tanto, la metodología que se utilizó para obtener la información fueron las encuestas en la ciudad y su área metropolitana con el fin de identificar la población objetivo. La factibilidad de este proyecto se demostró mediante un estudio realizado a 385 personas encuestadas, tomadas como muestra total poblacional de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. El monto de inversión inicial de este proyecto es de cincuenta millones de pesos \$50.000.000 financiado con el 70% de socios y el 30% a través de un préstamo bancario con la entidad financiera Bancolombia por lo que mediante un contexto económico se analiza a través de esta perspectiva la viabilidad de llevar a cabo el proyecto y la rentabilidad del mismo.

Palabras claves: Emprendimiento, plan de negocios, PMI, rentabilidad, proceso y población objetivo

Abstract

Humanity advances through time and develops in different talents, one of the main aspects that is continually changing is technology, especially social networks, which is an important and main factor for marketing, advertising, sales, research during the development of any project. That is why this directly affects the life of man by exposing himself to new forms of life for which products appear more and more in different shapes and sizes offering different services in order to meet the need of a client. Companies that develop and create products are continually exposed to process changes in their manufacture, as technologies to manufacture them are becoming better or better knowledge is developed to produce them. When producing a product, elaborate plans are always required. Commonly called process plans or process planning, are a fundamental part of new product development. In this research, a business plan is proposed for the creation, development and operational design of a Bakery and Pastry Shop in the city of Bucaramanga, Santander under the PMI guidelines. Therefore, the methodology used to obtain the information was the surveys in the city and its metropolitan area in order to identify the target population. In this research, a business plan is proposed for the creation, development and operational design of Bakery and Pastry Shop in the city of Bucaramanga, Santander under the PMI guidelines. Therefore, the methodology used to obtain the information was the surveys in the city and its metropolitan area in order to identify the target population. The feasibility of this project was demonstrated through a study of 385 people surveyed, taken as a total population sample of the city of Bucaramanga and its metropolitan area. The initial investment amount of this project is fifty million pesos \$50,000,000 financed with 70% of partners and 30% through a bank loan with the financial entity Bancolombia, so that through an economic context it is analyzed through from this perspective the feasibility of carrying out the project and its profitability.

Keywords: Entrepreneurship, business plan, PMI, profitability, process, and target population

Introducción

Actualmente la actividad empresarial ha sido afectada, pero en medio de las dificultades el emprendimiento está marcando una dinámica importante, ya que la población continúa buscando oportunidades de emprender en una región como lo es Bucaramanga – Santander, que ofrece condiciones para ello, de acuerdo con el informe publicado por la Cámara de Comercio (Tristancho, 2020). En el año 2021 se crearon 2319 empresas comercializadoras las cuales tuvieron activos por encima de 100 millones de pesos (Avellaneda, 2021).

El sector industrial de productos panificados en la capital del departamento de Santander direcciona su trabajo hacia la satisfacción de la demanda que existe en el mercado, pero no han dedicado su esfuerzo a innovar, involucrando dentro sus procesos productivos materias primas que eleven la calidad de los productos que ofrecen.

Este proyecto tiene como objetivo realizar un plan de negocios para la creación y desarrollo de una panadería y pastelería en Bucaramanga basado en los lineamientos del PMI, con el fin de enfatizar el estudio en diferentes variables internas y externas que garanticen el éxito del funcionamiento de ésta.

La creación de idea de negocio nace, desde la óptica de planear, mejorar, dirigir y controlar un proyecto desde su planeación hasta proponer su puesta en marcha, para ello, se estableció el estudio y determinación de variables internas y externas que puedan afectar el éxito del negocio, esta idea de proyecto real trae un sinnúmero de beneficios, ya que se está formando desde los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de una maestría en dirección y gestión de proyectos y, además, contribuye a la generación de empleo en este país.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, lo que se busca es aprovechar este mercado creciente para impulsar productos de calidad de panadería y pastelería implementando

herramientas avanzadas de calidad como lo son Lean Manufacturing y Lean Six Sigma las cuales se utilizan para el mejoramiento continuo de procesos de producción, productos y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

1. Propuesta de un plan de negocios para la creación, desarrollo y diseño operacional Panadería y Pastelería en la Ciudad de Bucaramanga, Santander bajo los lineamientos del PMI.

En este trabajo fue estructurado bajo los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2022), ya que actualmente, la gestión ha tomado gran validez en el desarrollo de cualquier sector competitivo y esto permite administrar y organizar la inversión de recursos, cumpliendo con los parámetros propuestos en el alcance teniendo en cuenta su línea de tiempo. Por tanto, el PMBOK, publicado periódicamente por el Project Management Institute – PMI constituye una herramienta de suma importancia porque presenta los fundamentos básicos y normas de referencia en el ámbito de la gerencia.

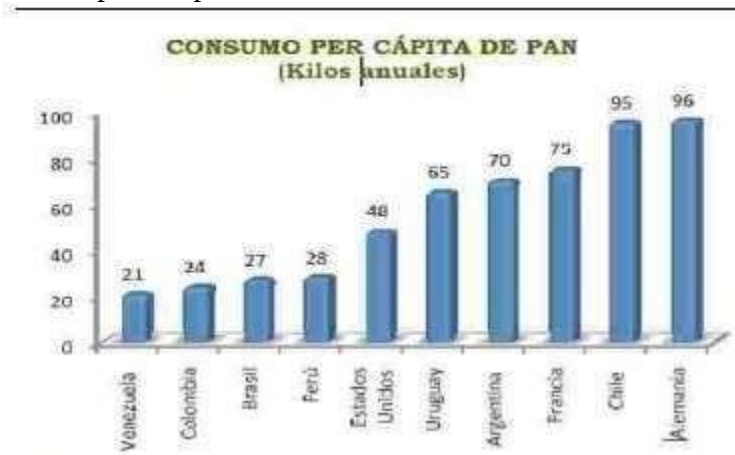
1.1 Caso de Negocio

El diagnóstico del sector de la panadería se presenta actualmente con una fuerte competencia, mayores costos de materias primas, energía, combustibles y mano de obra, factores que han provocado que la industria panadera tradicional colombiana se encuentre en una situación altamente competitiva en estos momentos (Hormazábal, 2014). Esto dado que la industria de pan artesanal ha mantenido modelos de negocio tradicionales, con altos volúmenes de producción y de venta en reparto, con márgenes pequeños, baja innovación, y mano de obra poco calificada, lo que ha generado que muchas de las panificadoras tengan bajas rentabilidades de su negocio.

Ahora bien, la tendencia del consumo de los productos derivados del pan a nivel mundial y Latinoamérica, de acuerdo con la gráfica 1, en lo que corresponde al año 2008, el consumo per cápita de pan en Colombia ha sido de 24 Kg. (Kilogramos), muy por debajo de países como

Argentina con un consumo de 70 Kg. anuales por persona y muy por debajo al consumo con respecto a otros países del mundo (Melo, 2010).

Figura 1. Consumo Per cápita de pan 2008



Tomado de (Fenalco, 2008)

Es importante resaltar, que actualmente la mayor parte de publicidad de productos de consumo se enfocan en la parte nutricional utilizando ingredientes de calidad y materias primas saludables que aportan al organismo beneficios nutricionales y por ende satisfacción en el consumidor.

Por las razones anteriormente expuestas, se pretende desarrollar un plan de negocios basados en los lineamientos del PMI aprovechando la gran oportunidad que existe en el mercado de productos panificados. El plan de negocios determinará la posibilidad de implementar un emprendimiento que pueda posicionarse en la ciudad de Bucaramanga, con una idea innovadora sobre las panaderías y pastelerías ya existentes en el mercado actual cuyo atributo diferenciador sería el tipo de atención al cliente, infraestructura y la calidad de productos en los cuales su cadena de producción será bajo herramientas de calidad avanzada a nivel mundial lo que conllevaría

disminuir el despilfarro y así poder brindar precios asequibles dirigidos a personas que quieran probar una experiencia diferente e innovadora.

El plan de negocios está conformado por un estudio y plan de mercadeo, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio financiero y el impacto ambiental y social que tiene la ejecución del proyecto teniendo en cuenta que la idea de negocio y el indicador diferenciador es conocedor. Sin embargo, con base en los resultados obtenidos en cada uno de los estudios a realizar y viabilidad de éste, se hará la respectiva aplicación y creación de la empresa la cual a un futuro se pretendería implementar una red de producción y operaciones.

Por lo anteriormente expuesto, es de mencionar que durante el transcurso del estudio y la determinación de las variables internas y externas que afecten en la creación, desarrollo y plan operacional de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga – Santander se puede deducir que tipo de mercado empresarial a impactar o al nicho de mercado objetivo. Sin embargo, un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones será la competencia dentro de su industria o sector. La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal. (Johnson, 2006).

De esta manera, es conveniente decir que hasta tanto se realice un estudio y determinación de ciertas variables internas y externas no se tiene una claridad a cuál mercado se deba impactar, y por tanto, es necesario la implementación de herramientas y metodologías que permitan deducir un mercado potencial.

El presente proyecto, se implementará en la ciudad de Bucaramanga con el ánimo de expandirse a más ciudades y posesionar la marca con una idea innovadora sobre las panaderías y pastelerías existentes en el mercado actual. El indicador de esta panadería y pastelería es la fabricación y comercialización de productos panificados de calidad a un precio asequible dando

una experiencia en atención al cliente e infraestructura que permitan un ambiente acogedor para los clientes el cual sientan que puedan realizar un negocio, compartir una tarde de onces, una conversación o un desayuno familiar.

De acuerdo con el informe del sector industrial panificador, en el año 2016 en Colombia esta actividad generó cuatrocientos mil (400.000) empleos directos lo cual representa una cifra significativa para aportar a la economía y progreso del país, el cuadro a continuación se relaciona la cantidad de panaderías que existían a la fecha en las diferentes partes del país. (Powered by sectorial, 2016)

Tabla 1. *Panaderías a Nivel Nacional*

Ciudad	No de Panaderías (Grandes, Pymes)
Bogotá	7000
Cali	2165
Medellín	1532
Barranquilla	565
Bucaramanga	466

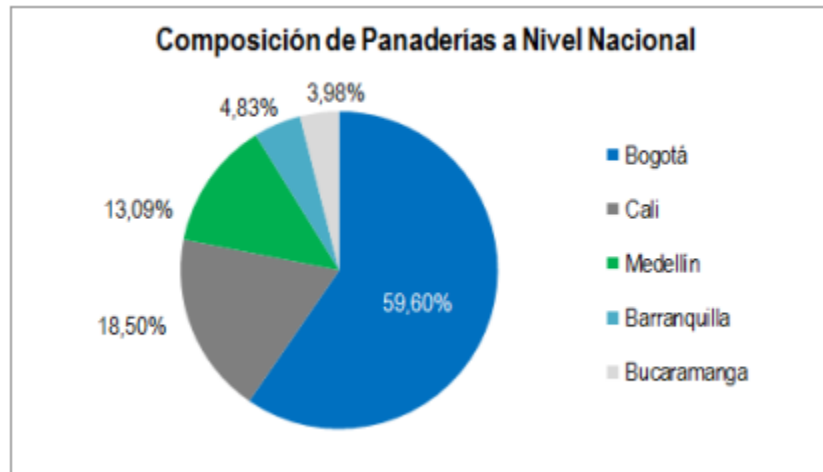
Tomado de (Infocomercio 2021 “s.f”)

De acuerdo con lo anterior, para el año 2016 la Ciudad de Bucaramanga contaba con 466 panaderías las cuales pertenecen a grandes empresas y pymes, sin embargo, hay que resaltar que el país atravesó por una situación económica inestable a raíz de la pandemia declarada a nivel nacional por Covid-19 lo que generó el cierre total de algunas empresas grandes, medianas y pequeñas debido al impacto social y económico que esto conllevó.

Así mismo, Bucaramanga representa el 3,98% de panaderías en Colombia, cifra que es importante ya que permite analizar las variables internas y externas para la ejecución y puesta en

marcha de este negocio, a continuación, en la figura No 2 se muestra el porcentaje de composición de panaderías a nivel nacional

Figura 2. *Composición de Panaderías a Nivel Nacional*



Tomado de (Infocomercio, 2021 “s.f”)

En tal sentido, es importante mencionar que a la fecha la economía está pasando por unas crisis ya que los productos de primera necesidad se encuentran en un alto costo lo que genera que los productos finales para consumo a su vez obtengan un precio alto, por ello se hace necesario crear un modelo de negocio con un ítem diferenciador de innovación y calidad con el fin de lograr la satisfacción del cliente y por ende la fidelización de estos.

Una de las variables importantes en una investigación de mercados es la logística lo cual hace referencia el lugar geográfico donde se ubicará la empresa, por ello, es necesario analizar el tipo de población objetivo a través de los diferentes informes económicos y comportamiento de indicadores sobre las pymes en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el fin de revisar la movilidad vehicular, horas de congestión vehicular, dimensión y distancia de parqueos entre otros.

Por último, después de revisar los diferentes métodos para medir y llevar a cabo un plan de negocios, incluyendo los análisis anteriormente mencionados se formula la pregunta de

investigación: ¿Es factible establecer un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga, Santander basados en los lineamientos del PMI?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la Ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado para identificar la oferta, demanda competencia y demás aspectos de mercadeo del proyecto.

Establecer el estudio técnico para determinar locaciones, ubicación, infraestructura adecuada, capacidad productiva y determinar que equipos y herramientas se necesitan para la producción de panificación.

Realizar un estudio administrativo y financiero para determinar la inversión y buscar un medio de financiación.

Evaluar económicamente el Plan de Negocios para determinar su rentabilidad.

Determinar el impacto social que pueda generar el proyecto en Bucaramanga, Santander.

1.3 Descripción institucional

En este proyecto, el marco de lineamiento escogido por la autora para utilizar y elaborar el plan de dirección de proyecto es el PMI, ya que la gestión y dirección de proyectos actualmente,

ha tomado gran validez en el desarrollo de cualquier sector competitivo, ya que esto permite administrar y organizar la gestión de recursos, cumpliendo con los parámetros propuestos en el alcance teniendo en cuenta su línea de tiempo. Por tanto, el PMBOK, publicado periódicamente por el Project Management Institute – PMI constituye una herramienta de suma importancia porque presenta los fundamentos básicos y normas de referencia en el ámbito de la gerencia

1.4 Revisión técnica de la propuesta

Inicialmente se realiza un plan de negocios para la panadería y pastelería con base a los lineamientos del PMI, para ello se pretende hacer una investigación de tipo exploratorio (Hernandez Sampieri, 2001), mediante la observación y recolección de datos lo cual brinda hacer un análisis previo del escenario del mercado potencial, para así identificar la necesidad en el sector en lo que compete a los procesos de panificación. Posterior a ello, se tiene previsto realizar un tipo de investigación descriptiva cuyo fin es el diseño de una encuesta como instrumento de medición para la recolección de datos e información de las características de los clientes, expectativas y percepciones sobre el montaje e infraestructura de una Panadería y Pastelería en el sector de la Ciudad de Bucaramanga. Por lo anterior expuesto, se relaciona las preguntas incluidas en la encuesta realizada.

- *¿En qué municipio reside usted?*

Bucaramanga

Piedecuesta

Floridablanca

Girón

- *¿Cuántas veces a la semana compra pan?*

Menos de 3 veces

Entre 3 y 5 veces

Mas de 5 veces

- *¿Compra siempre en el mismo establecimiento?*

Si

No

- *¿Qué tipo de pan compra siempre?*

Tradicional (rollo, cascarita, mojicón, mestiza)

Pan con queso

Pan Baguette

Pan saludable (sin gluten)

Pan Dulce

Pan artesanal

Otro ¿Cuál? _____

- *¿En qué se basa principalmente al seleccionar un producto de panadería al consumir?*

Precio

Atención al cliente

Saludable al consumir

Instalaciones

Sector (ubicación)

Otros _____

- *¿Con que frecuencia consume usted productos de pastelería?*

Una vez por semana

Dos veces por semana

En ocasiones especiales

No consumo productos de pastelería

Consumo productos de pastelería saludables

- *Determine el nivel de importancia a la hora de elegir panadería*

Muy Importante (MI) – Importante (I) - Poco Importante (PI) - Nada Importante (NI)

Calidad del Producto

Precio

Ubicación

Variedad de productos

Instalaciones

- *¿En qué rango de clasificación se encuentra su edad?*

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 a 60 años

Mas de 60 años

- *¿Cuál es el estrato de su residencia?*

Estrato 1

Estrato 2

Estrato 3

Estrato 4

Estrato 5

Estrato 6

- *¿Cuánto dinero destina para comprar pan semanalmente?*

Menor a \$5.000

Entre \$6.000 y \$15.000

De \$16.000 a \$30.000

Mayor a \$31.000

2. Marco referencial

Para el desarrollo integral de este proyecto, es necesario tener en cuenta las principales referencias que se van a utilizar durante el desarrollo de este:

Fundamentos del PMBOOK 7ed.

PMI (Project Management Institute)

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

2.1 Marco conceptual

Dirección de proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos enfocado a conceptos importantes como definir, planificar, control, riesgos, calidad, liderazgo y tecnología dentro de la estrategia del negocio y demostrar los logros con lo que lo consiguen (Bataller, 2016)

Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo que tiene un objetivo definido, consume recursos, y opera bajos plazos, costos, riesgos, calidad y factor humano (Amendola, 2018).

Ciclo de vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto describe el proceso de entrega de un proyecto y cada una de las etapas para hacerlo realidad (Aston, 2020), de hecho, el ciclo de vida de un proyecto son las fases de la administración de proyectos ya que es la gestión como gerentes de proyectos de cumplir de manera eficiente y eficaz todo lo del alcance de un proyecto.

La vida de un proyecto siempre tiene que comenzar en alguna parte, y el problema que necesita solución debe definirse (inicio de un proyecto). Debe crearse una solución para ese problema y un enfoque para hacerlo (planificación de un proyecto). Ese plan debe ponerse en acción (ejecución de un proyecto) mientras se realiza un seguimiento para asegurarse de que realmente hace lo que debería (monitorear y controlar). Luego, el proyecto se implementa, el rendimiento se evalúa y el proyecto finaliza (cierre). Esa es la esencia del ciclo de vida de los proyectos (Castañeda, Flórez Giraldo, & Pérez, 2018).

Por último, el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido. (Rodríguez Ortiz, 2021).

Áreas de Conocimiento: Las áreas del conocimiento para la gestión de proyecto que brinda la Guía PMBOK son establecidas por expertos mediante investigación y aplicación de las mejores prácticas que se llevan alrededor del mundo en lo referente a proyectos exitosos en diversos contextos las cuales son 10 áreas, que son:

- Área de la Gestión de la Integración del Proyecto: Incluye las actividades que buscan identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diferentes procesos de la dirección de proyectos, en esta área se realiza el desarrollo del acta de constitución del proyecto, desarrollo del plan de dirección, dirección y gestión de la ejecución del proyecto, monitoreo y control, el control integrado de cambio y el cierre de la fase del proyecto.
- Área gestión del alcance del proyecto: Tiene como fin que se incluye y que no se incluye en el proyecto, en lo cual se debe recopilar requisitos, definir el alcance, crear la EDT, se verifica ese alcance que se propuso y por último se controla.
- Área gestión de los Costos del proyecto: Incluye los procesos que involucran el presupuesto y control de los costos de tal forma que el proyecto se lleve a cabo con el presupuesto incluidos la estimación de costos, la determinación del presupuesto y el control de los mismos.
- Área gestión del tiempo del proyecto: Tiene como fin el control la administración del tiempo en la ejecución del proyecto donde se define las actividades, secuencia, estimación de recursos para las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y el control de este.
- Área gestión de la calidad del proyecto: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las expectativas por las cuales fue iniciado donde

se revisan aspectos tales como; planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y control de calidad.

- Área gestión de los recursos humanos del proyecto: Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- Área de gestión de los Riesgos del proyecto: Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- Área de gestión de las comunicaciones del proyecto: Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados
- Área de la gestión de las adquisiciones del proyecto: Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- Equipo del Proyecto Conjunto de personas encargadas de llevar a cabo el trabajo del proyecto, deben tener conocimientos, habilidades y competencias para el desarrollo del proyecto y de trabajo en equipo (Guevara, 2017).
- Oficina de Dirección de Proyectos (PMO): Se encarga en una organización de centralizar y coordinar los proyectos

2.2 Estado del arte

Las empresas y pymes de panaderías y pastelerías en Colombia, son uno de los principales negocios que se esparcen en la economía Colombiana debido a que el pan es una de los principales

productos de consumo para el ser humano, por tal razón, este proyecto va dirigido a realizar un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga, Santander basados en los lineamientos del PMI, por otra parte, la importancia de este proyecto radica en el que estos productos son de primera necesidad los cuales las familias lo consumen al desayuno, meriendas, cenas tradicionales, cenas especiales, compartir, e incluso la tradición Colombiana a la hora de visitar a alguien su presente esta relacionados con los productos de panificados.

Desde un inicio, se propone identificar cuáles son las variables principales para el éxito del desarrollo de una panadería y pastelería, por ello, se realiza una investigación de mercados para identificar esos factores claves importantes al iniciar un negocio como estos, además, de los estudios que se pretenden realizar a través de investigaciones de tipo exploratorios y de observación con el fin de analizar esta economía.

Considerando que, el emprendimiento de una idea de negocio compuesto por el análisis y estudio previo para su ejecución es por esto que se debe realizar un estudio de mercados completo para determinar las variables importantes arrojadas en los resultados y tener éxito a la hora de implementar este plan. De acuerdo con (Perez, 2015) menciona en su tesis de grado lo siguiente: *“El factor determinante para lograr grandes éxitos es tener claro hacia qué mercado objetivo se va ofrecer los productos y servicios, realizar un estudio de mercado es indispensable como estrategia para suplir con las expectativas de los clientes y así lograr un alto nivel competitivo en el mercado”* a lo que conlleva indagar diferentes investigaciones, artículos, tesis de grado que se hayan realizado en este campo.

De igual manera, la distribución de artículos e insumos para panaderías y pastelerías es importante tenerlo en cuenta ya que es la materia prima de primera línea para llevar a cabo este

proceso de producción, de acuerdo con lo mencionado por (Navarro Clavijo, 2012) donde hace referencia en su tesis de grado y busca emprender con una distribuidora de comercialización de materias primas haciendo un estudio y análisis de sus resultados; exalta la importancia de este proceso ya que los materiales son el pilar fundamental en los factores que se deben tener en cuenta, por lo que hace mención en lo siguiente: *“evitar que las organizaciones productoras de pan, pasteles, postres incurran en gastos adicionales trayendo los materiales de producción de otras ciudades que posiblemente ponga en riesgo la estabilidad en el mercado por gastos muy representativos o sencillamente frene las iniciativas emprendedoras de algunas familias que conocen de este proceso de producción”*. Por lo anterior expuesto, otro componente relevante a tener en cuenta es la materia prima y maquinaria.

Así, por ejemplo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Ministerio de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2022) hacen referencia a lo siguiente: “MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia” a lo que conllevaría este proyecto a incentivar la economía de este país y poder brindar a contribuir oportunidades de empleo, por lo que, otro factor importante a estudiar es el recurso humano.

Cabe aclarar, que las empresas manufactureras que se dedican a la producción de bienes consumibles y de duración limitada. Debido a esto, su inventario puede requerir un mayor esfuerzo para su control, ya que debe tomar en cuenta que los productos inventariados pueden deteriorasen, además de que al ser transformados no solo deben disminuir sus existencias de materia prima, sino que debe aumentar su inventario de productos terminados, por lo anterior, se investigó en diferentes tesis de grado en las cuales hacen énfasis en sistemas automatizados para la gestión de procesos en empresas de Panadería y Pastelerías. En la tesis de Julio Cesar, (Gonzales, 2017) tenía como objetivo principal era el “Diseño de un sistema de contabilidad de costos por proceso para

la empresa Zuriyjhon para el mejoramiento de la panadería en la cual sus resultados fueron de gran éxito para la compañía.

Por último, otra tesis realizada por Lina María Chaguala (Chaguala, 2014) en la que se enfocan en “Establecer el comportamiento y percepción de los clientes de la marca KUTY en la ciudad de Cali en el primer semestre del año 2014” donde se refiere y busca analizar la percepción de los clientes a su panadería Kutu; para ello propone alternativa de mejora luego del análisis de resultados, a lo que conlleva tener en cuenta otro factor importante al “GodWill” de cualquier compañía y a su vez indagar en diferentes modelos de publicidad y marketing que marquen la diferencia e impacten sobre el proyecto.

Estos proyectos han servido como referencias a la investigación actual, especialmente con aspectos técnicos similares a los de esta investigación. Cabe destacar que algunos de los antecedentes fueron considerados como posibles alternativas al plan propuesto.

Por otro lado, en los últimos años la investigación de mercados ha tomado fuerza en el momento de la planeación de un proyecto ya que es de gran importancia porque ayuda a que las empresas se vuelvan más competitivas, bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento de este a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta muy relevante. Según Longenecker hace referencia a *“un plan de negocio fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura”* (Longenercher, 2007).

La investigación de mercados, permite encontrar elementos preponderantes, comprobar supuestos e hipótesis, elaborar pronósticos, identificar elementos de causa y efecto con el fin de buscar mayor información para disminuir riesgos y tomar decisiones en pro de cualquier proyecto

conociendo las necesidades para satisfacer al cliente final, para ello, se debe analizar las áreas involucradas fundamentales en cualquier compañía que son producción, financiera, talento humano y mercadeo con el fin de desarrollar productos o servicios que cumplan con los requerimientos del mercado objetivo. En este contexto, hay diferentes tipos de investigación que acceden para lograr un objetivo, los autores Esteban Talaya y Arturo Molina hacen énfasis en su libro de investigación de mercados precisando los siguiente: *“Para poner en práctica las estrategias de un proyecto en una investigación de mercados se deben considerar las etapas del proceso del marketing; investigación de mercados, análisis del mercado, presupuestos comerciales y mezcla de marketing – 4p”* (Esteban Talaya & Molina Collado, 2014).

En relación con lo anterior, a continuación, se mencionan las seis (6) tipos de investigación, de acuerdo con su finalidad que expone el autor (Cespedez Saénz, 2012).

- *Investigación Exploratoria: Identificación de problemas y/o alternativas*
- *Investigación Concluyente: definición y/o selección de alternativas*
- *Investigación de monitoria y desempeño: puesta en marcha y seguimiento de alternativas*
- *Investigación Inteligente*
- *Investigación Pura*
- *Investigación aplicada a productos*

Por consiguiente, para este proyecto se realizó un estudio de mercado pertinente, con el fin de ilustrar el entorno dentro del que se desarrollaría estudiando la competencia y las cifras del sector objetivo, por ello se plantea realizar una encuesta ya es una herramienta fundamental para el análisis de las relaciones sociales siendo que las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Dentro de este marco, la

investigación de este proyecto será de carácter exploratorio para globalizar de esta manera los hábitos de consumo de los clientes de Bucaramanga y su área metropolitana, además será de tipo descriptivo por la necesidad de caracterizar los intereses de cada municipio analizando los factores que en ellos influyen como la parte socio-económica de la comunidad para dar análisis a los resultados, también la investigación será de tipo explicativo pues se interpretarán patrones donde se identifiquen y analicen las causas de las preferencias y hábitos de los consumidores según la encuesta realizada previamente

Figura 3. Tipos de Investigación



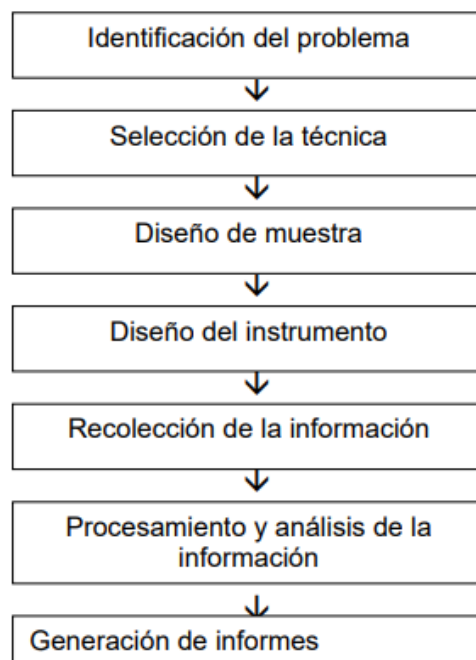
Tomado de (Garrido Caballero 2015)

Dentro de la investigación de mercados de tipo exploratorio existen cuatro métodos para obtener datos primarios que son; la encuesta, la entrevista, la observación y el experimental, en este sentido, se utilizará la encuesta ya que es el método más viable para conocer el mercado objetivo, de acuerdo con lo mencionado por José Nicolas Jany respecto a la encuesta es lo siguiente: *“es la recopilación de datos cuando se establece contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios, es el método ms usado, pero requiere una planeación*

minuciosa puesto que debe tenerse especial cuidado con la elaboración del cuestionario” (Jany, 2009).

Cabe destacar, que la encuesta conlleva a una serie de etapas que se deben realizar con el fin de tener un alto grado de confiabilidad en los resultados, estas etapas se presentan en el siguiente diagrama:

Figura 4. *Etapas de la Encuesta*



Tomado de (López Romo, s.f.)

Con base al diagrama anterior, existen por lo menos diez criterios para referirse a los estudios por encuesta. Éstos proceden tanto de las características epistemológicas como de las propiamente técnicas y operativas relevantes en este tipo de consultas. Además, el tipo de muestreo utilizado para seleccionar a las personas es uno de los razonamientos más usados para describir a las encuestas. A continuación, se muestra la fórmula que utilizará para determinar el tamaño de muestra para una población finita.

Figura 5. *Fórmula para calcular el tamaño de la muestra*

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{[(e^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times p \times q)]}$$

Adaptado de (Casal, 2003)

Donde:

N: total de la población

Z: 1.96 (dado que el nivel de confianza es del 95%) p: Proporción esperada (0.05)

q: 1-p, es decir (0.95) e: Precisión (0.05)

Para finalizar, el advenimiento de nuevas técnicas y de nuevos métodos hacen que los emprendimientos y empresas actuales se involucren a realizar reingeniería en sus procesos y procedimientos con el fin de estar a nivel de competencia y subsistir en un futuro. De acuerdo con lo señalado por Peter Druker en su artículo *Emerging Theory of Manufacturing* (Harvard Business Review) hace referencia que las organizaciones del futuro estarán basadas en cuatro principios “*control estadístico de calidad SQC, desarrollos en contabilidad, organización modular y orientación hacia los sistemas*” (Druker, 1990).

3. Áreas del Conocimiento

En la actualidad, se hace necesario que los proyectos se desarrollen bajo directrices que permitan garantizar el inicio de este sin ningún inconveniente, es por ello, que es importante aplicar conocimientos técnicos, teóricos, científicos y la normatividad vigente para su ejecución, por tanto, es fundamental identificar los factores críticos que establecen el éxito de cualquier tipo de proyecto con el fin de eliminar despilfarros de tiempo, costo y alcance para cumplir los objetivos propuestos. No obstante, existen áreas del conocimiento de un proyecto o las de gestión que le permiten al

director tener un complemento para analizar las actividades recomendadas que se deben realizar en el marco del ciclo de vida del proyecto.

Es importante destacar que la gestión de proyectos es una disciplina que se aprende en la práctica por tanto cualquier información de aprendizajes y buenas prácticas será un aporte de mejorar el éxito del proyecto. Así las cosas, se utiliza como base la guía para la gestión y administración de proyectos contenida en el PMBOK – Sexta edición, emitido por el Project Management Institute (PMI) (Mamani Cabrera, julio). Las diez (10) áreas de integración del proyecto son las siguientes:

3.1 Gestión de la integración del proyecto

El área de la gestión de la integración se encarga en consolidar la planificación para ejecutar el monitoreo y control del proyecto en etapas posteriores, esta área de conocimiento puede llevarse a cabo con un plan coordinado que permitan tener una guía de las actividades en las diferentes etapas, así mismo, es la etapa en la cual se administra y se hacen los respectivos cambios en el alcance del proyecto.

La gestión de proyectos se basa en aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas diversas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir con los objetivos pactados teniendo en cuenta las áreas que influyen altamente en este como lo son los costos, el tiempo, la calidad y el alcance.

De acuerdo con lo mencionado el señor Álvaro Gómez en su libro, sobre la gestión de los proyectos es importante aclarar que *“la gestión de proyectos, a través de una metodología de consulta e investigación, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento requerido para ejecutar proyectos. Estas áreas de conocimiento se desarrollan a lo*

largo de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto”.

(Gómez, 2011)

3.1.1. Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución de un proyecto es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente una fase, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. Respecto al proyecto propuesto en el presente documento, el acta de constitución define la relación entre quien solicita y quien ejecuta.

Cabe aclarar que, el presente documento es un proyecto para establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la Ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI, por lo tanto, se deja propuesta el acta de constitución para una implementación a futuro. El acta de

constitución del proyecto deberá incluir como mínimo lo siguiente de acuerdo con lo mencionado por (Perdomo Aragomez, 2016):

Tabla 2. *Propuesta de Acta de Constitución de un proyecto*

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Disciplina:	Acta de constitución	Rev. A1	Fecha
N/A			xx-xx-xx
Documento No.		Página 1 de 1	
Justificación del proyecto			
<i>Establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una Panadería</i>			
Propósito del proyecto			
<i>Creación de un Emprendimiento</i>			
Descripción del producto o servicio			
Establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la Ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Objetivos del proyecto			

**Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de
Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI**

Disciplina:

N/A

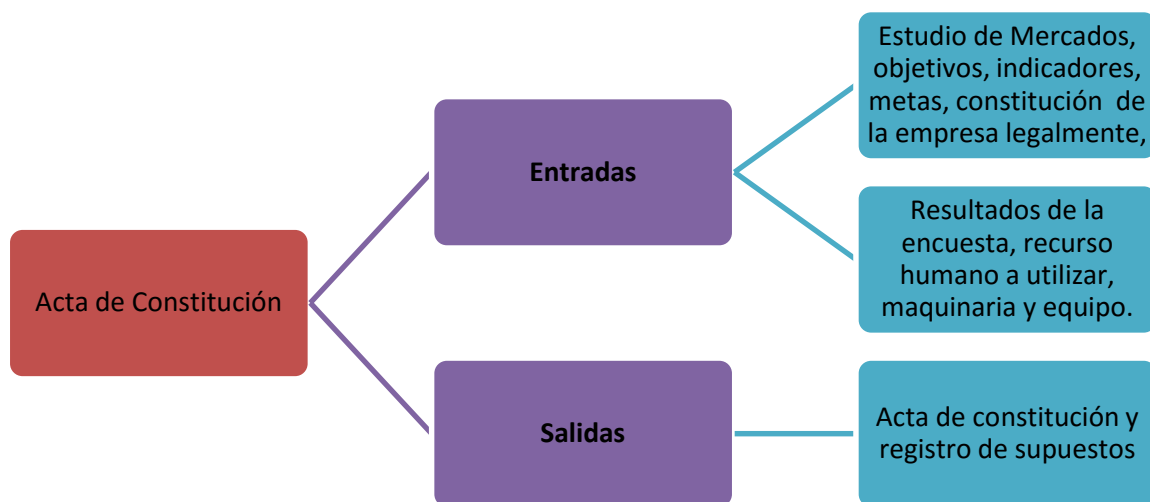
Acta de constitución**Rev. A1****Fecha****xx-xx-xx****Documento No.****Página 1 de 1***Diseñar un plan de negocio para la factibilidad de un emprendimiento**Criterios de éxito y aprobación del proyecto**Ejecución del proyecto al 100% dentro del tiempo planificado como resultado del plan de negocio**Restricciones**Supuestos del proyecto**Los factores que durante la planificación se consideran como algo real sin tener pruebas de esto son los siguientes:*

Supuesto	Probabilidad de ocurrencia
Se cuentan con los recursos necesarios para ejecutar el proyecto.	100%
Se cuenta con personas naturales y/o jurídicas interesadas en la construcción del proyecto para su futura implementación	95%
La formuladora del proyecto tiene el tiempo y la disposición para la construcción del plan de negocios	90%
El proyecto cuenta con el visto bueno de la Universidad Santo Tomás.	95%
Los entregables generados son de relevancia y aplicables para la formulación del plan de negocios	95%
Se cuentan con los recursos técnicos e información necesaria para el desarrollo del proyecto.	100%

*Riesgos principales**Identificar y listar los riesgos que pueden impactar considerablemente el proyecto.**Hitos principales**Inicio del plan de negocios**Realización de la investigación de mercados**Diseño y creación de la encuesta**Aplicación de la encuesta**Análisis de resultados**Estudio de métodos y tiempos**Estudio financiero*

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Disciplina:		Rev. A1	Fecha
N/A	Acta de constitución		xx-xx-xx
Documento No.		Página 1 de 1	
<i>Estudio técnico</i>			
<i>Estudio de planta</i>			
Firma patrocinador y líder del proyecto			
Leidy Delgado Cerón			
Adaptado de: (Bojacá Alba & Tengonó Céspedes, 2018)			

Figura 6. Entradas y Salidas del Acta de Constitución.



3.2 Gestión del alcance del proyecto

Desde la gestión del alcance, el director de proyecto tiene como objetivo conocer cuál es el trabajo en el marco del proyecto como alcance técnico y administrativo, esta área garantiza que se logre aterrizar el alcance para luego ser planificado y ejecutado incluyendo recopilación de requisitos por las diferentes partes interesadas de modo que se logre garantizar todos los requerimientos de estas áreas.

La gestión del alcance para este plan de negocios propuesto toma como base el acta de constitución final con análisis de resultados desglosando cada uno de los entregables del proyecto incluyendo los de la administración del proyecto y los criterios con los cuales serán aprobados, es importante, resaltar que el alcance debe tener los entregables, la descripción y la razón de aceptación. A continuación, se muestra un bosquejo de como quedaría la gestión del alcance teniendo en cuenta lo anterior mencionado

Tabla 3. *Declaración del alcance para el proyecto ejemplo*

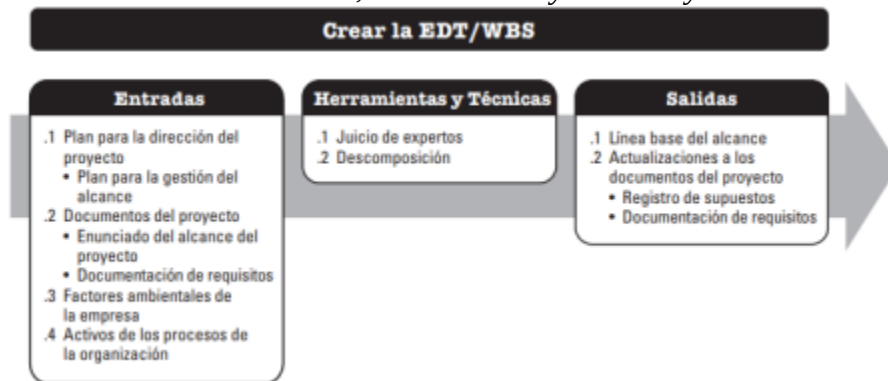
Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Disciplina: N/A	Declaración Del Alcance	Rev. XX	Fecha
Documento			
Entregable final	Descripción	Criterio de aceptación	
Diseño y aplicación de la Encuesta	Aplicación de la encuesta para definir el mercado objetivo		
Sub- entregables	Descripción	Criterio de aceptación	
Análisis de resultados	Análisis de resultados de la encuesta aplicada en Bucaramanga y su área metropolitana		
Entregable final 2	Descripción	Criterio de aceptación	
Investigación de Mercados	- Definición del sector - Análisis del sector - Definición del mercado - Segmentación del mercado - Definición del mercado objetivo - Estimación del mercado potencial - Análisis del mercado - Perfil del cliente objetivo - Análisis de la competencia		
Entregable final 1	Descripción	Criterio de aceptación	
Acta de constitución del proyecto	Registros y documentos de inicio del proyecto.	Registros firmados y documentos actualizados.	

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Disciplina:		Rev. XX	Fecha
N/A	Declaración Del Alcance		
Documento			
Plan del proyecto	Documentos de planificación del proyecto.		
Documentos, registros y planos del proyecto	Documentación de todo el proceso		

3.3 Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlarlo. Es fundamental, conocer el tiempo que va a tener cada una de las actividades del proyecto, esto me permite mantener el presupuesto y cumplir con el objetivo planteado. Para este caso, se debe definir mediante una EDT las actividades que se van a realizar para establecer la factibilidad del plan de negocios propuesto.

La estructura de desglose de trabajo (EDT), es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto y del producto (PMI, 2022), teniendo en cuenta que la idea propuesta es la viabilidad de un plan de negocios para un emprendimiento se debe realizar el análisis de las actividades de los entregables para determinar el tiempo en el que se puede cumplir el objetivo.

Figura 7. Crear la EDT/WBS: Entradas, herramientas y técnicas y salidas.

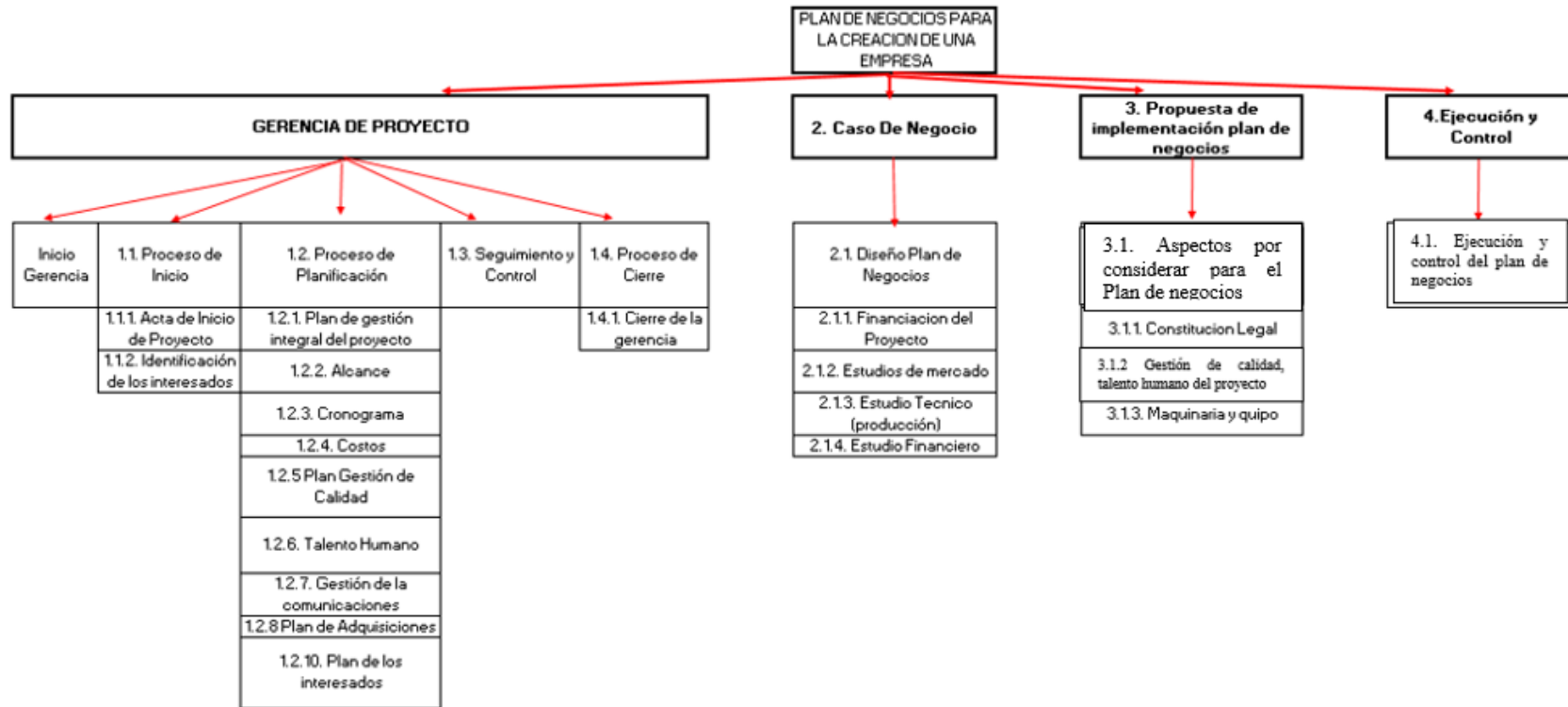
Tomado de (PMI, 2017)

Tabla 4. WBS (Work Breakdown Structure) del Proyecto

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI		Rev. 0	Fecha
Disciplina:	N/A	WBS (Work Breakdown Structure)	
Documento No.			
1	Construcción Plan de Negocios		
	Gerencia de proyecto		
1	Ejecución		
1.1	Diseño de la Encuesta		
1.1.1	Aplicación de la Encuesta en B/manga y su área metropolitana		
1.1.2	Análisis de resultados de la encuesta		
1.1.3	Investigación tipo exploratoria		
1.1.4	Resultados de la Investigación de Mercados		
1.1.5	Definición del sector objetivo		
	Caso de Negocio		
2.1	Análisis del sector		
2.1.1	Definición del mercado		
2.1.2.	Segmentación del mercado objetivo		
2.1.3	Justificación del mercado objetivo		
2.1.4	Estimación del mercado potencial		
2.1.5	Análisis del mercado		
2.1.6	Análisis de la competencia		
2.1.7	Diseño del presupuesto		
2.1.8	Análisis Financiero		
2.1.9	Diseño del proceso de producción del producto de la encuesta		
2.1.10	Diseño del proceso productivo en general		

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI			
Disciplina:		Rev. 0	Fecha
N/A	WBS (Work Breakdown Structure)		
Documento No.			
2.1.11	Diseño de la programación de la producción		
2.1.12	Diseño de planta y puestos de trabajo		
2.1.13	Estudio y análisis del talento humano		
2.1.14	Diseño del proceso de selección		
2.1.15	Estudio de Marketing y mercadeo		
2.1.16	Diseño de las 4P (producto, precio, publicidad y plaza)		
2.1.17	Estudio Logístico		
2.1.18	Estudio de Ventas		
3	Propuesta de Implementación plan de negocios		
	Ejecución y Control		
4.1	Reporte final		
4.2	Actas de conformación de la sociedad		
4.3	Cierre contractual		
	Cierre		

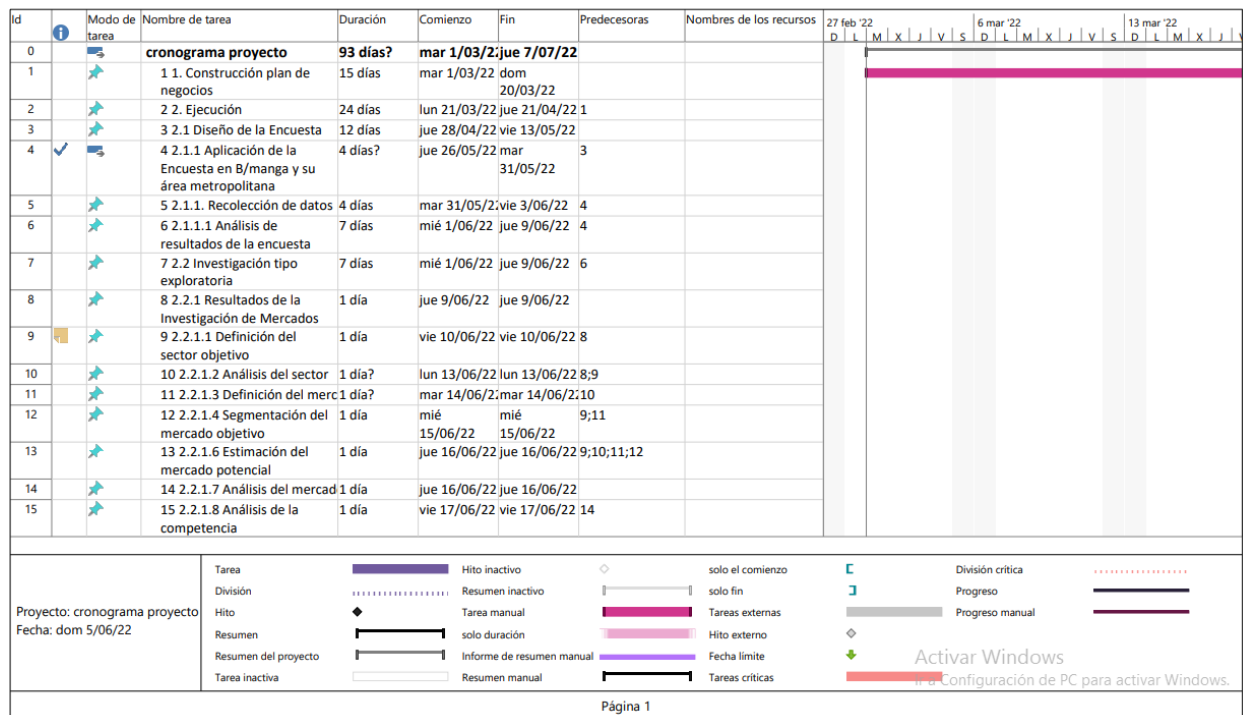
Figura 8. Desglose EDT

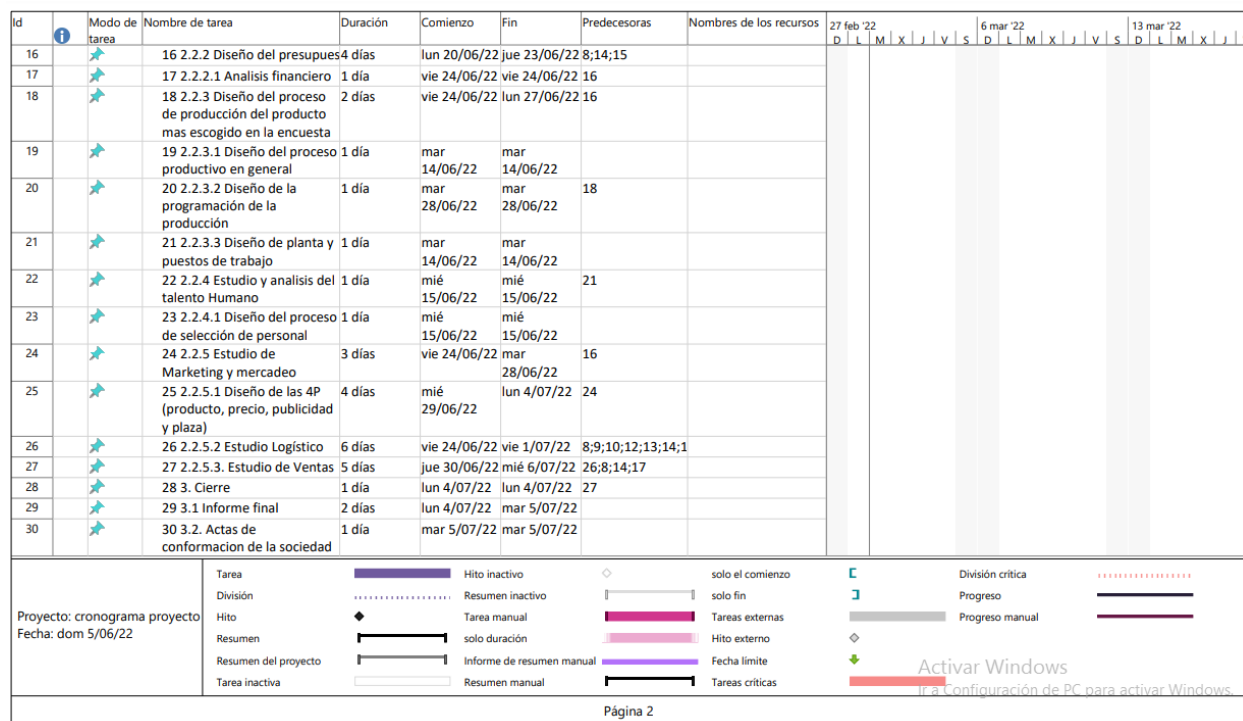


A continuación, en la ilustración No 8 se muestra el cronograma diseñado en el programa Project Profesional el cual muestra los tiempos para poder llevar a cabo el diseño de este plan de negocios.

De acuerdo con lo analizado en el cronograma anexo, respecto a la elaboración del plan de negocios para la viabilidad de la creación de una panadería en la ciudad de Bucaramanga o a su vez su área metropolitana arrojó un resultado de noventa y tres días (93) calendario donde dio inicio el 01 de marzo del 2022 y posteriormente finalizará el jueves 26 de julio de 2022.

Figura 9. Cronograma del proyecto



**Tabla 5. Diccionario de la EDT**

Diccionario de la EDT (WBS)			
Entregable	Proceso de inicio	ID Entregable	1.1
Paquete de trabajo	Acta de inicio del proyecto	ID paquete de trabajo	1.1.1
Responsable	Director del proyecto		
Descripción del trabajo			
Se debe realizar el acta de constitución del proyecto con el fin de tener la prueba y existencia de este, el cual permite dar al director del proyecto la facultad de poder ejercer su cargo y cumplir sus responsabilidades			
Hitos			
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022
		Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad			
Documentos normativos conforme a esta acta de constitución			
Criterios de aceptación			
Documentos firmados y socializados por los interesados del proyecto			
Entregable	Proceso de inicio	ID Entregable	1.1
Paquete de trabajo	Identificación de los interesados	ID paquete de trabajo	1.1.2
Responsable	Director del proyecto		

Diccionario de la EDT (WBS)					
Descripción del trabajo					
Durante el plan de negocios se deben identificar los interesados del proyecto con el fin de gestionar la comunicación e impactos indirectos que se puedan presentar durante el desarrollo del proyecto					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requirimientos de calidad					
Documentos de información relevantes de los interesados					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Proceso de planificación			ID Entregable	1.2
Paquete de trabajo	Plan de gestión integral del proyecto			ID paquete de trabajo	1.2.1
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Diseño del plan integral del plan de negocios, investigación e identificación de la metodología a implementar ya que este proyecto tiene fines de desarrollo real en el tiempo					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Identificación de la metodología de investigación					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Proceso de planificación			ID Entregable	1.2
Paquete de trabajo	Alcance			ID paquete de trabajo	1.2.2
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Conocer cuál es el trabajo en el marco del proyecto como alcance técnico y como el alcance administrativo, esta área garantiza que se logre aterrizar el alcance para luego ser planificado y ejecutado incluyendo recopilación de requisitos por las diferentes partes interesadas de modo que se logre garantizar todos los requerimientos de estas áreas					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Con base a la metodología de investigación					
Criterios de aceptación					
Ninguno					

 Diccionario de la EDT (WBS)

Entregable	Proceso de planificación	ID Entregable	1.2
Paquete de trabajo	Cronograma	ID paquete de trabajo	1.2.3
Responsable	Director del proyecto		

Descripción del trabajo

El cronograma incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlarlo. Es fundamental, conocer el tiempo que va a tener cada una de las actividades del proyecto, esto me permite mantener el presupuesto y cumplir con el objetivo planteado.

Hitos

Duración	93 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	6/07/2022
----------	---------	-----------------	-----------	-----------	-----------

Requerimientos de calidad

Con base a la metodología de investigación

Criterios de aceptación

Ninguno

Entregable	Proceso de planificación	ID Entregable	1.2
Paquete de trabajo	Costos	ID paquete de trabajo	1.2.4
Responsable	Director del proyecto		

Descripción del trabajo

La determinación de los costos del proyecto es una variable fundamental que se debe tener en cuenta ya que permite planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento gestionar, ejecutar el gasto y obtener las fuentes de financiamiento de modo que se cumplan los presupuestados desde la planificación del proyecto.

Hitos

Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
----------	---------	-----------------	-----------	-----------	------------

Requerimientos de calidad

Con base a la metodología de investigación

Criterios de aceptación

Los presupuestados en el plan financiero

Entregable	Proceso de planificación	ID Entregable	1.2
Paquete de trabajo	Plan de gestión de la calidad	ID paquete de trabajo	1.2.5
Responsable	Director del proyecto		

Diccionario de la EDT (WBS)					
Descripción del trabajo					
La gestión de calidad de este proyecto hace referencia a los procesos y actividades que la futura organización establezca y diseñe para su política de calidad, así mismo, sus responsabilidades, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final, es decir el consumidor.					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Normas ISO 9001 - Herramientas Lean Six Sigma - Lean Manufacturing					
Criterios de aceptación					
Solo si se implementa a la realidad el plan de negocios					
Entregable	Proceso de planificación		ID Entregable	1.2	
Paquete de trabajo	Talento humano		ID paquete de trabajo	1.2.6	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se propone desde el plan de negocios que la futura empresa de Panadería deberá contar con un talento humano excepcional para lograr la satisfacción de los clientes por medio del producto a ofrecer y así mismo crear experiencias significativas a través del servicio con el fin de fidelizarlos.					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Perfil de cargo y manual de funciones					
Entregable	Proceso de planificación		ID Entregable	1.2	
Paquete de trabajo	Gestión de las comunicaciones		ID paquete de trabajo	1.2.7	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se pretende a futuro tener una comunicación con los miembros de la empresa de manera eficaz planificando desde un inicio lo que se va a comunicar, buscando la gestión de la comunicación dentro de los diferentes medios y por último controlando esas comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que satisfagan las necesidades de la información de los interesados.					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022

Diccionario de la EDT (WBS)					
Requerimientos de calidad					
Matriz de Comunicaciones					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Proceso de planificación		ID Entregable	1.2	
Paquete de trabajo	Plan de Adquisiciones		ID paquete de trabajo	1.2.8	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Los que estén presupuestados en el plan financiero					
Entregable	Proceso de planificación		ID Entregable	1.2	
Paquete de trabajo	Plan de los interesados		ID paquete de trabajo	1.2.9	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Es el plan de actividades, mejoras, observaciones, análisis y correcciones que surgen durante la planeación del proyecto para así construir con los interesados como un trabajo en equipo					
Hitos					
Duración	15 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	20/03/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Caso de Negocio		ID Entregable	2	
Paquete de trabajo	Diseño plan de negocios		ID paquete de trabajo	2.1.	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					

Diccionario de la EDT (WBS)					
Realizar los estudios técnicos, administrativos, logísticos, financieros e investigativos paso a paso para analizar la viabilidad de la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga o a su vez de su área metropolitana,					
Hitos					
Duración	24 días	Fecha de inicio	21/03/2022	Fecha fin	21/04/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Caso de Negocio	ID Entregable		2	
Paquete de trabajo	financiación del proyecto	ID paquete de trabajo		2.1.1	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
elaboración del plan financiero, diseño del presupuesto, aporte de socios y apoyo bancario					
Hitos					
Duración	4 días	Fecha de inicio	20/06/2022	Fecha fin	24/06/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Caso de Negocio	ID Entregable		2	
Paquete de trabajo	Estudios de mercado	ID paquete de trabajo		2.1.2	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Diseño y aplicación de 385 encuestas en Bucaramanga y su área metropolitana					
Hitos					
Duración	12 días	Fecha de inicio	28/04/2022	Fecha fin	13/05/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Caso de Negocio	ID Entregable		2	
Paquete de trabajo	Estudios técnicos	ID paquete de trabajo		2.1.3	
Responsable	Director del proyecto				

Diccionario de la EDT (WBS)					
Descripción del trabajo					
se plantea el plan de producción y estudios de publicidad y mercadeo					
Hitos					
Duración	2 días	Fecha de inicio	24/06/2022	Fecha fin	27/06/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
De acuerdo con la demanda en el plan financiero					
Entregable	Caso de Negocio	ID Entregable		2	
Paquete de trabajo	Estudio Financiero	ID paquete de trabajo		2.1.4	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se elabora un plan financiero para el plan de negocios					
Hitos					
Duración	1 día	Fecha de inicio	24/06/2022	Fecha fin	24/06/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Propuesta de implementación plan de negocios	ID Entregable		3	
		ID paquete de			
Paquete de trabajo	Aspectos a considerar para el plan de negocios	trabajo		3.1	
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Informe final del análisis y conclusiones a partir del estudio de mercado y plan financiero					
Hitos					
Duración	2 días	Fecha de inicio	4/07/2022	Fecha fin	6/07/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
Ninguno					
Entregable	Propuesta de implementación plan de negocios	ID Entregable		3	
Paquete de trabajo	Constitución legal	ID paquete de trabajo		3.1.1	

Diccionario de la EDT (WBS)					
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Revisión del tipo de empresa que puede ser en un futuro					
Hitos					
Duración	1 día	Fecha de inicio	5/07/2022	Fecha fin	5/07/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
De acuerdo a la normatividad colombiana vigente					
Entregable	Propuesta de implementación plan de negocios			ID Entregable	3
Paquete de trabajo	Gestión de calidad, talento humano del proyecto			ID paquete de trabajo	3.1.2.
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se plantea a la futura empresa crear la necesidad e implementación de un sistema de calidad ISO 9001-2015 a través del cual se logre el crecimiento esperado para cuando este proyecto se ponga en marcha se convierta en una compañía sostenible en el tiempo ya que la calidad de sus productos satisface las necesidades de los clientes y por ende se convierte más eficiente y competitiva.					
Hitos					
Duración	1 día	Fecha de inicio	5/07/2022	Fecha fin	5/07/2022
Requerimientos de calidad					
ISO 9001:2015					
Criterios de aceptación					
De acuerdo a la normatividad colombiana vigente					
Entregable	Propuesta de implementación plan de negocios			ID Entregable	3
Paquete de trabajo	Maquinaria y equipo			ID paquete de trabajo	3.1.3.
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se mencionan los equipos y maquinaria que el proceso requiere					
Hitos					
Duración	1 día	Fecha de inicio	5/07/2022	Fecha fin	5/07/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					

Diccionario de la EDT (WBS)					
Criterios de aceptación					
ninguno					
Entregable	Propuesta de implementación plan de negocios			ID Entregable	3
Paquete de trabajo	Maquinaria y equipo			ID paquete de trabajo	3.1.3.
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Se mencionan los equipos y maquinaria que el proceso requiere					
Hitos					
Duración	1 día	Fecha de inicio	5/07/2022	Fecha fin	5/07/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
ninguno					
Entregable	Ejecución y Control			ID Entregable	4
Paquete de trabajo	Ejecución y Control del plan de negocios			ID paquete de trabajo	4.1
Responsable	Director del proyecto				
Descripción del trabajo					
Ejecución del plan de negocios					
Hitos					
Duración	93 días	Fecha de inicio	1/03/2022	Fecha fin	6/07/2022
Requerimientos de calidad					
Ninguno					
Criterios de aceptación					
ninguno					

3.4 Gestión de los costos del proyecto

La determinación de los costos del proyecto es una variable fundamental que se debe tener en cuenta ya que permite planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento gestionar, ejecutar el gasto y obtener las fuentes de financiamiento de modo que se cumplan los presupuestados desde la planificación del proyecto.

Las áreas de conocimiento como alcance, cronograma y costos pueden ser alineadas en el marco del proyecto como un plan guía principal que utilizaremos para gestionar y controlar los costos, como se plantea establecer la viabilidad de un plan de negocios para un emprendimiento, tiene en cuenta el presupuesto proyectado, el cual depende de los resultados de la investigación de mercados para saber cuánto se debe invertir de acuerdo con los requerimientos del mercado objetivo arrojado en los resultados de la encuesta. Así mismo, una vez teniendo los resultados de la encuesta y el plan de negocio se puede analizar el costo total del producto, las fuentes de financiamiento que se deben gestionar y la maquinaria que se debe comprar para lograr el objetivo principal.

3.4.1 Plan de negocio

3.4.1.1 Descripción de productos o servicios. La guía base para iniciar cualquier proyecto de emprendimiento es el plan de negocios (Sahade, 2012) el cual funciona estratégicamente para el direccionamiento que se derive de éste, ya que desde allí se pueden identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se puedan aprovechar para así diseñar las mejores estrategias de mercadeo con el fin de activar la población objetivo, además, de conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Este plan de negocios tiene como fin planificar paso a paso para analizar la viabilidad de la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga o a su vez de su área metropolitana, de acuerdo con August en su libro “Mercadotecnia” sexta edición, año 1996, exponen: *“Muchas empresas funcionan sin planes formales. Tratándose de empresas nuevas, los gerentes suelen estar tan ocupados que no tienen tiempo para hacer planes. En el caso de*

empresas pequeñas, los gerentes, en ocasiones, piensan que solo las grandes sociedades requieren planes formales. En las pymes, muchos gerentes argumentan que han podido funcionar bien sin planes formales y que, por ende, éstos no son demasiados importantes” (Regalado Hernández & Contreras Soto, 2007).

Por lo anterior expuesto, la planeación en cualquier proyecto es de vital importancia ya que disminuye todo tipo de riesgos que se puedan presentar antes, durante y después de la ejecución de éste.

En ese orden de ideas, el establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la Ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI. es por ello la autora inicia con el desarrollo del plan de negocios ya que actualmente se puede encontrar un gran número de pastelerías, cafeterías y restaurantes que ofertan gran diversidad e innovación en cuanto a sus productos y sin duda alguna una excelente prestación de servicio, sin embargo, conviene resaltar que dichos productos no cuentan con factores y atributos que tengan en cuenta el buen cuidado de la salud y la alimentación, es decir, la calidad de insumos requeridos para la elaboración de sus productos no son precisamente los más beneficiosos para la salud ni los más saludables, tampoco la experiencia mediante la atención al cliente no es muy satisfactoria.

La idea de negocio consiste en la especialización de sus productos, es decir además de ofrecer variedad, calidad y exquisitez en los mismos, el negocio estará enfocado en la elaboración y comercialización de productos panaderos que tienen en cuenta el factor de productos y calidad a menor costo disfrutando una experiencia sensacional con la implementación de técnicas para la satisfacción en la atención al cliente.

Así mismo, la idea de negocio desea proporcionar no solo su información nutricional, ya que esto lo puede y debe tener cualquier producto alimenticio. Para lo anterior, este plan de negocio

implementara la estrategia de fidelización de sus clientes crear un lazo de confianza dándole la oportunidad al consumidor de conocer el proceso productivo y la manipulación de alimentos, es decir de acuerdo con el producto de interés del cliente, se le facilitará una idea global de los ingredientes utilizados, de tal forma que todo concuerde con los datos que se han manifestado en la información nutricional mostrada y productos de calidad.

La empresa que sea creada a futuro implementando este plan de negocios diseñado por la autora del proyecto, pretende abarcar y satisfacer las necesidades que tienen sus clientes potenciales y del mismo modo satisfacerlas de la mejor manera, brindándoles una atención especializada, instalaciones adecuadas, calidad y diversificación en sus productos y buenas experiencias, por medio de un contacto directo que nos permite tener más confianza y credibilidad.

3.4.1.2 Productos complementarios. En Bucaramanga y su área metropolitana, se han creado panaderías y pastelerías que ofrecen de todo tipo de productos panificados y sus instalaciones son adecuadas, sin embargo, la atención al cliente es de mala calidad, porque se preocupan por vender sus productos, pero no tienen visión de fidelización de los clientes.

Por tanto, entendiendo que los negocios para obtener mayor competitividad deben poseer un giro que permita estar más cercano a lo que requieren los consumidores para cubrir sus necesidades actuales, la idea es adecuarlos a los diferentes tipos de clientes que se establezcan como objetivos, planteándose en directa relación con la personalidad o las características de quienes frecuenten los establecimientos, de acuerdo con el sector en donde se encuentren los mismos. De esta manera, habrá que determinar una estrategia que considere productos, promociones, servicios, sistemas de beneficios, imagen de marca, manejo de redes sociales, encuestas virtuales, y entrevistas acordes a lo que son las necesidades o tendencias de estos

clientes. Es decir, guiarse por la orientación de sus comportamientos e inquietudes, más que por sus niveles de ingresos, con el fin de ofrecer mejores posibilidades y herramientas para conquistar a los compradores y poder fidelizarlos en el tiempo cómo se explicó anteriormente.

Por otro lado, el negocio de la panadería permite comercializar dentro de sus instalaciones productos complementarios como empanadas, pasteles, quesos, jamones, bebidas típicas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan (Rojas Hormazabal, 2014).

3.4.1.3 Mercado de Competidores. Actualmente en la ciudad de Bucaramanga se puede encontrar un gran número de pastelerías, cafeterías y restaurantes que ofertan variedad e innovación en sus productos y servicios, pero es importante tener en cuenta que se necesita reconocer, entender, y analizar a quienes serán los potenciales competidores. Jara Ocampo precisa que *“al hacer un análisis del competidor es importante pensar en cualquier otra alternativa que un cliente tiene en vez de nuestro negocio”* (Jara Ocampo, 2016).

A continuación, en la tabla No 5 se pueden evidenciar las panaderías con mayor competencia en la ciudad de Bucaramanga de acuerdo con lo mencionado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en lo cual hacen referencia a los sectores con mayor participación *“fue comercio con un porcentaje del 46,9%, seguido por servicios con 20,7%, hoteles y restaurantes con 12,3%, industria con 10,8%, construcción con 3,9%, transporte con 3,4%, agropecuario con 1,7% y minas con 0,3%”* (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Tabla 6. *Panaderías en Bucaramanga*

Nombre de la Panadería	Ubicación	Numero de Sedes	Ambiente	Menú	Precios
Efraín casa de pan	cl. 34 #35-30	1	Rustico	Productos tradicionales	Altos
Bakery	Cl 41 #37-62	1	Normal	Productos tradicionales	Altos
La Baionette	Cra. 35a #48-109	1	Normal	Frances	Altos
Pastelería Berna	Cra 35 #18-30	1	Normal	Productos tradicionales	bajos
Panadería Suprema	Cra 29 #34-37		Normal	Productos tradicionales	Altos
Amasa Artesanal	Cl 42 #36-42	1	Rustico	Productos Artesanales y saludables	altos
Merca de Pan	Cl 32 #34-27	1	Normal	Productos tradicionales	bajos
Islapan	Cra 33 #30A-131	4	Normal	Productos tradicionales	bajos
FoncePan	Cra 23 #31-40	3	Normal	Productos tradicionales	bajos
Panadería Trillos	Cra 37 #42-24	3	Normal	Productos tradicionales	bajos
Panarte	Cra 40 #48-58	1	Rustico	Productos Artesanales y saludables	Altos
El Maná	Cra 31 #51-27	2	Normal	Productos tradicionales	bajos
La Panetería	Cl 21 #23-55	3	Normal	Productos tradicionales	altos

3.4.1.4 Atributos Diferenciadores. El presente plan de negocio tiene como objetivo principal establecer la viabilidad de crear una Panadería y Pastelería en la ciudad de Bucaramanga por ello es importante marcar la diferencia en el mercado de productos panificados, los atributos diferenciadores son los siguientes:

- Calidad en los productos a ofrecer para ello desde el proceso productivo se propone que la futura empresa implemente herramientas básicas de mejoramiento continuo como el diagrama de Pareto, sistemas de gestión de calidad ISO 9001, matriz de priorización, control de inventarios y también metodologías avanzadas de calidad como Lean Six sigma, lean Manufacturing y 5s. Lo anterior, con el fin de estandarizar los procesos y procedimientos.
- La futura empresa deberá contar con mecanismos que permitan satisfacer las necesidades del cliente para crear experiencias de fidelización.
- La variedad de productos que se implemente una vez que inicie la organización deberá contar con diferentes recetas y preparación aptas para todo público tal como se plasmó en la encuesta.
- La futura organización deberá implementar mecanismos que permitan optimizar los recursos con el fin de mantener precios asequibles tal cual como se expone en la encuesta del presente plan de negocios.

Análisis del sector D.O.F.A

El análisis DOFA es una matriz que tiene como fin permitir identificar factores internos y externos que intervienen en el desempeño de una empresa. Las variables internas son fortalezas y debilidades y los factores externos se conocen como oportunidades y amenazas, a continuación, se muestra la DOFA obtenida del análisis del sector.

Tabla 7. Matriz D.O.F.A

Factores internos	
Fortalezas (+)	Debilidades (-)
• Gran Variedad de productos • Idea de negocio innovadora en el sector • Inversión baja • No se requiere un local físicamente grande para operar • No se requiere personal altamente especializada • No se necesita gran cantidad de personal • Localización estratégica • Producto incluido en la pirámide básica de alimentos, no nocivo para la salud, y aporta grandes nutrientes y demás elementos necesarios para el crecimiento • Producto de bajo costo unitario y plausible a la fabricación en serie • Producto para el consumo alimentario básico de una persona • Producto de consumo habitual, para todas las edades, • Lanzar un concepto de panadería pionero en el mercado.	• Oferta acotada de productos con respecto a una panadería tradicional • Capacidad de producción limitada • Concepto nuevo que se introduce en el mercado, dependiente de buena aceptación o rechazo • Se debe realizar esfuerzos extra para posicionar la marca • Producto perecedero con vida útil limitada y relativamente corta • Requiere una cautelosa realización • Requiere una planeación de la producción de acuerdo con histórico de ventas • Gran oferta de productos sustitutos o genéricos.
Factores Externos	
Oportunidades (+)	Amenazas (-)
• Expansión demográfica en crecimiento de la zona de influencia • Sector socioeconómico de zona de influencia concordante con mercado objetivo • Posibilidad de conseguir maquinaria usada a precio más bajo • Programas y subsidios con el Gobierno nacional sobre emprendimientos	• Impuestos Gubernamentales • Cambios que afecten directamente a la actividad económica en el país tales como: aspectos demográficos, políticos y legislativos • Panaderías en el sector • Incorporación o desarrollo de igual propuesta por la competencia • Producto no considerado en una dieta alimenticia saludable

De lo anterior, se puede observar que los riesgos y oportunidades identificados en el análisis del sector a través de la matriz DOFA se deduce que es conveniente definir planes de acción ante estos sucesos con el fin de tener una adecuada planeación ante una eventual ocurrencia de los mismos. Es por ello, que a continuación se describen las acciones a tomar como respuesta ante cualquier riesgo presentado.

Riesgos del mercado

- Que el concepto de panadería de pan tradicional como producto principal arrojado en la encuesta aplicada no tenga repercusión en el mercado objetivo

Acciones a realizar: Diseñar y desarrollar campañas promociones y publicitarias en redes sociales, perifoneo, voz a voz, de tipo informativo y persuasivo.

- Que las encuestas aplicadas no hayan sido representativas o no refleje el comportamiento verdadero del mercado.

Acciones a realizar: Realizar otra encuesta, ya entre los clientes que asisten al negocio y el público en general. Además, aplicar entrevistas a los dueños de diferentes panaderías del sector con el fin de conocer de fondo el mercado.

- Al tratarse de un concepto nuevo, de que la competencia desarrolle o copie la misma idea y la lance con acciones más agresivas, de modo de anular la empresa.

Acciones a realizar: Diseñar y desarrollar marketing con el fin de fidelizar clientes, además, de registrar y patentar la marca ante la Superintendencia de industria y comercio.

- Precio Excesivo

Acciones a realizar: Revisar el modelo financiero, especialmente los costos indirectos de fabricación, costos directos de fabricación y demás costos que afecten el precio de venta del

producto, teniendo en cuenta el margen de utilidad y así lograr el beneficio del negocio. Además, analizar qué tipo de despilfarros están ocurriendo durante el proceso y así eliminarlos.

- Que los consumidores requieran más variedad de productos, o bien que alguna de las variedades del producto no presente demanda, o esta sea muy baja.

Acciones a realizar: Revisar y analizar el historial de ventas con el fin de realizar un diagrama de Pareto y compararlo con su demanda, de esta forma adecuar la oferta a los consumidores eliminando alguno de estos tipos y remplazándolos por las especialidades que el mercado requiere. Realizar encuestas en forma periódica entre los clientes de la empresa para determinar esto.

Oportunidades

- Producto fresco, debido a los procesos productivos planificados para cada día

Acciones por implementar: medir adecuadamente la demanda de modo que se planee lo necesario para abastecerla y poder realizar varios procesos productivos al día para mantener este diferencial de pan fresco y caliente todo el tiempo.

3.4.1.5 Investigación de Mercados

3.4.1.5.1 Tipo de Investigación. Inicialmente se realizó una investigación de tipo exploratoria, mediante la observación y recolección de datos se hizo un análisis previo del escenario del mercado potencial, para así poder identificar la necesidad presente en el sector en lo que compete a productos de Panadería y Pastelería.

Posteriormente se realizó una investigación descriptiva, se utilizó la encuesta como el instrumento para dicha recolección de datos e información, con el fin de conocer las características

de nuestros clientes potenciales, expectativas y percepciones sobre el montaje de una Panadería, con lo que se pudo identificar las actitudes y concepciones del mercado objetivo.

3.4.1.5.2 Recolección de datos

Cuantitativa

De acuerdo con lo indicado en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana hay un millón cuatrocientos siete mil cuatrocientos noventa y cinco habitantes 1.407.495. para lo cual se calculó el tamaño de muestra expuesta en la Figura No 5 del presente trabajo el cual arrojó la aplicación de trecientas ochenta y cinco encuestas 385 en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

El método utilizado para la selección de la muestra es el de muestreo aleatorio simple, el cual está caracterizado porque otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Para el cálculo de la muestra, se requiere del tamaño poblacional, si dicha población es finita, también del error admisible y de la estimación de la varianza.

Figura 10. *Habitantes Bucaramanga y su área metropolitana 2021*

Municipios	Código DANE	N.Habitantes (2021) (hab)
Bucaramanga	68001	684269
Floridablanca	68276	341365
San Juan de Girón	68307	193841
Piedecuesta	68547	188020

Tomado de (DANE, 2017)

Cualitativa

También se realizaron observaciones en las diferentes panaderías del sector y las pastelerías existentes, con el fin de recolectar datos relacionado con el servicio al cliente, algunas debilidades y fortalezas de los establecimientos, organización del local, ubicación, precios, entre otros.

3.4.1.5.2 Instrumento de recolección de la información

- *Encuesta*

Se diseñó el cuestionario de manera virtual por Google Forms con diez (10) preguntas, para conocer opiniones en materia de panaderías. Se tuvieron en cuenta las siguientes categorías de análisis: Edad, consumo de productos de panaderías, consumo de productos de pastelería, selección del producto, frecuencia de consumo del producto, ubicación, pago por el producto y que productos le gustaría encontrar en la panadería lo cual se aplicaron vía online 385 encuestas.

- *Análisis de la encuesta*

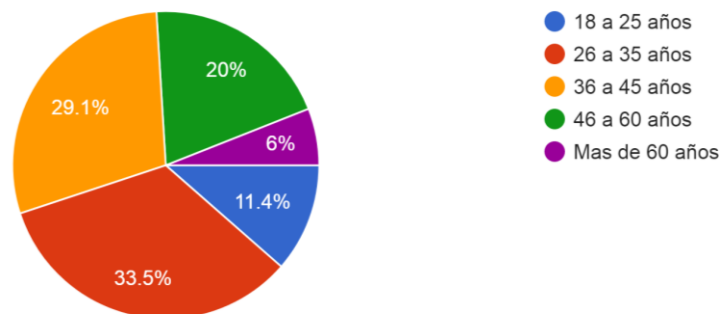
Para el análisis de la encuesta, como se desarrolló por la herramienta Google Forms se mostraron las respuestas a cada una de las preguntas realizadas en termino porcentual.

- *Resultados de la encuesta*

Para la recopilación de la información se diseñó un instrumento de medición por medio de Google Forms y se implementó la aplicación de 385 encuestas en Bucaramanga y su área metropolitana fueron los siguientes:

Figura 11. *¿En qué rango de clasificación se encuentra su edad?*

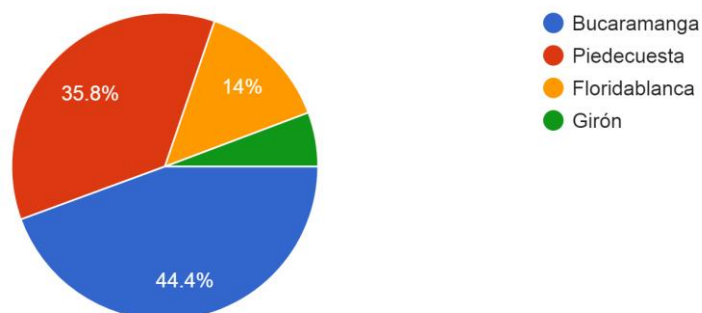
¿En qué rango de clasificación se encuentra su edad?
385 respuestas



La anterior pregunta, se realizó con el fin de analizar en qué edad se encuentra el mercado objetivo a impactar, como se puede observar en la figura 11, el 33.5% de la población que responde la encuesta se encuentra entre los de 26 a 35 años en Bucaramanga.

Figura 12. *¿En cuál municipio reside usted?*

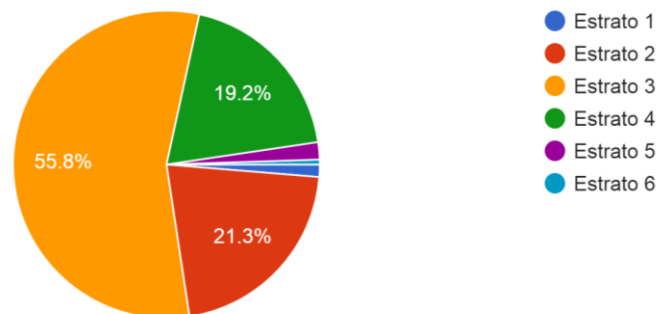
¿En cuál municipio reside usted?
385 respuestas



En la figura No 12, se puede observar que el 44.4% residen en Bucaramanga, el 35.8% en Piedecuesta, el 14% en el municipio de Floridablanca y el restante de la población se encuentran en San Juan de Girón, por tanto, la ciudad de Bucaramanga es la ubicación de impacto para el proyecto y se propone implementar la Panadería en este municipio.

Figura 13. *¿Cuál es el estrato de su residencia?*

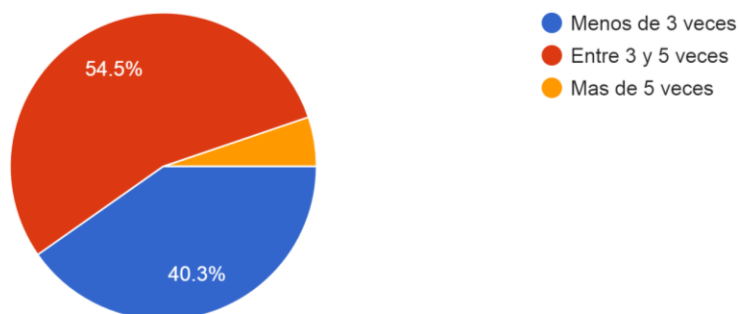
¿Cuál es el estrato de su residencia?
385 respuestas



En la figura 13, se analiza que el 55.8% es estrato 3, el 21.3% es de estrato 2, el 19.2% pertenece a estrato 4 y finalmente la otra parte de la población se encuentran en estrato 5 y 6. Esta pregunta tiene como finalidad, buscar el mercado socioeconómico objetivo a impactar, para así, analizar los costos y precio de los productos y servicios ofrecer como también la infraestructura y ubicación del negocio.

Figura 14. *¿Cuántas veces a la semana compra pan?*

¿Cuántas Veces a la semana compra pan?
385 respuestas

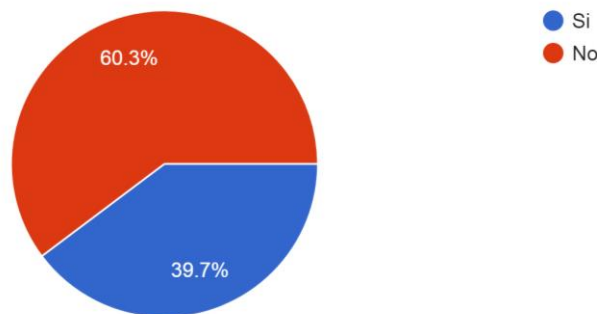


Atendiendo el nivel de frecuencia con la cual los clientes compra panes, en este sentido los consumidores respondieron que, en su gran mayoría, el 54.5% de la población, consume pan entre

3 a 5 veces por semana, el 40.3% compra pan menos de 3 veces durante este mismo lapso de tiempo y finalmente el 5.2% más de 5 veces. Lo anterior tiene como propósito, realizar un estudio de programación de la producción diariamente para que con base en eso se programen las ventas, compras y el stock de materia prima y demás componentes que se requieran en el proceso productivo.

Figura 15. *¿Compra siempre en el mismo establecimiento?*

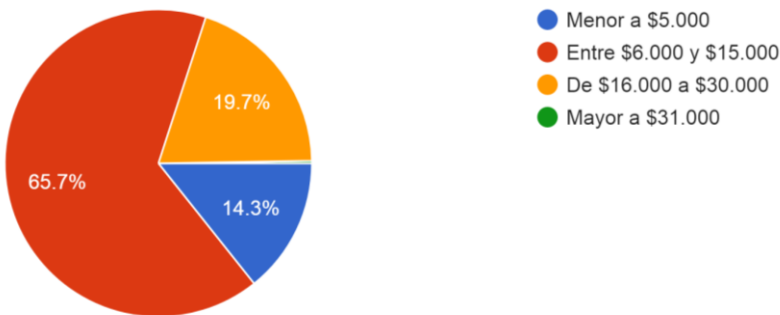
¿Compra Siempre en el mismo establecimiento?
385 respuestas



En este caso, el 60.3% de la población encuestada no compra siempre en el mismo establecimiento. Lo que conlleva, a que la futura organización implemente estrategias con enfoque en promoción, precio, publicidad y producto con el fin de crear una fidelización de clientes y por ende tráfico de ventas.

Figura 16. *¿Cuánto dinero destina para comprar pan semanalmente?*

¿Cuánto dinero destina para comprar pan semanalmente?
385 respuestas



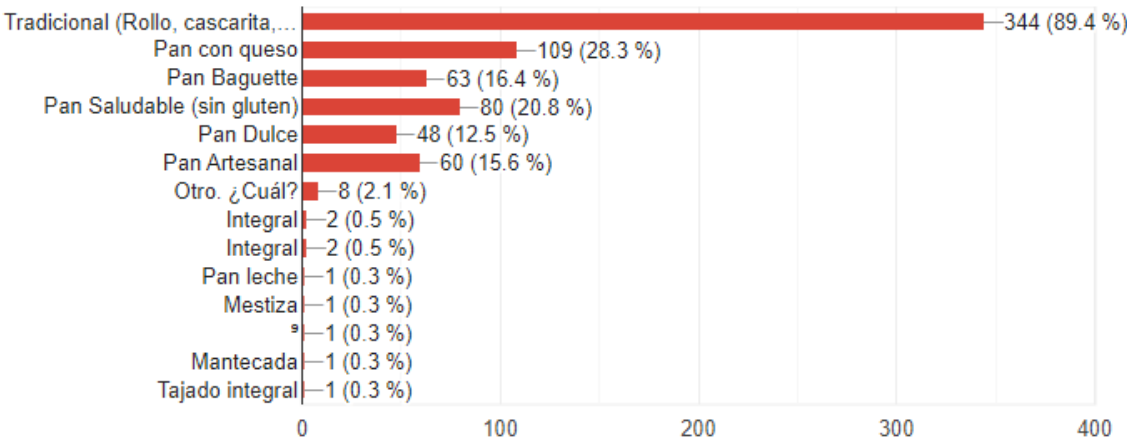
En relación con esta pregunta, en la figura 16, se observa que el 65.7% de la población encuestada direcciona entre \$6.000 y \$15.000 mil pesos para comprar productos de panadería. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone a la futura organización una vez su puesta en marcha revisar y controlar el sistema de costos del negocio para ofrecer y elaborar productos que oscilen dentro de estos rangos, esto permitirá controlar la manufactura y evitar pérdidas por sobreproducción.

Figura 17. *¿Qué tipo de Pan compra siempre?*

¿Qué tipo de pan compra siempre?

 Copiar

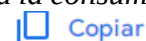
385 respuestas



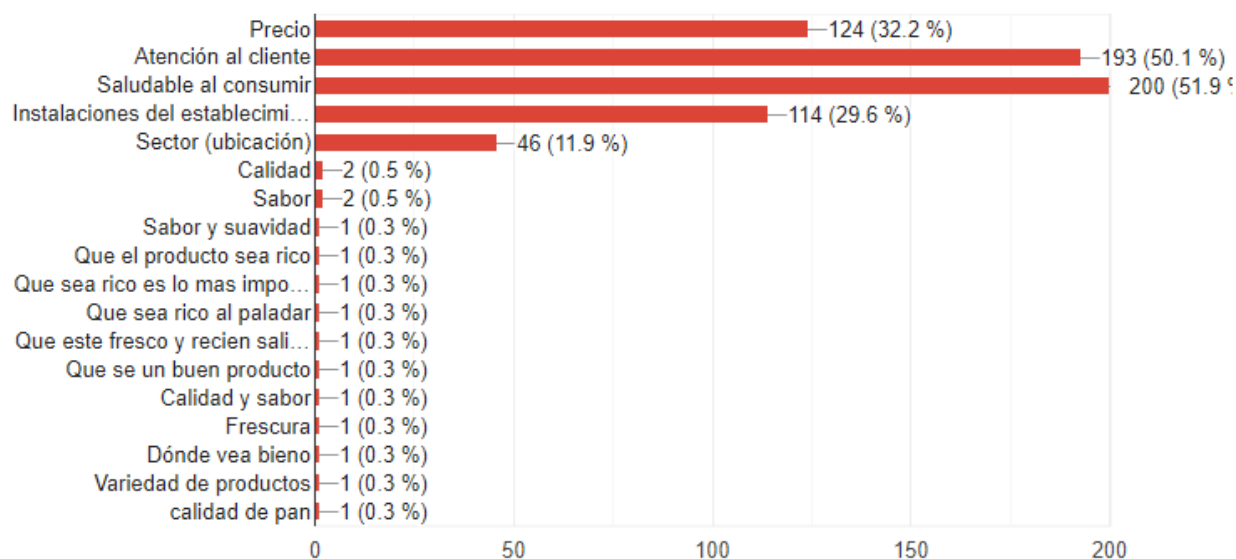
En la figura No 17, se puede observar que el 89.4% de la población encuestada seleccionó que el pan que con más frecuencia compra es el tradicional, es decir, rollo, cascarita, mojicón, mestiza entre otros, por lo que también contestaron el 28.3% el pan de queso, el 20.8% el pan saludable, el 12.5% el pan dulce, el 15.6% el pan artesanal y el 2.1% otro tipo de pan. Esta pregunta es muy importante para el desarrollo de este proyecto, ya que con base en estos resultados se realizará todo el plan de negocios con respecto a los costos, línea de producción, compras, entre otros.

Figura 18. ¿En qué se basa principalmente al seleccionar un producto de panadería la consumir?

¿En que se basa principalmente al seleccionar un producto de panadería al consumir?



385 respuestas

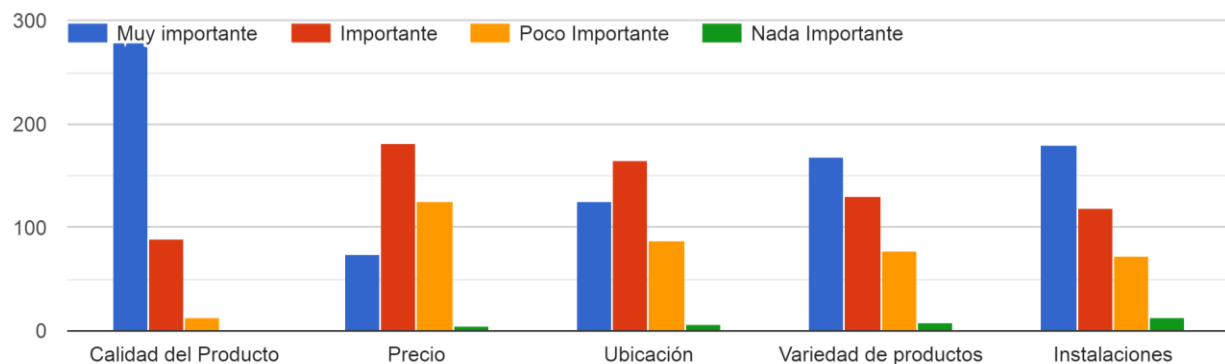


En relación con el nivel de importancia que tiene las características y beneficios que ofrecen las panaderías, como lo muestra en la figura No 18, se puede observar que el aspecto más importante para los consumidores fue el 51.9% de la población encuestada seleccionó saludable al consumir, por lo que también contestaron el 50.1% la atención al cliente, el 32.2% el precio, el

29.6% las instalaciones, el 11.9% la ubicación y el resto de la población menos del 1%. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que aparece una oportunidad de impactar una nueva línea de producción como lo son los productos saludables.

Figura 19. *Determine el nivel de importancia a la hora de elegir panadería*

Determine el nivel de importancia a la hora de elegir panadería



Se determinó que 280 personas encuestadas indicaron que la calidad del producto es fundamental, siendo este el aspecto más importante, seguida de ello 90 encuestados asignaron importante y 15 poco importante.

Respecto al precio, 74 encuestados eligieron que el valor del producto no era tan importante, 181 importante, 125 poco importante y 5 encuestados informaron que para nada importante.

Con relación a la ubicación, 126 encuestados eligieron muy importante la ubicación al momento de elegir la panadería, 165 importante, 88 poco importante y 6 encuestados eligieron que nada importante.

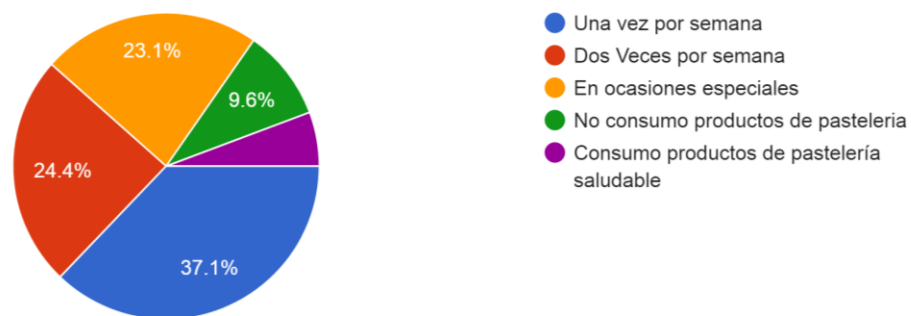
Con relación a la variedad de productos, 168 encuestados eligieron muy importante la variedad de productos al momento de elegir la panadería, 131 importante, 77 poco importante y 9 encuestados eligieron que nada importante.

Respecto a las instalaciones, 180 encuestados eligieron muy importante al momento de elegir la panadería, 119 importante, 73 poco importante y 13 encuestados eligieron que nada importante.

Figura 20. *¿Con que frecuencia usted consume producto de pastelería?*

¿Con que frecuencia usted consume usted producto de pastelería?

385 respuestas



Para finalizar esta encuesta, se puede observar en la figura No 20 que el 37.1% eligió que una vez por semana consume productos de pastelerías, el 24.4% dos veces por semana, el 23.1% en ocasiones especiales, también el 9.6% no consumen productos de pastelería y el resto de la población consumen productos de pastelería saludables.

3.4.1.5.3 Producto o Servicio

- Descripción de las características tangibles
- Tamaño y Forma

De acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta, 344 encuestados eligieron que el producto que más consumen es el pan tradicional, es decir, el 89.4% de los consumidores en sus hogares adquieren en su merienda, desayunos, y comidas este tipo de Pan. Por tanto, se propone en el presente plan de negocios que la panadería cuente con gran variedad de productos elaborados de base de harina de trigo, sin embargo, como producto principal es el pan rollo, mojicón, bola y cascarita, de diferentes tamaños y formas con la finalidad que el cliente tenga opciones para escoger de su mayor agrado.

Figura 21. *Pan cascarita*



Tomado de (Panadería Ornelo, 2020)

Figura 22. *Pan Rollo*



Tomado de (Panadería Ornelo, , 2020)

Figura 23. *Pan Mójicón*



Tomado de (panadería Bakery, , 2020)

Figura 24. *Pan de bola*



Tomado de (Panadería Ornelo, , 2020)

3.4.1.5.4 Producción. De acuerdo con lo mencionado en el libro: Gestión de la Producción, *“la gestión de la producción corresponde a la utilización de métodos y técnicas con el fin de llevar las materias a convertirse en productos acabados”* (Arbos Cuatrecasas, 2012). Es importante mencionar, que la producción es una cadena de acciones desde la combinación de recursos como las máquinas de producción, medios humanos, materias primas y materias consumibles teniendo como fin entregar un producto terminado para satisfacer la necesidad de un cliente.

Por otra parte, Delivering moments of happiness hace referencia que la gestión de producción y operaciones *“permite una planificación ideal, una organización adecuada y una supervisión final de los pasos que hacen parte de la línea de elaboración y entrega final del producto y/o servicio”* (Delivering Moments Of Happiness, 2016). Lo anterior, garantiza la

productividad de cualquier línea de producción y la optimización de los recursos durante un proceso.

En la producción de industrias de alimentos, especialmente en empresas que fabrican productos panificados, de acuerdo con el informe del sector establece que; *“Para que la industria panificadora sea competitiva, los empresarios del sector deben ser conscientes que se enfrentan a un consumidor cada día más exigente, por eso es necesario que desarrollen factores como el autoservicio, tanto en panes como en tortas, ambientes climatizados, productos competitivos con la calidad y el precio de los importados, precios claros y precisos, información nutricional, recetas para los clientes y, en lo posible, ofertar productos orgánicos”* (Powered by sectorial, 2016).

De igual forma, la producción de pan, es el conjunto de transformaciones que se realizan sobre materias primas como: harina de trigo, sal, azúcar sal, levadura, margarina, agua, entre otros ingredientes dependiendo del pan que se esté elaborando en el momento, es por ello, que teniendo en cuenta que son procesos de alimentos deben cumplir con la normatividad colombiana vigente respecto a su proceso de fabricación y lineamientos establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de Colombia – INVIMA.

3.4.1.5.5 Especificaciones del producto. Teniendo en cuenta, el producto principal obtenido de los resultados arrojados en la encuesta diseñada en el presente trabajo es el “pan tradicional” lo cual a continuación se relaciona los principales componentes que está conformado.

En tal sentido, los ingredientes básicos y necesarios para la elaboración del pan son sólo dos: harina y agua. La sal es un componente opcional que se emplea para dar sabor y fortalecer la masa, se puede incluir como cuarto ingrediente la levadura. En la elaboración de este producto se utiliza como materia prima principal: harina, agua, levadura y sal como se muestra a continuación.

- Harina

De acuerdo con lo informado en la página MIA sobre cursos básicos de panadería, la harina se clasifica en “tres tipos harina de repostería, harina blanca, harina integral” (MIA Revista, 2018), para este tipo de pan que es el tradicional, se va utilizar la harina blanca y la harina integral teniendo en cuenta las siguientes especificaciones:

Figura 25. Especificaciones de la Harina



Adaptado de (plan de negocios de una panadería BAKERY, , 2020)

3.4.1.5.6 Descripción del proceso productivo del pan tradicional (rollo, mojiçón, bola, y cascarita). De acuerdo con lo mencionado por Carlos Torres, en lo cual hace referencia a que “existen diversas definiciones de proceso, quizás la más aceptada define un proceso como el conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes” (Alonso-Torres, 2014). Por lo anterior, el mapa de procesos de una empresa es una práctica que consiste en gestionar de manera integral cada uno de los procesos con el fin de cumplir los objetivos, así mismo, la creación de valor en un sistema productivo consiste en la

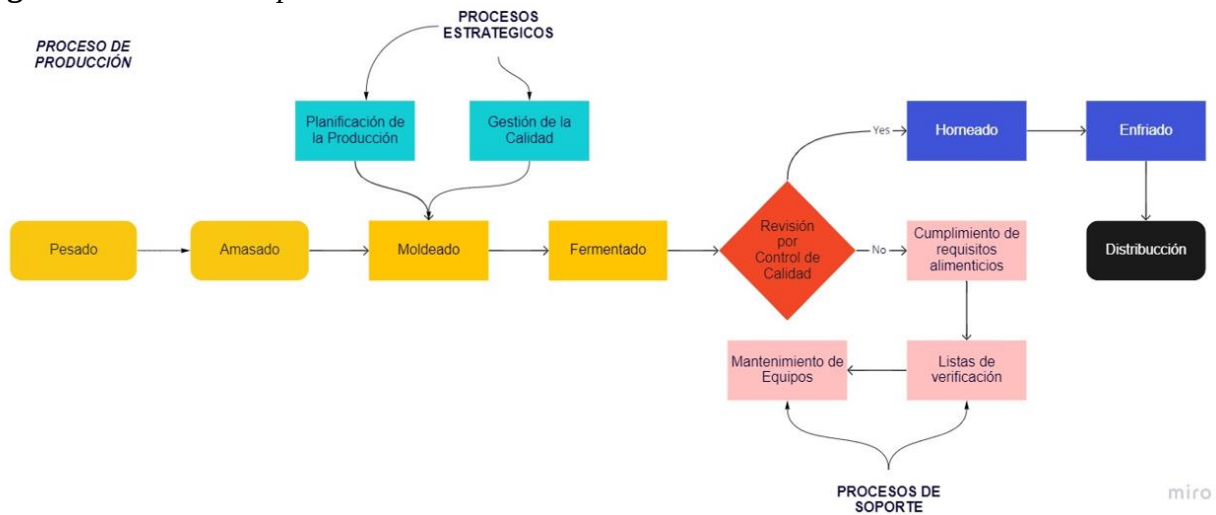
organización de una cadena de valor específica la cual requiere llevar un producto a partir de la necesidad de un cliente hasta su satisfacción.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman un sistema de gestión y tiene como fin identificar y articularlos para lograr su mejoramiento. De acuerdo con lo expresado en el artículo del autor Giovanny Alarcón, se deduce que existen tres principios fundamentales en las que se enfocan los procesos, estos son; enfoque de procesos, enfoque de cliente, enfoque de calidad, macroprocesos estratégicos, macroprocesos misionales y macroprocesos de apoyo (Alarcon, 2019).

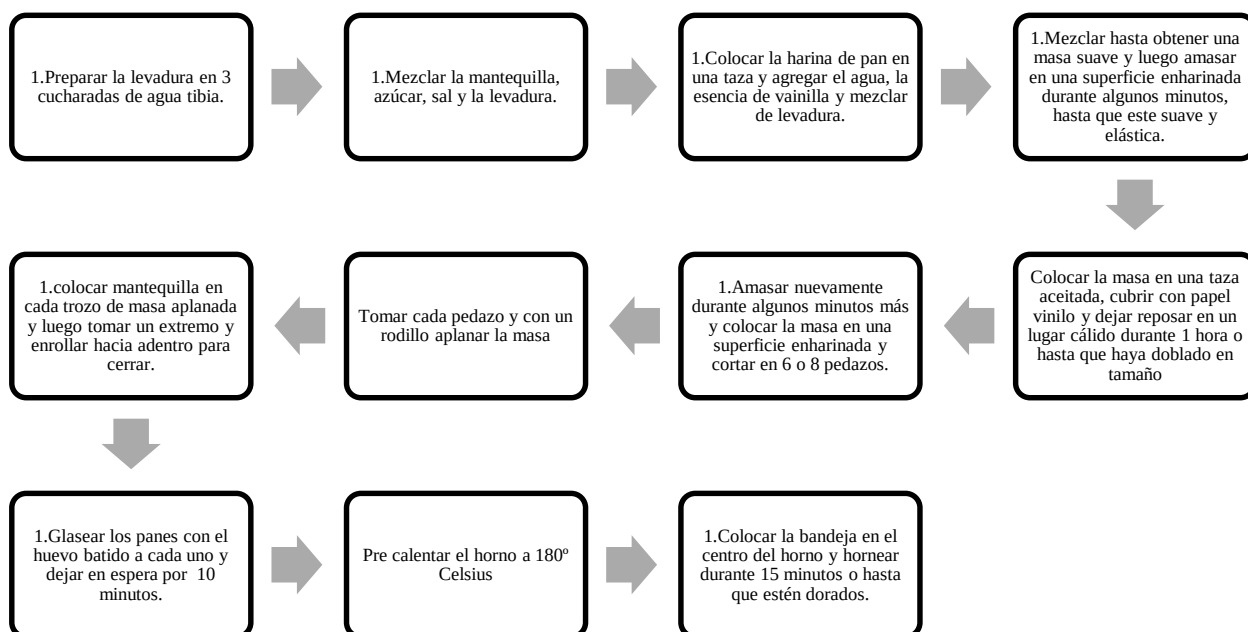
A partir de lo anterior, a continuación, se puede observar el diseño propuesto para el mapa de procesos del plan de negocios del presente proyecto, donde está compuesto de una entrada como lo es el requerimiento de los clientes para consumir un producto de primera necesidad en la canasta familiar, así mismo, se encuentran los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. En tal sentido, su salida finaliza con una satisfacción del cliente como resultado por adquirir un producto.

Figura 26. *Propuesta Mapa de Procesos*

Por otro lado, existen los diagramas de flujo los cuales describen una serie de actividades de un proceso productivo, para este caso, se observan las etapas que conllevan a la elaboración del pan tradicional mostrando toda la operación correspondiente al producto, es importante resaltar que lo expuesto a continuación se diseñó con base a los conocimientos adquiridos en el curso técnico de panadería y pastelería realizado por la autora del presente proyecto en la Congregación Mariana de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Figura 27. *Proceso de producción*

Ahora bien, el procedimiento para la elaboración de pan tradicional o pan salado es el mismo para todos los productos correspondientes a pan rollo, cascarita, bola y mojiçón. Es importante aclarar, que, aunque los pasos para su fabricación sean los mismos, los porcentajes y forma del pan varían dependiendo del pan de selección, que se muestra en el diagrama de flujo del pan tradicional que aparece en la figura 24.

Figura 28. Diagrama de flujo Pan tradicional

El pan tradicional como resultado obtenido en la encuesta, consta de unos ingredientes, para este caso, los principales panes que se van a analizar son los siguientes; Pan cascarita, rollo, bola y mojicón correspondientes al pan tradicional en Colombia, por tanto, en la tabla No 10 se muestran los ingredientes, cantidad en gramos y porcentaje de cada uno de estos.

- Pan Cascarita

Tabla 8. Ingredientes Pan tradicional (cascarita)

Pan tradicional cascarita		
Ingredientes	Cantidad (g)	Porcentaje
Harina de trigo	1000	100%
sal	60	2%
Azúcar corriente	300	10%
Margarina	420	14%
Mejorador	30	1%
Levadura Fresca	90	3%
Extracto de mantequilla	60	2%
Color Amarillo o huevo	1	0%
Agua	1650 cm ³	55%

Adaptado del curso básico de panadería – Congregación Mariana Ciudad de Bucaramanga

- Pan Rollo

Tabla 9. *Ingredientes Pan tradicional (rollo)*

Pan tradicional rollo		
Ingredientes	Cantidad (g)	Porcentaje
Harina de trigo	250	100%
Agua	1000 ml	55%
Mantequilla	75	14%
Sal	½ cucharada	2%
Azúcar	220	10%
Esencia de Vainilla	5	1%
huevo	1	0%
Levadura Fresca	90	3%

Adaptado de (curso básico de panadería – Congregación Mariana Ciudad de Bucaramanga, 2021)

- Pan Bola

Tabla 10. *Ingredientes Pan tradicional (bola)*

Pan tradicional bola		
Ingredientes	Cantidad (g)	Porcentaje
Harina de trigo	310 g	100%
Agua	175 ml	55%
Sal	8 g	2%
Azúcar	8 g	10%
Levadura Fresca	15 g	3%

Adaptado de (curso básico de panadería – Congregación Mariana Ciudad de Bucaramanga, 2021)

- Pan Mojicón

Tabla 11. *Ingredientes Pan tradicional (Mojicón)*

Pan tradicional mojicón		
Ingredientes	Cantidad (g)	Porcentaje
Harina de trigo	250 g	100%

Pan tradicional mojicón		
Ingredientes	Cantidad (g)	Porcentaje
Agua	250 ml	55%
Mantequilla	100 g	14%
Sal	8 g	2%
Azúcar	50 g	10%
Levadura Fresca	8 g	3%

Adaptado de (curso básico de panadería – Congregación Mariana Ciudad de Bucaramanga, 2021)

3.4.1.6 Equipo e Instalaciones. El equipo, maquinaria e instalaciones en una empresa de alimentos es de gran importancia, ya que se deben cumplir con los requisitos sanitarios en la fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, distribución y comercialización de este tipo de productos, lo anterior pese al riesgo de salud pública que se pueda generar ante el incumplimiento de estas regulaciones, esto con el fin de proteger la vida, calidad de los alimentos y salud en las personas.

Por lo anteriormente expuesto, en el presente plan de negocios se analiza y estudia todas las variables que puedan afectar con la higiene y la calidad del producto, es por ello, que con base en la resolución 2674 de 2013 (Resolución 2674, 2013) expedida por el Ministerio de Salud se buscó equipos y maquinaria que cumplan con las especificaciones en la normatividad vigente para evitar sanciones al momento de llevar a cabo la implementación y desarrollo del proyecto a largo plazo. Así mismo, se consideran que las instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y control de plagas según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.

Tabla 12. Maquinaria y equipo para panadería

Equipo	Estado	Cantidad	precio	Fotografía
Horno Argental For Export Plus 684 60 X 80	usado	1	\$800.000	
Batidora Industrial	Usada	1	\$2.000.000	
Sobadora de 500mm Reforzada Gastrosol	usada	1	\$150.000	
Balanza electrónica Croma Systel 30 kg.	usada	1	\$120.000	

Equipo	Estado	Cantidad	precio	Fotografía
Mesa de trabajo de 2,30 metros x 1,50 metros	Nueva	2	\$1.200.000	
Mueble exhibidor de 1.50 x 1.00 x 0.80 enchapado lustrado en wengue oscuro,	Nuevo	6	\$5.600.000	
Vitrina Mostradora	Nueva	4	\$3.200.000	
Utensilios de cocina	Nuevos		\$3.000.000	

Equipo	Estado	Cantidad	precio	Fotografía
Uniformes	Nuevos	3	\$210.000	
Cortadora de pan	Usado	1	\$1.500.000	
Coche para portabandejas	nuevo	4	\$2.400.000	
Bandejas	Nuevas	20	\$700.000	

Equipo	Estado	Cantidad	precio	Fotografía
Moldes panadería	Nuevos	20	\$350.000	
Cortador de masa	Usado	1	\$850.000	

Tomado de (Mercado Libre Colombia, 2022)

3.4.1.7 Limpieza y desinfección (L&D). En el sector de la industria alimentaria, un factor muy importante a tener en cuenta con el fin que el producto final llegue de forma inocua y segura al consumidor es la limpieza y desinfección, “*las empresas alimentarias están obligadas a crear, aplicar y mantener un sistema de limpieza y autocontrol basado en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)*” (LD Facility, 2020). Por lo anterior, se hace necesario implementar un sistema de Buenas prácticas de Manufactura (BPM) en el cual consiste en garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción y distribución en cumplimiento la normatividad vigente expuesta en la resolución 2674 del 2013.

En tal sentido, en el presente plan de negocios se propone que, una vez la futura empresa de inicio a sus operaciones se debe identificar durante el proceso de producción los análisis de peligros y puntos de control critico de limpieza y desinfección en cada puesto de trabajo, con el

objetivo de diseñar una programación diaria y así determinar los tiempos en los cuales se aplicará el sistema de limpieza y desinfección teniendo en cuenta que no puede haber producto en proceso, ni expuesto a la hora que este se realice. También, es importante informar, que se debe tener en cuenta el tema de los químicos adecuados para la limpieza ya que se puede generar algún tipo de contaminación al producto.

Lo que se expone anteriormente, es con el objetivo de que la futura empresa toda vez que de inicio con sus operaciones evite por hacer durante el proceso productivo una contaminación cruzada, lo cual hace referencia *“a la transferencia de microorganismos como bacterias, virus y parásitos desde alimentos crudos hacia los alimentos que estén listos para el consumo humano”* (Registros, 2016). Además, existen tres maneras de presentarse esta contaminación como lo es; de alimento a alimento, de persona a alimento y de superficie a alimento.

3.4.1.8 Materia prima e inventarios. Los inventarios y las materias primas representan las reservas de los recursos que las empresas usan para cumplir con sus objetivos, es por ello la importancia de un buen sistema de manejo de inventarios que permitan controlar y planificar sus existencias. Para este proyecto, se propone a la futura compañía disponer e implementar un modelo de inventario que garantice la inocuidad, calidad y demanda del producto final; teniendo en cuenta que las necesidades provienen del sector de alimentos. Para este caso, se podría utilizar un método para el análisis en el manejo del sistema de gestión de inventarios mediante la herramienta de MRP (plan de requerimientos de materiales) la cual consiste en *“en la planificación de las necesidades netas de los componentes que conforman un artículo determinado. Esta nueva técnica pretende subsanar las insuficiencias que presentaban los métodos clásicos para gestionar adecuadamente la demanda interna de inventarios (Bustos Florez, 2006)”*

Cabe mencionar que, al tratarse de un plan de negocios del sector de alimentos, es importante tener en cuenta en el manejo del sistema de gestión de inventarios el tiempo de estos, ya que por salud pública y de acuerdo con la normatividad vigente exige un tiempo de stock como también las condiciones óptimas y temperaturas requeridas para mantener la calidad e inocuidad de los productos. A continuación, se muestra algunos datos significativos para que establecimientos de panadería puedan determinar la vida útil de los productos que se van a comercializar, lo anterior, fue tomado desde estudios científicos recopilados en el libro de caducidad de alimentos de Dominic Man (Man, 2018).

Figura 29. Vida útil de productos de panadería

PRODUCTOS ELABORADOS	Tª	DURACION
Pan común y pan especial	Tª Ambiente	24 horas
Pan precocido congelado	-18°C	6 meses
Masa panaria congelada	-18°C	6 meses
Productos de bollería o pastelería semielaborados congelados	-18°C	3 meses
*Productos de bollería rellena dulce (con cremas, natas, yemas)	0-4°C	2-3 días
*Productos de bollería rellena salada (empanadas,...)	0-4°C	2-3 días
Productos de pastelería o bollería sin rellenos, cremas, natas,...	Tª Ambiente	En función del tipo de producto**
*Productos de repostería (pastelería rellena con cremas, natas, yemas,...)	0-4°C	2-3 días
*Productos de bollería o pastelería con rellenos dulces o salados en vitrinas o expositores	<7°C	24 horas

Tomado de (Dominic Man, 2022)

De esta manera, se estima una producción diaria de 10 kilogramos de pan en el comienzo de la actividad de la empresa, para lo cual se describen los materiales necesarios de acuerdo con las cantidades requeridas en forma semanal, se debe tener en cuenta que la variedad de la

producción se decide de acuerdo con la demanda que se va observando en las estadísticas del historial de ventas.

Es de precisar, que los precios y proveedores que se exponen en la tabla 12 son fruto de la indagación telefónicas y consultas virtuales en sus páginas.

Tabla 13. Materia Prima

Ingrediente	Cantidad semanal requerida	Precio	Proveedor
Harina Panificable	50 kg	\$158.000	Coopasan
Azúcar pulverizada	10 kg	\$30.000	Coopasan
Levadura fresca	2 kg	\$24.000	Coopasan
Sal	2 kg	\$4.000	Coopasan
Agua	5 L	\$0	Valor incluido en los CIF (Servicios públicos)
Mantequilla - grasa	2 kg	\$9.300	Coopasan
Queso	2 kg		Coopasan
Huevos	100 unidades	\$45.000	Huevos Guarín
Esencia de queso	350 ml	\$2.700	Paratupan
Esencia de vainilla	350 ml	\$2.700	Paratupan
Color Amarillo	350 ml	\$2.700	Paratupan

3.4.1.9 Talento humano. El recurso humano, en una organización es un factor indispensable para cumplir los objetivos trazados, para ello se debe analizar e identificar los perfiles correspondientes a los cargos a desempeñar, Druker plantea una definición de talento humano como; *“todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad (Drucker, 01 de enero 2013)”*.

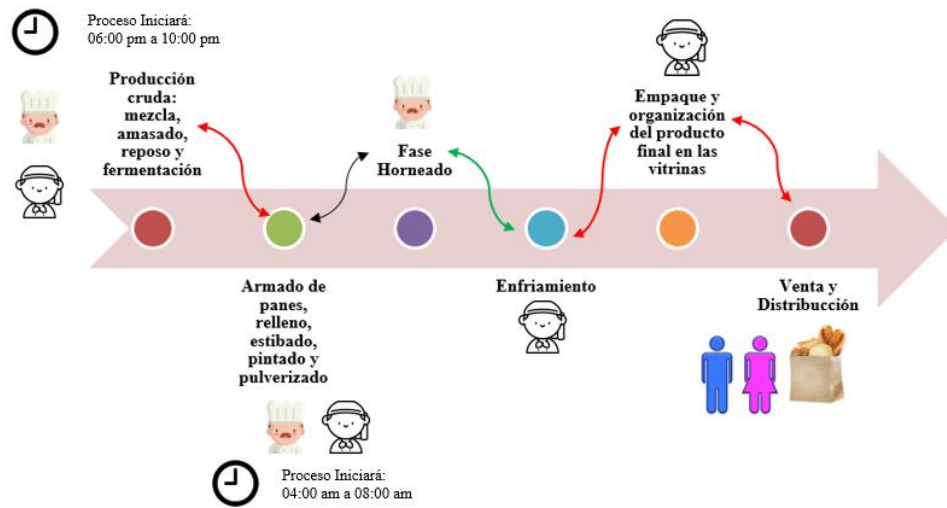
Por lo anterior expuesto, la futura empresa de Panadería deberá contar con un talento humano excepcional para lograr la satisfacción de los clientes por medio del producto a ofrecer y así mismo crear experiencias significativas a través del servicio con el fin de fidelizarlos.

A continuación, y acorde al contenido de la tabla 12 se propone la mano de obra requerida para la futura organización:

Tabla 14. *Identificación de perfil de cargo*

Cant.	Cargo	Perfil	Experiencia	Funciones
1	Maestro panadero	Entre 20 y 50 años Bachiller experiencia certificada de tres o más años en panadería y pastelería Certificado de manipulación de alimentos	3 años	-Preparación y limpieza de maquinaria y equipo -Preparación de la materia prima para el horneado e insumos para el producto final -Monitoreo del tiempo de reposo del pan y otros -Guiar proceso productivo siendo asistido el Auxiliar -Supervisar y controlar el proceso -Sugerir e ideas para el mejoramiento del producto
1	Auxiliar de cocina	Asistente de Maestro Panadero	1 año	-Recepción y almacenamiento de materia prima. -Asistir a la función de maestro panadero supeditado a órdenes de éste. -Encargado de todas las tareas preoperativas del proceso productivo - Realizar tareas de las distintas fases operativas guiado por maestro

Cant.	Cargo	Perfil	Experiencia	Funciones
1	Vendedor	Persona con orientación de servicio al cliente	6 meses	-atención al cliente -Preparación de ordenes de acuerdo a los pedidos de los clientes
1	Mensajero con moto para la distribución	Persona encargada de la distribución del producto a los clientes Documentos de la motocicleta al día y licencia de conducción	6 meses	Distribución de los pedidos a los clientes, compra de insumos, las demás inherentes a su objeto contractual
1	Cajera - Administrador	Técnico, con experiencia en manejo de pequeños negocios que cuente con conocimientos en contabilidad, procesos de control y un buen manejo del personal a su cargo.	1 año	Control de compras, inventarios, Recepción de pedidos telefónicos, Realización de pedidos de materias primas a proveedores, pago de proveedores, cierre de caja diario y supervisar al personal a cargo
1	Servicio Generales	Persona que realiza limpieza y desinfección de instalaciones, tanto del salón de venta al público como de la cocina.	6 meses	Aseo completo cuando se requiera e informar al administrador faltante de insumos para la limpieza

Figura 30. Mano de obra requerida

Adaptado (Alamy,2020)

3.4.1.10 Capacitación del personal

Reclutamiento

Se propone en el presente plan de negocios una estrategia de contratación de personal, con el fin de que la futura empresa lo implemente para su gestión y desarrollo del talento humano, es de gran importancia el tema de la selección de personal ya que desde allí se puede analizar la administración de recursos humanos, su eficiencia, efectividad y eficacia. Para ello, se requiere pruebas de elección como entrevistas, simulación y psicológicas permitiendo el mejoramiento continuo de la compañía ya que conocerá al personal que va a ingresar a laborar.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gerente general es la persona que entrevistará al personal que ingresa laborar, por tanto, la propuesta será así:

- Publicación de la vacante
- Revisión de hojas de vida
- Selección de hojas de vida bajo unos parámetros de experiencia y estudios (ver tabla 11)
- Entrevista

- Pruebas psicotécnicas
- Exámenes
- Contratación
- Capacitación de ingreso

Es importante aclarar, que la futura compañía al tratarse de una estructura pequeña, no se prevén cronogramas de capacitaciones ni entrenamientos a futuro, se deja de propuesta un modelo de reclutamiento y la junta de socios determinara detectar a pendiente las necesidades de conocimientos y mejoras en los procesos de la empresa.

3.5 Finanzas

El objetivo principal del presente proyecto es establecer la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI, es por ello, que se debe realizar un estudio administrativo y financiero para determinar la inversión y buscar un medio de financiación para dicho proyecto y así evaluarlo económicamente para determinar su rentabilidad.

Para llevar el proceso contable de la futura empresa, se propone que cuando inicie su funcionamiento se contrate un personal externo competente para esta actividad. El control de las finanzas es de gran importancia, ya que determinan el éxito y rentabilidad del negocio.

De lo anterior mencionado, es importante aclarar que en cualquier compañía o proceso contable se debe controlar el volumen de crecimiento de los gastos no deducibles, esto permitirá que en los próximos periodos pueda obtener un cálculo del Impuesto a la Renta adecuado y conforme a ley, asimismo obtener una rentabilidad financiera optima lo que asegura su permanencia futura sin complicaciones (Sanchez, 2020).

Sonia Cristina Cano, realizo una investigación sobre la *estrategia de ventas como factor relevante para sostenibilidad de los emprendimientos en las Mypes del sector producción, rubro panadería* (Ordoñez Cano, 2021), tesis para optar el grado de licenciado en administración en la Universidad Católica de los Ángeles, en la investigación se tuvo como objetivo general es proponer las mejoras de estrategias de ventas como factor relevante para sostenibilidad de los emprendimientos en las pymes del sector producción, rubro panadería del distrito de Satipo, Junín 2021, esto se logró con diferentes factores relevantes como la estrategia de fuerza de ventas, promoción de ventas y precios.

3.5.1 Plan financiero

Se propone el siguiente plan financiero para la futura empresa de panadería en la ciudad de Bucaramanga, la cual estará conformado por dos (2) accionistas, y una inversión inicial de cincuenta millones de pesos MTC (\$50.000.000) de las cuales la suma de \$15.000.000 quince millones de pesos se aportará por medio de un préstamo bancario que se solicitará a la entidad financiera Bancolombia de la ciudad.

3.5.1.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras. Para la preparación del siguiente plan financiero se realizó a partir de los análisis obtenidos de diferentes supuestos como:

- Los costos de la materia prima se calcularon con base en formulas y porcentajes obtenidos en las bases de datos de las diferentes recetas y empresas panificadoras.
- Los precios de los insumos se calcularon por medio de investigaciones a partir de llamadas telefónicas, visitas de redes sociales y visitas en punto físico de los diferentes proveedores de panaderías de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

- La determinación de los precios se realizó por medio de los resultados de la encuesta del presente plan de negocios y análisis de los competidores del mercado, considerando un aumento de estos con base a un crecimiento del IPC anual.

En la tabla No 16, se muestran los recursos iniciales que se necesitan para proponer la implementación de la empresa en un futuro, teniendo en cuenta, que existen dos (2) socios capitalistas quienes están interesados en sacar este emprendimiento adelante.

Tabla 15. Recursos Iniciales

Inversiones iniciales permanentes				
Plan de negocios de panadería				
Recursos iniciales				
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total	
Maquinaria y equipo				
Horno Argentel For Export Plus	1	\$ 800.000	\$	800.000
Batidora Industrial	1	\$ 2.000.000	\$	2.000.000
Sobadora De 500mm Reforzada	1	\$ 150.000	\$	150.000
Gastrosol				
Balanza electrónica Croma Systel 30 kg.	1	\$ 120.000	\$	120.000
Mesa de trabajo de 2,30 metros x 1,50 metros	1	\$ 1.200.000	\$	1.200.000
Mueble exhibidor de 1.50 x 1.00 x 0.80 enchapado lustrado en wengue oscuro,	4	\$ 2.500.000	\$	10.000.000
Vitrina Mostradora	4	\$ 3.200.000	\$	12.800.000
Utensilios de cocina	1	\$ 3.000.000	\$	3.000.000
Cortadora de pan	1	\$ 1.500.000	\$	1.500.000
Coche para portabandejas	4	\$ 600.000	\$	2.400.000
Bandejas	20	\$ 35.000	\$	700.000
Moldes panadería	20	\$ 17.500	\$	350.000
Cortador de masa	1	\$ 850.000	\$	850.000
Subtotal				\$35.870.000
Equipo de Computo				
Computador	1	\$ 2.000.000	\$	2.000.000
Celular	1	\$ 1.000.000	\$	1.000.000
Subtotal				\$3.000.000

Inversiones iniciales permanentes			
<i>Plan de negocios de panadería</i>			
Recursos iniciales			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Equipos de oficina			
silla de oficina	1	\$ 120.000	\$ 120.000
escritorios	1	\$ 150.000	\$ 150.000
stand para guardar documentos	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Caja registradora	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Subtotal			\$1.070.000
Capital de trabajo			
Aportes de socio 1		\$ 10.060.000	\$ 10.060.000
Aporte Socio 2		\$ 24.940.000	\$ 24.940.000
0		\$ -	\$ -
Subtotal			\$50.000.000
Origen de recursos			
Aportes socios		\$35.000.000	70%
Préstamo bancario		\$15.000.000	30%
Total		\$50.000.000	100%

Así mismo, en la tabla No 17 se muestra el balance inicial del plan de negocios; es importante señalar que, estas estimaciones se realizaron teniendo en cuenta del crecimiento de esta industria, ya que en Colombia es uno de los países que más consumen productos panificados aproximadamente veintidós (22) kilogramos por año de un producto indispensable para el 70% de la población (Barra, 2019). Es por ello, que este plan financiero propone que la futura empresa inicie con la suma de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000).

Tabla 16. *Estado de Situación Financiera año 0*

Estado de situación financiera año 0	
<i>Plan de negocios de panadería</i>	
Activo	
Activo corriente	

Estado de situación financiera año 0		
<i>Plan de negocios de panadería</i>		
Caja	\$	10.060.000
Inventarios	\$	-
Total, activo corriente		\$10.060.000
Activo no corriente		
Maquinaria y Equipo	\$	35.870.000
Equipo de Computo	\$	3.000.000
Equipo de Oficina	\$	1.070.000
Equipo de Transporte	\$	-
Edificios	\$	-
Total activo no corriente		\$39.940.000
Total, activo		\$ 50.000.000
Pasivo		
Pasivo a largo plazo		
Obligaciones financieras	\$	15.000.000
Total, pasivo		\$15.000.000
Patrimonio		
Aportes. Capital Social	\$	35.000.000
Total patrimonio		\$35.000.000
Suma pasivo + patrimonio		\$ 50.000.000

3.5.1.2 Plan de financiamiento del préstamo bancario. Teniendo en cuenta que para la implementación de la futura empresa se cuente con dos socios capitalistas para iniciar su emprendimiento, es por ello por lo que se requiere que la organización a constituir realice un préstamo bancario adicional del aporte de capital de socios para compras como equipos de oficina, equipo de cómputo, costos operativos diarios, insumos, salarios y materiales.

Por lo anterior, se propone que la futura compañía realice un préstamo con la entidad bancaria Bancolombia por un valor de quince millones de pesos (\$15.000.000) con una tasa de interés mensual del 1.63% a 60 meses como se muestra en la tabla No 18.

Tabla 17. *Esquema de Financiamiento préstamo bancario*

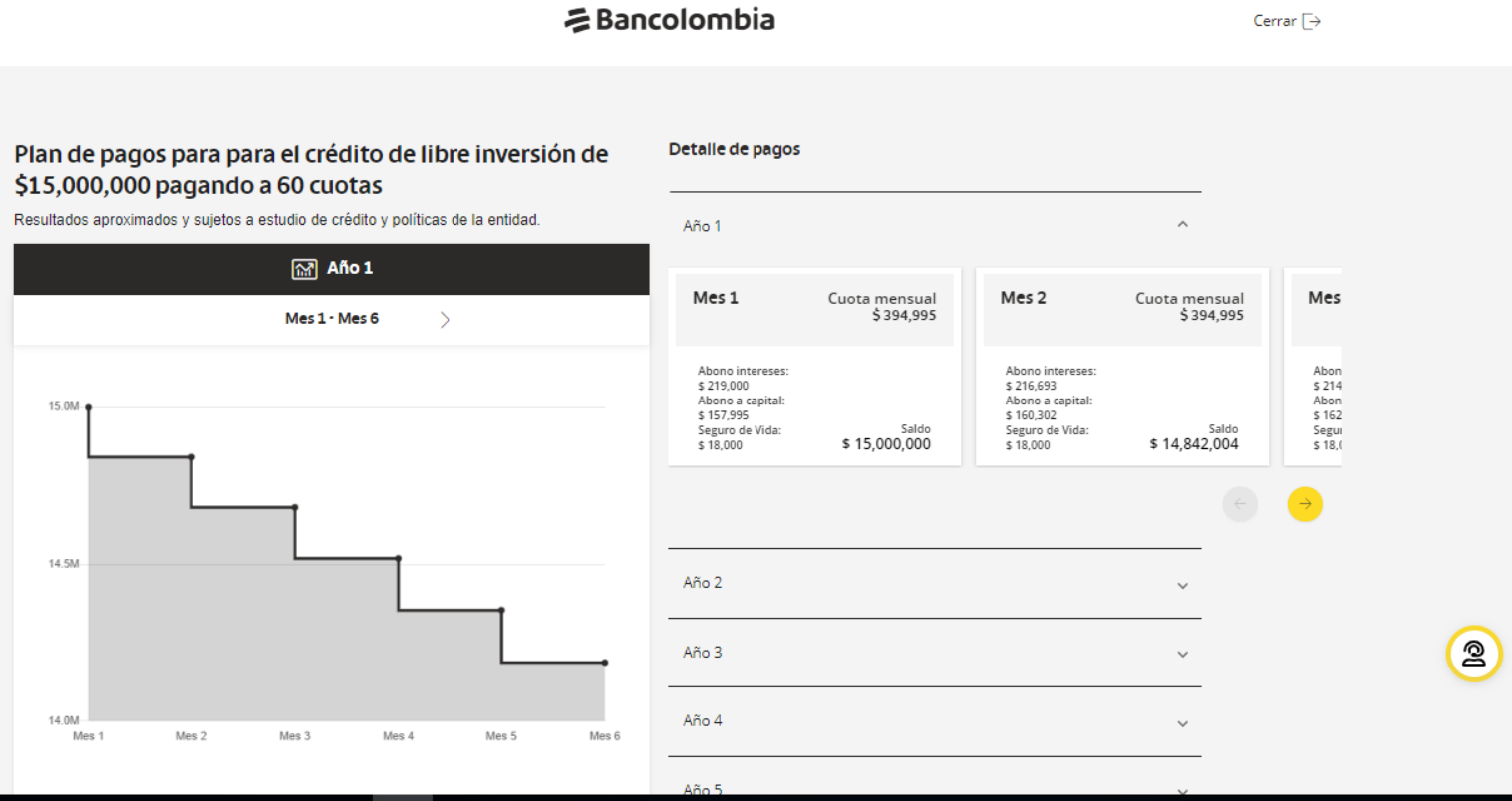
Esquema de financiamiento "crédito"									
Plan de negocios de panadería									
N		Periodos		meses		60			
		Tasa anual				20%			
TI		Tasa mensual				1,63%			
VP		Valor del prestamo				\$15.000.000			
SI		Saldo inicial				\$15.000.000			
PM		Pago Mensual				\$393.247			

		Mes	Periodo	Saldo inicial	Interes	Amor. capital	Pago mensual	Saldo final	Int. Anual	Am. Anual
Año 1	Ene	1		\$15.000.000	\$243.750	\$149.497	\$393.247	\$14.850.503	\$2.755.654	\$1.963.306
	Feb	2		\$14.850.503	\$241.321	\$151.926	\$393.247	\$14.698.577		
	Mar	3		\$14.698.577	\$238.852	\$154.395	\$393.247	\$14.544.183		
	Abr	4		\$14.544.183	\$236.343	\$156.904	\$393.247	\$14.387.279		
	May	5		\$14.387.279	\$233.793	\$159.453	\$393.247	\$14.227.825		
	Jun	6		\$14.227.825	\$231.202	\$162.045	\$393.247	\$14.065.781		
	Jul	7		\$14.065.781	\$228.569	\$164.678	\$393.247	\$13.901.103		
	Ago	8		\$13.901.103	\$225.893	\$167.354	\$393.247	\$13.733.749		
	Sep	9		\$13.733.749	\$223.173	\$170.073	\$393.247	\$13.563.676		
	Oct	10		\$13.563.676	\$220.410	\$172.837	\$393.247	\$13.390.839		
	Nov	11		\$13.390.839	\$217.601	\$175.646	\$393.247	\$13.215.194		
	Dic	12		\$13.215.194	\$214.747	\$178.500	\$393.247	\$13.036.694		
Año 2	Ene	13		\$13.036.694	\$211.846	\$181.400	\$393.247	\$12.855.293	\$2.336.670	\$2.382.291
	Feb	14		\$ 12.855.293	\$208.899	\$184.348	\$393.247	\$12.670.945		
	Mar	15		\$12.670.945	\$205.903	\$187.344	\$393.247	\$12.483.601		

	Mes	Periodo	Saldo inicial	Interes	Amor. capital	Pago mensual	Saldo final	Int. Anual	Am. Anual
Año 3	Abr	16	\$12.483.601	\$202.859	\$190.388	\$393.247	\$12.293.213		
	May	17	\$12.293.213	\$199.765	\$193.482	\$393.247	\$12.099.731		
	Jun	18	\$12.099.731	\$196.621	\$196.626	\$393.247	\$11.903.105		
	Jul	19	\$11.903.105	\$193.425	\$199.821	\$393.247	\$11.703.284		
	Ago	20	\$11.703.284	\$190.178	\$203.068	\$393.247	\$11.500.216		
	Sep	21	\$11.500.216	\$186.879	\$206.368	\$393.247	\$11.293.848		
	Oct	22	\$11.293.848	\$183.525	\$209.722	\$393.247	\$11.084.126		
	Nov	23	\$11.084.126	\$180.117	\$213.130	\$393.247	\$10.870.996		
	Dic	24	\$10.870.996	\$176.654	\$216.593	\$393.247	\$10.654.403		
	Ene	25	\$10.654.403	\$173.134	\$220.113	\$393.247	\$10.434.291	\$1.828.271	\$2.890.689
	Feb	26	\$10.434.291	\$169.557	\$223.689	\$393.247	\$10.210.601		
	Mar	27	\$10.210.601	\$165.922	\$227.324	\$393.247	\$9.983.277		
	Abr	28	\$9.983.277	\$162.228	\$231.018	\$393.247	\$9.752.258		
	May	29	\$9.752.258	\$158.474	\$234.772	\$393.247	\$9.517.486		
	Jun	30	\$9.517.486	\$154.659	\$238.588	\$393.247	\$9.278.898		
	Jul	31	\$9.278.898	\$150.782	\$242.465	\$393.247	\$9.036.434		
	Ago	32	\$9.036.434	\$146.842	\$246.405	\$393.247	\$8.790.029		
	Sep	33	\$8.790.029	\$142.838	\$250.409	\$393.247	\$8.539.620		
	Oct	34	\$8.539.620	\$138.769	\$254.478	\$393.247	\$8.285.143		
	Nov	35	\$8.285.143	\$134.634	\$258.613	\$393.247	\$8.026.530		
	Dic	36	\$8.026.530	\$130.431	\$262.816	\$393.247	\$7.763.714		
	Ene	37	\$7.763.714	\$126.160	\$267.086	\$393.247	\$7.496.628	\$1.211.376	\$3.507.584
	Feb	38	\$7.496.628	\$121.820	\$271.426	\$393.247	\$7.225.201		
Año 4	Mar	39	\$7.225.201	\$117.410	\$275.837	\$393.247	\$6.949.364		
	Abr	40	\$6.949.364	\$112.927	\$280.320	\$393.247	\$6.669.044		
	May	41	\$6.669.044	\$108.372	\$284.875	\$393.247	\$6.384.170		

	Mes	Periodo	Saldo inicial	Interes	Amor. capital	Pago mensual	Saldo final	Int. Anual	Am. Anual
Año 5	Jun	42	\$6.384.170	\$103.743	\$289.504	\$393.247	\$6.094.666		
	Jul	43	\$6.094.666	\$99.038	\$294.208	\$393.247	\$5.800.457		
	Ago	44	\$5.800.457	\$94.257	\$298.989	\$393.247	\$5.501.468		
	Sep	45	\$5.501.468	\$89.399	\$303.848	\$393.247	\$5.197.620		
	Oct	46	\$5.197.620	\$84.461	\$308.785	\$393.247	\$4.888.835		
	Nov	47	\$4.888.835	\$79.444	\$313.803	\$393.247	\$4.575.032		
	Dic	48	\$4.575.032	\$74.344	\$318.902	\$393.247	\$4.256.130		
	Ene	49	\$4.256.130	\$69.162	\$324.085	\$393.247	\$3.932.045	\$462.831	\$4.256.130
	Feb	50	\$3.932.045	\$63.896	\$329.351	\$393.247	\$3.602.694		
	Mar	51	\$3.602.694	\$58.544	\$334.703	\$393.247	\$3.267.991		
	Abr	52	\$3.267.991	\$53.105	\$340.142	\$393.247	\$2.927.849		
	May	53	\$2.927.849	\$47.578	\$345.669	\$393.247	\$2.582.180		
	Jun	54	\$2.582.180	\$41.960	\$351.286	\$393.247	\$2.230.894		
	Jul	55	\$2.230.894	\$36.252	\$356.995	\$393.247	\$1.873.899		
	Ago	56	\$1.873.899	\$30.451	\$362.796	\$393.247	\$1.511.103		
	Sep	57	\$1.511.103	\$24.555	\$368.691	\$393.247	\$1.142.412		
	Oct	58	\$1.142.412	\$18.564	\$374.682	\$393.247	\$767.730		
	Nov	59	\$767.730	\$12.476	\$380.771	\$393.247	\$386.959		
	Dic	60	\$386.959	\$6.288	\$386.959	\$393.247	-\$0		

Se anexa la evidencia de la solicitud de simulador de crédito con una tasa de interés anual del 20%, quedando cuotas mensuales de \$394.000 trescientos noventa y cuatro mil pesos.



3.5.1.3 Plan de Ventas de la empresa. El plan de ventas se realiza con proyección de cinco (5) años con cuatro (4) tipo de productos de pan tradicional, los cuales son; cascarita, mojicón, rollo y pan bola. A continuación, se expone en la siguiente tabla:

Tabla 18. Ventas y precio por Unidad Primer año

Presupuesto De Ventas Mensual Y Anual, Escalabilidad En Ventas				
Plan de negocios de panadería				
Concepto de ventas y precio por unidad				
Concepto de venta	Unidad de medida	Precio de venta por unidad promedio	Promedio de ventas unidades mensual	Promedio de ventas en unidades año 1
Pan cascarita	Unid	\$ 800	4000	48000
Pan bola	Unid	\$ 800	4000	48000
Pan rollo	Unid	\$ 800	4000	48000
Pan mojicon	Unid	\$ 800	4000	48000
Bebidas	Unid	\$ 2.000	238	2850
TOTAL			16238	194850

El precio de venta del producto se realizó con base en los resultados de la encuesta del presente plan de negocios, además, de analizar e investigar los costos operativos, administrativos y competidores alrededor del sector.

En la tabla 20, se muestra el presupuesto de ventas mensuales en unidades proyectadas para el primer año en funcionamiento de la compañía, para el primer trimestre del año se espera obtener 12200 unidades mensuales y aumentar progresivamente respecto a los otros trimestres ya que esta industria del pan logro ventas por \$4.71 billones en el año 2020, un dato superior del 8.9% al registrado hace cinco años cuando movió \$4.32 billones según euro monitor Internacional (Fuente, 2021). Así mismo, es importante informar sobre la justificación del precio de venta ya que, aunque en nueve de cada diez hogares se come pan, este hábito podría cambiar debido a los altos costos

del trigo, lo que ha obligado a elevar el precio de este alimento en las panaderías de barrio, alcanzando unos \$400 por unidad; una realidad que también está afectando a las marcas industrializadas, aunque aseguran que no han incrementado sus precios al público según lo indica la revista de periódico; La República domingo 4 de septiembre de 2022.

Tabla 19. *Presupuesto de ventas Mensual en Unidades*

Presupuesto de ventas mensual en unidades año 1															
Ventas en unidades mensual año 1	Unidad de medida	Ener	Feb	Marz	Abril	May	Jun	Jul	Ags	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	Promedio Vtas mes
Pan cascarita	Unid	3000	3000	3000	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48000	4000
Pan bola	Unid	3000	3000	3000	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48000	4000
Pan rollo	Unid	3000	3000	3000	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48000	4000
Pan mojicon	Unid	3000	3000	3000	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48000	4000
Bebidas	Unid	200	200	200	200	200	200	250	250	250	300	300	300	2850	238
Total		12200	12200	12200	14200	14200	14200	18250	18250	18250	20300	20300	20300	194850	16238

En la tabla No 21, se muestra el presupuesto en ventas del primer año de funcionamiento de la empresa, el cual es equivalente a ciento cincuenta y nueve millones trescientos mil pesos (\$159.300.000).

Tabla 20. *Presupuesto de ventas en Dinero año 1*

Presupuesto de ventas mensual en dinero \$ año 1															
Ventas mensual en dinero	Unidad de medida	Ener	Feb	Marz	Abril	May	Jun	Jul	Ags	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	Prom. VTAS MES
Pan cascarita	Unid	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$38.400.000	\$3.200.000
Pan bola	Unid	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$38.400.000	\$3.200.000
Pan rollo	Unid	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$38.400.000	\$3.200.000
Pan mojicon	Unid	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$2.800.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$38.400.000	\$3.200.000
Bebidas	Unid	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$5.700.000	\$475.000
Total de ventas en dinero		\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$11.600.000	\$11.600.000	#####	\$14.900.000	\$14.900.000	\$14.900.000	\$16.600.000	\$16.600.000	\$16.600.000	\$159.300.000	\$13.275.000

Así mismo, se pueden observar los incrementos de las ventas en la proyección que se debe hacer la empresa en los próximos cinco (5) años.

Tabla 21. Ventas e incrementos

		Incremento anual de venta en unidades (del año anterior)				
Incremento anual en unidades	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%Incremento en unidades		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Pan cascarita	Unid	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Pan bola	Unid	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Pan rollo	Unid	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Pan mojicon	Unid	48.000	52.800	58.080	63.888	70.277
Bebidas	Unid	2.850	3.135	3.449	3.793	4.173
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
total		194850	214335	235769	259345	285280

		Incremento anual de venta en precio de venta (del año anterior)				
Incremento anual en precio	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Incremento en Precio			4,00%	4%	9,00%	9%
Pan cascarita	Unid	\$800	\$832	\$865	\$943	\$1.028
Pan bola	Unid	\$800	\$832	\$865	\$943	\$1.028
Pan rollo	Unid	\$800	\$832	\$865	\$943	\$1.028
Pan mojicon	Unid	\$800	\$832	\$865	\$943	\$1.028
Bebidas	UNID	\$2.000	\$2.080	\$2.163	\$2.358	\$2.570

Escalabilidad Anual De Ventas Integral, Incremento De Unidades Mas Precio					
Escalabilidad en ventas integral	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Incremento en Ventas total		114%	114%	120%	120%
Pan cascarita	\$38.400.000	\$43.929.600	\$50.255.462	\$60.256.299	\$72.247.303
Pan bola	\$38.400.000	\$43.929.600	\$50.255.462	\$60.256.299	\$72.247.303
Pan rollo	\$38.400.000	\$43.929.600	\$50.255.462	\$60.256.299	\$72.247.303
Pan mojicon	\$38.400.000	\$43.929.600	\$50.255.462	\$60.256.299	\$72.247.303
Bebidas	\$5.700.000	\$6.520.800	\$7.459.795	\$8.944.294	\$10.724.209
Ventas anuales en dinero	\$159.300.000	\$182.239.200	\$208.481.645	\$249.969.492	\$299.713.421

3.5.1.4. Costo Variable Unitario. En la industria de panificadoras, algunos de los productos cuentan en su receta con los mismos ingredientes, cantidades y porcentajes. Sin embargo, la forma y estilo de pan es quien hace la diferencia. Para este caso de pan tradicional, los cuatro (4) productos a elección son: mojicón, rollo, cascarita y bola contienen los mismos insumos lo único que cambia es su diseño.

Partiendo de lo anterior, el costo variable unitario para producir 16.238 unidades es de \$156 pesos por unidad. Es importante aclarar, que este valor se refleja de bajo costo ya que se propone implementar a la futura empresa herramientas y metodologías avanzadas de calidad para abarcar estrategias de disminución del despilfarro en la cadena productiva.

Tabla 22. *Presupuesto de MP en dinero para producto por unidad*

Presupuesto De Materia Prima En Dinero Para Elaborar El Producto Por Unidad De Medida															Comparativo precio y costo		
Comercio o Industria																	
Producto	Unidad de medida	Harina de Trigo	Sal	Azucar corriente	Margarina	Mejorador (g)	Levadura Fresca (g)	Extracto Mantequilla (g)	Color Amarillo o huevo (g)	Agua	Esencia de vainilla	Costo total de materia prima	Indirectos "Empaque"	Mod	Costo total variable unitario	Precio de venta	% Utilidad Bruta sobre vtas.
Pan cascarita	Unid	\$85	\$3	\$40	\$10	\$2	\$1	\$3	\$1	\$-	\$1	\$146,00	10,00	0,00	\$156,00	\$800,00	81%
Pan bola	Unid	\$85	\$3	\$40	\$10	\$2	\$1	\$3	\$1	\$-	\$1	\$145,54	10,00	0,00	\$155,54	\$800,00	81%
Pan rollo	Unid	\$85	\$3	\$40	\$10	\$2	\$1	\$3	\$1	\$-	\$1	\$146,00	10,00	0,00	\$156,00	\$800,00	81%
Pan mojicon	Unid	\$85	\$3	\$40	\$10	\$2	\$1	\$3	\$1	\$-	\$1	\$145,95	10,00	0,00	\$155,95	\$800,00	81%

En la tesis expuesta por Cynthia Mejía, hace referencia a que existían dos costos de producción “*los de material y los de manos de obra directa, llamados costos primos, que por su importancia eran los únicos que se inventariaban. Pero una vez que las inversiones se expandieron y se desarrollaron las organizaciones, surgió el concepto de costos indirectos de fabricación, y fue entonces cuando se hizo notable la diferencia entre costos directos e indirectos*” (Mejia Paz, 2020). Por tanto, a continuación, se muestra la tabla No 24 en la cual se proyecta los costos de producción del primer año de la futura empresa, el costo de la materia prima, cargos indirectos, mano

de obra, es de aclarar, que estos costos están calculados por unidad de producto respecto a las unidades producidas de manera mensual de los cuatro productos analizar.

Tabla 23. *Costo de Producción Año 1*

Costos de producción año 1 Plan de negocios de panadería							
Pan cascarita	Unidades producidas (mensual)	Costo	Costo unitario total	Costo mensual	Costo mensual total	Costo total anual	Unidades (anual)
<u>Unidades</u>	4000						48000
Materia prima		\$146		\$584.000		\$7.008.000	
Cargos indirectos		\$10		\$40.000		\$480.000	
Mano de Obra por unidad		\$-		\$-		\$-	
TOTAL			\$156		\$624.000	\$7.488.000	

Pan bola	Unidades producidas (mensual)	Costo	Costo unitario total	Costo mensual	Costo mensual total	Costo total anual	Unidades (anual)
Unidades	4000						48000
Materia prima		\$146		\$584.000		\$7.008.000	
Cargos indirectos		\$10		\$40.000		\$480.000	
Mano de Obra por unidad		\$-		\$-		\$-	
TOTAL			\$156		\$624.000	\$7.488.000	

Pan rollo	Unidades producidas (mensual)	Costo	Costo unitario total	Costo mensual	Costo mensual total	Costo total anual	Unidades (anual)
<u>Unidades</u>	4000						48000
Materia prima		\$146		\$584.000		\$7.008.000	
Cargos indirectos		\$10		\$40.000		\$480.000	
Mano de Obra por unidad		\$-		\$-		\$-	
TOTAL			\$156		\$624.000	\$7.488.000	

Pan Mojicon	unidades producidas (mensual)	costo	costo unitario total	costo mensual	costo mensual total	costo total anual	unidades (anual)
<u>Unidades</u>	4000						48000
Materia prima		\$146		\$584.000		\$7.008.000	
Cargos indirectos		\$10		\$40.000		\$480.000	
Mano de Obra por unidad		\$-		\$-		\$-	
TOTAL			\$156		\$624.000	\$7.488.000	
					Costo mensual total	Costo total anual	
Costo de producción total de todos los productos					\$2.496.000,00	\$29.952.000,00	

La planeación en la fase de todo proyecto es un tema muy importante, ya que disminuye el factor de riesgo de fracasar ante cualquier situación, así mismo, muestra que estrategias desarrollar para atacar esos fracasos, o, por el contrario, una buena planeación asegura un porcentaje alto de éxito. En este caso, se estima el presupuesto de materia prima y consumo de materiales en cantidad y dinero que tendría la futura empresa para dar estreno a este emprendimiento.

Mencionado lo anterior, el presupuesto de compra se define como el presupuesto que debe contemplar información relacionada con las exigencias de productos importantes para la cuantificación de los costos unitarios y la posterior fijación de precios con cada materia prima o producto terminado en aras de programar el abastecimiento.

En la tabla No 25, se muestra el presupuesto proyectado en el primer año.

Tabla 24. *Presupuesto de compras en unidades y dinero primer año*

Presupuesto de compras en <u>unidades</u> año 1														
Concepto	Unidad	Unidades de materia prima												
Productos	de medida	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Pan cascarita	Unid	3200	3200	3200	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48600
Pan bola	Unid	3200	3200	3200	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48600
Pan rollo	Unid	3200	3200	3200	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48600
Pan mojicon	Unid	3200	3200	3200	3500	3500	3500	4500	4500	4500	5000	5000	5000	48600
Bebidas	Unid	200	200	200	200	200	200	250	250	250	300	300	300	2850
Presupuest0 de compras en <u>dinero</u> año 1														
En dinero de materia prima														
Productos	Costo total unitario	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Pan cascarita	156		\$499.200	\$499.200	\$546.000	\$546.000	\$546.000	\$702.000	\$702.000	\$702.000	\$780.000	\$780.000	\$780.000	\$7.581.600
Pan bola	156	\$497.728	\$497.728	\$497.728	\$544.390	\$544.390	\$544.390	\$699.930	\$699.930	\$699.930	\$777.700	\$777.700	\$777.700	\$7.559.244
Pan rollo	156	\$499.200	\$499.200	\$499.200	\$546.000	\$546.000	\$546.000	\$702.000	\$702.000	\$702.000	\$780.000	\$780.000	\$780.000	\$7.581.600
Pan mojicon	156	\$499.040	\$499.040	\$499.040	\$545.825	\$545.825	\$545.825	\$701.775	\$701.775	\$701.775	\$779.750	\$779.750	\$779.750	\$7.579.170

Productos	Costo total unitario	En dinero de materia prima												Total
		Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	
Bebidas	2.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$5.700.000
Total de compras del paquete basico		\$2.395.168	\$2.395.168	\$2.395.168	\$2.582.215	\$2.582.215	\$2.582.215	\$3.305.705	\$3.305.705	\$3.305.705	\$3.717.450	\$3.717.450	\$3.717.450	\$36.001.614

3.5.1.5. Nomina. De acuerdo con la ley 1607 de 2012 de la reforma tributaria en Colombia, se disponen las directrices y análisis ocupacionales para liquidar los porcentajes de nómina teniendo en cuenta la normatividad vigente correspondiente al pago de servicios o talento humano adscritos a una compañía. Para este plan de negocios, se proyecta que la futura panadería cuente con cinco (5) personas de apoyo como se muestra en la figura 30 para iniciar sus labores, este personal debe cumplir con unos perfiles de cargo desde sus competencias y políticas mencionadas en el presente proyecto

Figura 31. Nomina primer año

PRESUPUESTO NOMINA año 1																
PLAN DE NEGOCIOS DE PANADERÍA																
SUELDOS FIJOS																
Personal de nomina	Num --- empl eados	Salario integrado mensual por trabajador	Pago mensual TOTAL	ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Maestro panadero	1	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 19.276.560
Auxiliar de cocina	1	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 19.276.560
vendedor de tienda	1	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 19.276.560
Mensajero con moto	1	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 19.276.560
(administradora)	1	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 1.606.380	\$ 19.276.560
TOTAL SUELDOS FIJOS MAS IMPUESTOS				\$8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 8.031.900	\$8.031.900	\$ 8.031.900	\$ 96.382.800

Con respecto a lo anterior, donde se muestra la nómina del primer año, es importante aclarar, que el personal que se requiere para inicio de operaciones de la futura empresa se va a contratar por contrato a término fijo, a lo cual la empresa asume un valor para cada persona de un salario mínimo integral el cual está compuesto así:

Figura 32. Salario**Salario.**

Salario mínimo	\$ 1.000.000
Auxilio de transporte	\$ 117.172
Total salario	\$ 1.117.172

Prestaciones sociales.

Prima de servicios	\$ 93.060
Cesantías	\$ 93.060
Intereses sobre cesantías	\$ 11.167
Vacaciones	\$ 41.700
Total prestaciones	\$ 238.988

Aportes parafiscales.

SENA	No aplica
ICBF	No aplica
Caja de compensación	\$ 40.000
Total parafiscales	\$ 40.000

Seguridad social.

Aportes a salud	\$ 85.000
Aportes a pensión	\$ 120.000
Riesgos laborales	\$ 5.220
Total seguridad social	\$ 210.220

Total costo de la nómina mensual: **\$ 1.606.380.**

La tabla No 26, nos muestra los costos fijos proyectados a un año, estos valores son los que se deben tener en cuenta al momento de calcular el presupuesto general del proyecto. Para el año No 1, se tiene que la empresa debe solventar el valor de ciento catorce millones veintidós mil ochocientos pesos \$114.022.800 para cubrir la capacidad operacional e instalada del emprendimiento, los factores que se tuvieron presentes fueron la MOD, gasolina, mantenimiento de equipos, luz, marketing, agua, teléfono y arrendamiento.

Tabla 25. Presupuesto de costos fijos año 1

Presupuesto de costos fijos año 1 Plan de negocios de panadería														
Concepto	Mensual Promedio	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$8.031.900	\$96.382.800
Gasolina	\$50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Mantenimiento	\$100.000	\$100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$1.200.000
Luz	\$100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$1.200.000
Propaganda y publicidad	\$120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$1.440.000
Agua	\$50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Telefono	\$50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Arrendamiento	\$1.000.000,00	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$12.000.000
	\$-	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Suma de los gastos		\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$9.501.900	\$114.022.800
														0

En la tabla No 27, se muestra la proyección de inventario de materia prima del primer año, para lo cual aumenta cada trimestre debido a la capacidad operacional que se pretende alcanzar para obtener el punto de equilibrio.

Tabla 26. Inventario de MP 1er año

Inventario final de materiales														
AÑO 1														
	Inicial	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Inv. Ini Mat Prima	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	\$ -	2.395.168	2.395.168	2.395.168	2.582.215	2.582.215	2.582.215	3.305.705	3.305.705	3.305.705	3.717.450	3.717.450	3.717.450	
Existencias	\$ -	2.395.168	2.395.168	2.395.168	2.582.215	2.582.215	2.582.215	3.305.705	3.305.705	3.305.705	3.717.450	3.717.450	3.717.450	
Producción	\$ -	2.395.168	2.395.168	2.395.168	2.582.215	2.582.215	2.582.215	3.305.705	3.305.705	3.305.705	3.717.450	3.717.450	3.717.450	

3.5.1.6. Ingresos, costos y gastos. A continuación, se muestra la tabla No 28 en la cual se hace una proyección de ventas y costos para cada año

Tabla 27. Ventas y Costos de Producción año 1

Concentrado de ventas, costos y gastos año 1					
Plan de negocios de panadería					
Concentrado ventas año 1					
Producto	Precio	Unidades(mes)	Ventas mensual \$	Unidades (anual)	Ventas anuales
Pan cascarita	\$800	4.000	\$3.200.000	48.000	\$38.400.000
Pan bola	\$800	4.000	\$3.200.000	48.000	\$38.400.000
Pan rollo	\$800	4.000	\$3.200.000	48.000	\$38.400.000
Pan mojicon	\$800	4.000	\$3.200.000	48.000	\$38.400.000
Bebidas	\$2.000	238	\$475.000	2.850	\$5.700.000
\$-	\$-	0	\$-	0	\$-
\$-	\$-	0	\$-	0	\$-
Totales	\$5.200	\$16.237,50	\$13.275.000	\$194.850,00	\$159.300.000

Concentrado De Costos De Venta O Produccion Año 1					
Producto	Costo	Unidades (mes)	Costo mensual	Unidades (anual)	Costo anual
Pan cascarita	\$156	\$4.000	\$624.000	\$48.000	\$7.488.000
Pan bola	\$156	\$4.000	\$622.160	\$48.000	\$7.465.920
Pan rollo	\$156	\$4.000	\$624.000	\$48.000	\$7.488.000
Pan mojicon	\$156	\$4.000	\$623.800	\$48.000	\$7.485.600
Bebidas	\$-	\$238	\$-	\$2.850	\$-
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Totales	\$623	\$16.238	\$2.493.960	\$194.850	\$29.927.520

Tabla 28. *Gastos Fijos de Admo*

Concentrado gastos fijos de administración			
Gastos generales	Mensual		Anuales
Salarios	\$	8.031.900	\$ 96.382.800
Gasolina	\$	50.000	\$ 600.000
Mantenimiento	\$	100.000	\$ 1.200.000
Luz	\$	100.000	\$ 1.200.000
Propaganda y publicidad	\$	120.000	\$ 1.440.000
Agua	\$	50.000	\$ 600.000
Arrendamiento	\$	1.000.000	\$ 12.000.000
Suma de los gastos	\$	9.451.900	\$ 113.422.800

Utilidad antes de intereses e impuestos año 1			
	Mensual		Anuales
Ventas totales	\$	13.275.000	\$ 159.300.000
Costos de ventas o produccion	\$	2.493.960	\$ 29.927.520
Gastos fijos mensuales	\$	9.451.900	\$ 113.422.800
Utilidad antes de intereses e impuestos año 1	\$	1.329.140	\$ 15.949.680

Tabla 29. *Precio de Venta Promedio*

Precio de venta promedio ponderado unitario					
Productos	Precio de venta	Costo variable	Margen de cont.	Mezcla de prod.	Precio de vta prom
Pan cascarita	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 197
Pan bola	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 197
Pan rollo	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 197
Pan mojicon	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 197
Bebidas	\$2.000	\$-	\$ 2.000	1%	\$ 29
Totales precio de venta prom. Ponderado					\$ 818
<i>Precio venta u. Prom. Total</i>		818			

Costo unitario total promedio ponderado					
Productos	Precio de venta	Costo variable	Margen de con.	Mezcla de prod.	Costo variable
Pan cascarita	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 38
Pan bola	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 38
Pan rollo	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 38
Pan mojicon	\$800	\$156	\$ 644	25%	\$ 38
Bebidas	\$2.000	\$-	\$ 2.000	1%	\$ -

Costo unitario total promedio ponderado					
Productos	Precio de venta	Costo variable	Margen de con.	Mezcla de prod.	Costo variable
Total costo variable unit.					
Prom. Ponderado					\$ 154
<i>Costo variable unitario</i>	\$ 154				
<i>Costo fijo unitario</i>	\$ 582				
<i>Costo unitario total</i>	\$ 736				
Margen de contribucion promedio ponderado por unidad					
Productos	Precio de venta	Costo variable	Margen de con.	Mezcla de prod.	Margen de c. Pond.
Pan cascarita	\$800	\$156	\$ 644	\$ 0,25	\$ 159
Pan bola	\$800	\$156	\$ 644	\$ 0,25	\$ 159
Pan rollo	\$800	\$156	\$ 644	\$ 0,25	\$ 159
Pan mojicon	\$800	\$156	\$ 644	\$ 0,25	\$ 159
Bebidas	\$2.000	\$-	\$ 2.000	\$ 0,01	\$ 29
Totales	\$5.200				\$ 664
<i>Margen de contribucion prom. Pond.</i>	\$ 664				

3.5.1.7. Depreciaciones

Tabla 30. Depreciaciones

Depreciaciones					
Plan de negocios de panadería					
Porcentaje de depreciacion que marca la ley					
año	1	2	3	4	5
Maquinaria y Equipo	10%	10%	10%	10%	10%
Equipo de Computo	30%	30%	30%	10%	0%
Equipo de Oficina	10%	10%	10%	10%	10%
Equipo de Transporte	25%	25%	25%	25%	0%
Edificios	5%	5%	5%	5%	5%
Amortización activo diferido	10%	10%	10%	10%	10%

Depreciaciones anuales						
monto	1	2	3	4	5	
Maquinaria y						
Equipo	35.870.000	3.587.000	3.587.000	3.587.000	3.587.000	3.587.000
Equipo de Computo	3.000.000	900.000	900.000	900.000	300.000	0
Equipo de Oficina	1.070.000	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000
Equipo de						
Transporte	0	0	0	0	0	0
Edificios	0	0	0	0	0	0
	39.940.000	4.594.000	4.594.000	4.594.000	3.994.000	3.694.000
Amortización activo	0	0	0	0	0	0
diferido						
	Depreciaciones Acumuladas					
	1	2	3	4	5	
Maquinaria y						
Equipo	3.587.000	7.174.000	10.761.000	14.348.000	17.935.000	
Equipo de Computo	900.000	1.800.000	2.700.000	3.000.000	3.000.000	
Equipo de Oficina	107.000	214.000	321.000	428.000	535.000	
Equipo de						
Transporte	0	0	0	0	0	
Edificios	0	0	0	0	0	
Total	4.594.000	9.188.000	13.782.000	17.776.000	21.470.000	
Amortización activo						
diferido	0	0	0	0	0	
	SALDO POR DEPRECIAR					
	1	2	3	4	5	
Maquinaria y	32.283.00					
Equipo	0	28.696.000	25.109.000	21.522.000	17.935.000	
Equipo de Computo	2.100.000	1.200.000	300.000	0	0	
Equipo de Oficina	963.000	856.000	749.000	642.000	535.000	
Equipo de						
Transporte	0	0	0	0	0	
Edificios	0	0	0	0	0	
Total de pendiente						
de depreciar		30.752.000	26.158.000	22.164.000	18.470.000	
	0	0	0	0	0	
Valor de salvamento						
año 5						18.470.000

3.5.1.8 Presupuesto Flujo de Efectivo. El plan de negocio nos muestra un VAN positivo de \$59.931.621 con una TIR del 5%. El resultado de estos indicadores nos indica que el proyecto es viable para su ejecución, siendo atractiva para los socios, y posibles inversionistas. A esto se suma la recuperación total de la inversión de 3 años, y un ROI (Rentabilidad sobre la inversión) de un 255%. Estos resultados entregan una retroalimentación positiva del modelo de negocio, indicando que en poco tiempo se puede tener el retorno de la inversión realizada, con un 3er año lo suficientemente alto como para realizar pago de dividendo a los socios mayor a lo invertido.

Tabla 31. Presupuesto Flujo de Efectivo

Presupuesto flujo de efectivo mensual y anual proyectado a (5 años)			
<i>Plan de negocios de panadería</i>			
Presupuesto flujo de efectivo mensual año 1			
Concepto	inversión inicial	Dic	Total
Aportación Socios	35.000.000		0
Aportación Financiamto.	15.000.000		0
Ingresos por Venta		16.600.000	159.300.000
Total Entradas	50.000.000	16.600.000	159.300.000
SALIDAS			
Inventario Inicial	0		0
Inversiones en activos	39.940.000		
Compras o costos variables		3.717.450	36.001.614
Gastos Fijos de Administración		9.893.825	118.725.900
Salidas	39.940.000	13.611.275	150.727.514
Pago de capital financiado		178.500	1.963.310
Intereses del financiamiento		214.747	2.755.654
Total Salidas	39.940.000	14004522	154.446.478
ENTRADAS - SALIDAS.	10.060.000	2.595.478	-146.478
+ Saldo inicial	10.060.000	7318044	10.060.000
Disponibilidad	10.060.000	9.913.522	9.913.522

3.5.1.9. Estado de Resultados. El estado de resultado se puede visualizar que en el segundo año el plan de negocios genera utilidad neta, y los indicadores respecto a ingresos se ven sanos, donde el % de Margen/Ventas se mantiene constante, y los % Gastos/Ventas disminuyen en el tiempo al ser más eficientes en la distribución de gastos fijos frente a mayores volúmenes de venta.

Tabla 32. *Estado de Resultados Proyectado*

Estado de resultados proyectados						
Plan de negocios de panadería						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	\$159.300.000	\$182.239.200	\$208.481.645	\$249.969.492	\$299.713.421	
Costo de venta	\$36.001.614	\$41.185.846	\$47.116.608	\$56.492.813	\$67.734.883	
Utilidad Bruta	\$123.298.386	\$141.053.354	\$161.365.037	\$193.476.679	\$231.978.538	
menos						
Gastos Fijos.	\$118.725.900	\$135.822.430	\$149.225.743	\$186.301.650	\$223.375.679	
Depreciación	\$4.594.000	\$4.594.000	\$4.594.000	\$3.994.000	\$3.694.000	
Gastos y						
productos financ.	\$2.755.654	\$2.336.668	\$1.828.271	\$1.211.376	\$462.831	
Utilidad antes de						
impuestos	-\$2.777.168	-\$1.699.744	-\$438.091	\$1.969.657	\$4.446.034	
						Tasa
ISR	\$0	\$0	\$0	\$551.504	\$1.244.889	28%
PTU		\$0	\$0	\$196.966	\$444.603	10%
Utilidad Neta	-\$2.777.168	-\$1.699.744	-\$438.091	\$1.221.187	\$2.756.541	

3.5.1.10 Estado de Situación Financiera. El estado de situación financiera ver tabla No 34 debe analizarse a través de indicadores que ayuden a interpretar los resultados de este, como se muestra a continuación:

Tabla 33. *Estado de Situación Financiera*

Estado de situación financiera proyectado <i>Plan de negocios de panadería</i>						
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo						
Activo corriente						
Caja	\$9.913.522	\$10.425.482	\$11.690.696	\$14.146.761	\$17.282.218	
Inventario final de m. Prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Inventario final de prod. Term.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<i>Total activo circulante</i>	\$9.913.522	\$10.425.482	\$11.690.696	\$14.146.761	\$17.282.218	
Activo no corriente						
Maquinaria y equipo	\$35.870.000	\$35.870.000	\$35.870.000	\$35.870.000	\$35.870.000	
Equipo de computo	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	
Equipo de oficina	\$1.070.000	\$1.070.000	\$1.070.000	\$1.070.000	\$1.070.000	
Equipo de transporte	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Edificios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<i>Activo fijo bruto</i>	\$39.940.000	\$39.940.000	\$39.940.000	\$39.940.000	\$39.940.000	
Depreciación del periodo	\$4.594.000	\$4.594.000	\$4.594.000	\$3.994.000	\$3.694.000	
<i>Depreciación acumulada</i>	\$4.594.000	\$9.188.000	\$13.782.000	\$17.776.000	\$21.470.000	
<i>Total activo fijo</i>	\$35.346.000	\$30.752.000	\$26.158.000	\$22.164.000	\$18.470.000	
Total activo	\$45.259.522	\$41.177.482	\$37.848.696	\$36.310.761	\$35.752.218	
Pasivo						
Pasivo a corto plazo						

Estado de situación financiera proyectado
Plan de negocios de panadería

	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Isr y ptu por pagar	\$0	\$0	\$0	\$748.470	\$1.689.439
Pasivo a largo plazo						
		\$2.382.296				
	Financiamiento	10.654.394	\$10.654.394	\$7.763.699	\$5.004.577	\$ 1.689.493
	Total pasivo	\$13.036.690	\$10.654.394	\$7.763.699	\$5.004.577	\$1.689.493
Capital						
	Capital social	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000
	Utilidad del ejercicio	-\$2.777.168	-\$1.699.744	-\$438.091	\$1.221.187	\$2.756.541
	Dividendos pagados		\$0	\$0	\$0	\$0
	Utilidades retenidas (acumuladas)		-\$2.777.168	-\$4.476.912	-\$4.915.003	-\$3.693.816
	Total capital	\$32.222.832	\$30.523.088	\$30.084.997	\$31.306.184	\$34.062.725
Suma pasivo + capital		\$45.259.522	\$41.177.482	\$37.848.696	\$36.310.761	\$35.752.218
	Diferencias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

3.5.1.11 Razones Financieras**Tabla 34. Indicadores Financieros**

Razones financieras proyectadas						
Plan de negocios de panadería						
1.- Razón de Solvencia o Capital de Trabajo =	Activo Circulante pasivo circulante					
	Año	1º	2º	3º	4º	5º
		-12,75	-16.14	-70,22	18,90	10,23
		Pesos por cada peso que se debe a corto plazo				
2.- Razón de endeudamiento =	Deuda Total Activo Total					
	Año	1º	2º	3º	4º	5º
		27%	24%	20%	14%	5%
		Porcentaje que se debe de los bienes que se tienen en total en la empresa				
3.- Rotacion Del Activo Total =	Ventas netas Activo total					
	Año	1º	2º	3º	4º	5º
		3,52	4.43	5,51	6,88	8,38
		Veces que se vende en relación a lo que se tiene invertido				
4.- Margen De Ventas =	Utilidad Neta Ventas netas					
	Año	1º	2º	3º	4º	5º
		-1%	-1%	2%	2%	3%
		Porcentaje de utilidad que se genera de las ventas				
5.-Rendimiento Activos Totales=	Utilidad Neta					

Razones financieras proyectadas					
<i>Plan de negocios de panadería</i>					
Activo Total					
Año	1º	2º	3º	4º	5º
	-4%	-3%	4%	7%	9%
Porcentaje de rendimiento sobre la inversión total					
6.-Rendimiento Capital Contable= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$					
Año	1º	2º	3º	4º	5º
	-6%	-3%	-1%	13%	17%
Porcentaje de rendimiento sobre inversión de los socios					

Analizando los indicadores de la tabla No 35, se puede determinar que el nivel de existencia se mantiene fluctuoso respecto a los ingresos, lo que muestra un indicador de riesgo, además los valores negativos desde el primer año del capital de trabajo significan que el negocio debe adquirir mayores estrategias de ventas y mercadeo para ser sustentable en el tiempo. Es importante tener en cuenta que, la razón de liquidez debe ser mayor que 1,0 lográndose a partir del cuarto año en forma creciente a través del tiempo, lo que da sustentabilidad al negocio indicando que los activos de la compañía compensan las deudas adquiridas con los proveedores.

3.5.1.12. Punto de equilibrio. El primer año la venta generada por el modelo de negocio es inferior al volumen requerido para llegar al punto de equilibrio, sin embargo, a partir del tercer año el proyecto logra generar mayor volumen, lo que se traduce en un indicador positivo para el plan de negocio. A eso se suma que la razón de costo disminuye a través del tiempo, lo que asegura una contribución creciente dando sustentabilidad al negocio en el largo plazo.

Tabla 35. *Punto de equilibrio promedio anual*

Punto de equilibrio promedio anual <i>Plan de negocios de panadería</i>									
Punto de Eq. \$=		costos fijos			Punto de Equilibrio en unidades		costos fijos		
		1- cv/pv					pv - cv		
Años	Unidades	Costos fijos	Costos variables	Costos totales	Ventas totales	P e en (\$)	Indice de absorción (%)	P de e unidades	Costo var. Unit promedio pond
1	194.850	\$114.022.800	\$36.001.614	\$150.024.414	\$159.300.000	\$147.316.057	92%	180192	\$185
2	214.335	\$130.442.083	\$41.185.846	\$171.627.930	\$182.239.200	\$170.521.173	94%	208575	\$192
3	235.769	\$149.225.743	\$47.116.608	\$196.342.351	\$208.481.645	\$197.503.586	95%	241579	\$200
4	259.345	\$178.921.666	\$56.492.813	\$235.414.479	\$249.969.492	\$243.908.689	98%	298340	\$218
5	285.280	\$214.527.078	\$67.734.883	\$282.261.961	\$299.713.421	\$302.329.471	101%	369798	\$237

Tabla 36. *Análisis de Sensibilidad*

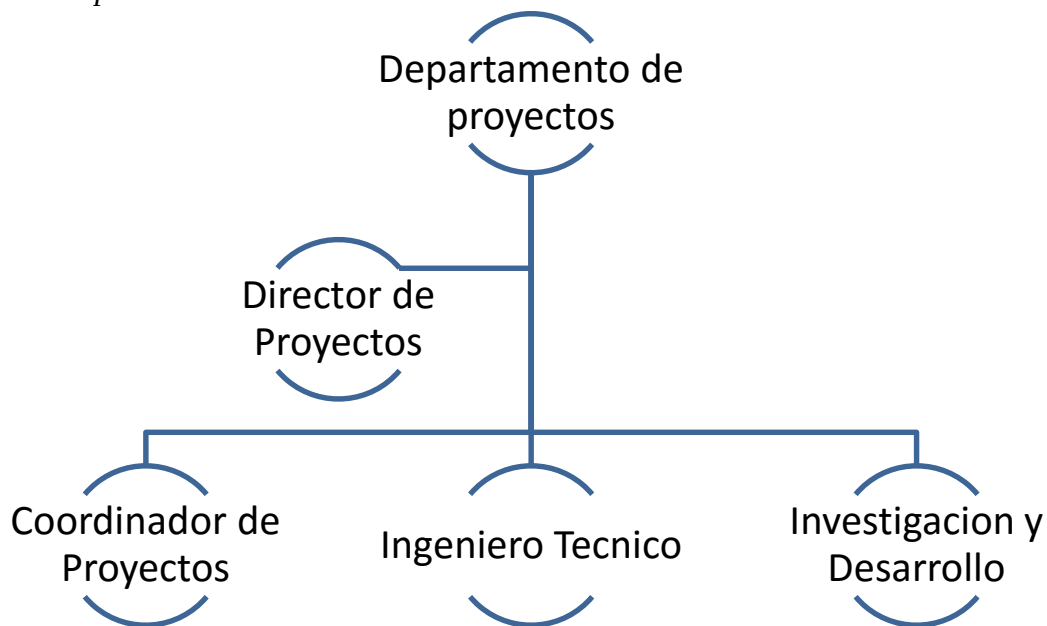
Unidades	Ingresos	Análisis de sensibilidad costo volumen utilidad			Utilidad	Escenarios
		Costos fijos	C. Variable	Costo total		
0	\$-	\$113.422.800	\$ -	\$113.422.800	-\$113.422.800	Pesimista
14988	\$12.253.846	\$113.422.800	\$2.302.117	\$115.724.917	-\$103.471.071	
29977	\$24.507.692	\$113.422.800	\$4.604.234	\$118.027.034	-\$93.519.342	
44965	\$36.761.538	\$113.422.800	\$6.906.351	\$120.329.151	-\$83.567.612	
59954	\$49.015.385	\$113.422.800	\$9.208.468	\$122.631.268	-\$73.615.883	
74942	\$61.269.231	\$113.422.800	\$11.510.585	\$124.933.385	-\$63.664.154	Punto de equilibrio
89931	\$73.523.077	\$113.422.800	\$13.812.702	\$127.235.502	-\$53.712.425	
104919	\$85.776.923	\$113.422.800	\$16.114.818	\$129.537.618	-\$43.760.695	
119908	\$98.030.769	\$113.422.800	\$18.416.935	\$131.839.735	-\$33.808.966	
134896	\$110.284.615	\$113.422.800	\$20.719.052	\$134.141.852	-\$23.857.237	
149885	\$122.538.462	\$113.422.800	\$23.021.169	\$136.443.969	-\$13.905.508	Esperado
164873	\$134.792.308	\$113.422.800	\$25.323.286	\$138.746.086	-\$3.953.778	
179862	\$147.046.154	\$113.422.800	\$27.625.403	\$141.048.203	\$ 5.997.951	
194850	\$159.300.000	\$113.422.800	\$29.927.520	\$143.350.320	\$ 15.949.680	
209838	\$171.553.846	\$113.422.800	\$32.229.637	\$145.652.437	\$ 25.901.409	
224827	\$183.807.692	\$113.422.800	\$34.531.754	\$147.954.554	\$ 35.853.138	Optimista
239815	\$196.061.538	\$113.422.800	\$36.833.871	\$150.256.671	\$ 45.804.868	

El financiamiento del plan de negocio será a través del capital invertido que efectuarán entre los dos socios en 70% aportando treinta y cinco millones de pesos (\$35.000.000) se propone un préstamo bancario por la suma de quince millones de pesos (\$15.000.000) para obtener cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) totales y así asegurar la inversión en activo fijo, como además la puesta en marcha de la operación del primer año

3.6 Gestión de la calidad del proyecto

La gestión de calidad de este proyecto hace referencia a los procesos y actividades que la futura organización establezca y diseñe para su política de calidad, así mismo, sus responsabilidades, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final, es decir el consumidor. La planificación de esta es el proceso que identifica los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, también la documentación evidenciando el cumplimiento de estos. Se propone, que desde el área de gestión de calidad del proyecto se haga una PMO dentro de la futura organización para llevar a cabo el diseño y desarrollo de todos los planes en pro del bienestar de la compañía. Por tanto, se plantea una estructura organizacional de así:

Figura 33 *Propuesta PMO*



Por otro lado, en las empresas es muy importante la estandarización de procesos por medios de sistemas de gestión y herramientas que permitan controlar y administrar cada uno de sus operaciones. Por ejemplo, los Sistemas Integrados de gestión – Normas ISO 9001-2015 tienen un

impacto positivo en las organizaciones ya que a través de la cual se genera una planeación, verificación, actuación y mejora a los procesos en los que se presentan fallas en los equipos, falta de estandarización y falta de competencia técnica en el manejo de la tecnología, los métodos de trabajo, necesidades técnicas del personal, materiales y mediciones lo cual se convierte en la causa principal de los índices de desperdicio elevados.

Partiendo de lo anterior, se plantea a la futura empresa crear la necesidad e implementación de un sistema de calidad ISO 9001-2015 a través del cual se logre el crecimiento esperado para cuando este proyecto se ponga en marcha se convierta en una compañía sostenible en el tiempo ya que la calidad de sus productos satisface las necesidades de los clientes y por ende se convierte más eficiente y competitiva.

Ahora bien, los beneficios de implementar un sistema de calidad permiten que las compañías aumenten su productividad, el producto terminado sea limpio confiable y seguro, tengan los procesos y gestiones controladas, aseguramiento de la calidad en los productos, inocuidad, reducción de costos, aumento de utilidades y creación de cultura.

A continuación, se plantean unos formatos de control de calidad generales para que la futura empresa de panadería esté dispuesta a implementarlos. Es importante aclarar, que los formatos presentados es una propuesta para su inicio, sin embargos, estos no garantizan la calidad del producto ya que para eso se debe hacer estudios más avanzados para dar un enfoque empresarial.

Tabla 37. *evaluación de resultados - Hoja de vida de Indicadores*

V 1.0		Nombre de la empresa Proceso xxx evaluación de resultados Hoja de vida de indicadores por proceso			
Definición Del Indicador					
Código del Indicador	A04.004	Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	Tipo de indicador Tablero Indicadores	Proceso NO
Objetivo del indicador	Medir el porcentaje de acciones correctivas y preventivas cumplidas, para definir estrategias que aseguren el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas, establecidas en los ciclos de auditoría.		Pertinencia del Indicador	Permite conocer el comportamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, en relación con la aplicación de la cultura de mejoramiento continuo. El indicador genera el porcentaje de indicadores, que están en el rango, calificado como malo, respecto a todos los indicadores medidos en los procesos de la Secretaría de Educación. Se considera cumplida la meta, cuando se iguala o es menor el primer rango especificado, en el campo de Rangos de Evaluación de la Hoja del Indicador NACC: Número de Acciones Correctivas cumplidas NAPC: Número de Acciones Preventivas cumplidas TACP: Total de acciones correctivas y preventivas establecidas	
Unidad de medida	Porcentaje		Definición de variables de la Fórmula	Recolectar a la fecha de medir el Indicador, los registros de seguimiento a la acción correctiva y preventiva, del último ciclo de auditorías. Luego establecer el total de acciones correctivas y preventivas existentes. Paso siguiente, clasificar aquellos, acciones correctivas y preventivas, cerradas y contar a cuantas corresponden.	
Fórmula para su Cálculo	NACC + NAPC / TACP * 100		Aspectos metodológicos		

V 1.0		Nombre de la empresa Proceso xxx evaluación de resultados Hoja de vida de indicadores por proceso Definición Del Indicador			
Código del Indicador	A04.004	Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	Tipo de indicador Tablero Indicadores	Proceso NO
Fuente de los datos	registros de seguimiento a la acción correctiva y preventiva, del último ciclo de auditorías		Periodicidad / Fechas de medición	Semestralmente	
Responsable de generar el indicador	Profesional Universitario de SGC		Responsable del seguimiento del indicador	Designado por la Empresa	
Línea de base	Meta		Rangos de evaluación		

V 1.0		Nombre de la empresa Proceso xxx. Evaluación de resultados Hoja de vida de indicadores por proceso Seguimiento al indicador							Página 2 de 2
Fecha	Meta	Logro	% Logro	Observaciones del Resultado	Acciones de mejoramiento requeridas	Responsable	Fecha Limite	Estado Acciones	

Tabla 38. *Formato de la programación del cronograma de la producción diaria*

Logo de la futuro panadería		Formato programación del Cronograma de Producción diaria panadería					Código versión		
Fecha de expedición:		Firma de jefe producción					Fecha aprobación		
							Horario estimado		
Referencia	Producto	peso (unidad de medida)	Cantidad para producir	Precio		observaciones	Turno 1 (6 am a 2 pm)	Turno 2 (2pm a 10:00pm)	Turno 3 (10 pm a 6 am)
				Unitario	Total				

Tabla 39. *Formato de reporte de Producción diaria panadería*

Logo de la futuro panadería		Formato de reporte de Producción diaria panadería				Código		observaciones
						versión		
						Fecha aprobación		
Fecha de expedición:					Firma de jefe producción			
Referencia	Tipo de Producto	peso	cantidades elaboradas	Devoluciones producto No conforme	Horas Laboradas	Precio		
		(unidad de medida)				Unitario	Total	

Figura 34. *Caracterización de los procesos*

Logo de la panadería		Caracterización del Proceso XXX	Código	
			versión	
			Fecha aprobación	
Objetivo				
Proveedores	Entradas del proceso	Actividades Planear Hacer Verificar Actuar	Salidas	
Recursos	medición		Requisitos Por Cumplir	Clientes
Seguimiento	Riesgos		Responsables	
Documentos			Comunicaciones criticas	Registros

Tabla 40. *Control de Inventarios*

Logo de la futuro panadería			Inventario de Maquinaria y equipos			Código			
						versión			
						Fecha aprobación			
Fecha de expedición:			Firma de jefe de inventarios						
Código	Nombre maquinaria y equipo	Cantidad	Precio unitario de compra	Precio total	Vida útil	proveedor			Observaciones
						Nombre	Teléfono	Dirección	

Logo de la futuro panaderia			Formato programa anual de mantenimiento preventivo			Codigo Version Fecha aprobación			
Fecha de elaboración			Codigo de Colores ¹			Control de ejecución			
Periodo de Ejecucion			Prioridad alta			Ejecutado	Si		
			Programado				No		
			Reprogramado			¿Porque?			
Nombre de equipo	Codigo de inventario	Descripcion de la actividad	Tipo de Mantenimiento	Tipos de Servicios		Periodos			
				Tecnico Responsable	Proveedor	I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre

Tabla 41. *Matriz de requisitos legales aplicables*

Logo de la futuro panadería				Formato programa anual de mantenimiento preventivo	Código versión Fecha aprobación
Tema	Norma	Articulos y/o numerales	Entidad	Descripción	Observaciones
Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos	NTC ISO	9001:2015	Icontec	Es la norma para la gestión de la calidad en las empresas con mayor reconocimiento mundial y ayuda a las empresas a cumplir con las necesidades y expectativas de sus c	
Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario	NTC ISO	9000: 2015 I	Icontec	Es una norma de Gestión de Calidad que contiene las directrices que permiten aumentar la eficiencia de un negocio y la satisfacción del client	
Sistema de gestión de calidad. Directrices para los planes de calidad	NTC ISO	10005:2005	Icontec	Es la encargada de proporcionar directrices para el desarrollo, revisión, aceptación, aplicación y revisión de los planes de la calidad.	
Gestión del riesgo. Principios y directrices	NTC ISO	31000: 2009	Icontec	esta norma es utilizada para armonizar los procesos de la gestión del riesgo en las normas existentes y futuras	

Logo de la futuro panadería				Formato programa anual de mantenimiento preventivo	Código versión Fecha aprobación
Tema	Norma	Articulos y/o numerales	Entidad	Descripcion	Observaciones
para la gestión del riesgo Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización	NTC ISO	10002: 2004	Icontec	Esta norma se encarga de proporcionar orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales	
Decreto y resolución	Normatividad obligatoria	Decreto 3075/97 y Resolución 2674/13	Colombia	Establecen requisitos sanitarios que deben cumplir personas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos	
Sistema de gestión para micro y pequeñas empresas (Mypes)	NTC ISO	6001:2017	Icontec	está enfocada en las MYPE (Micros y Pequeñas empresas) bajo la estructura del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)	
establece requisitos generales para elaboración de productos de molinería - pan; pan común	NTC ISO	1363	Icontec	PAN requisitos generales	

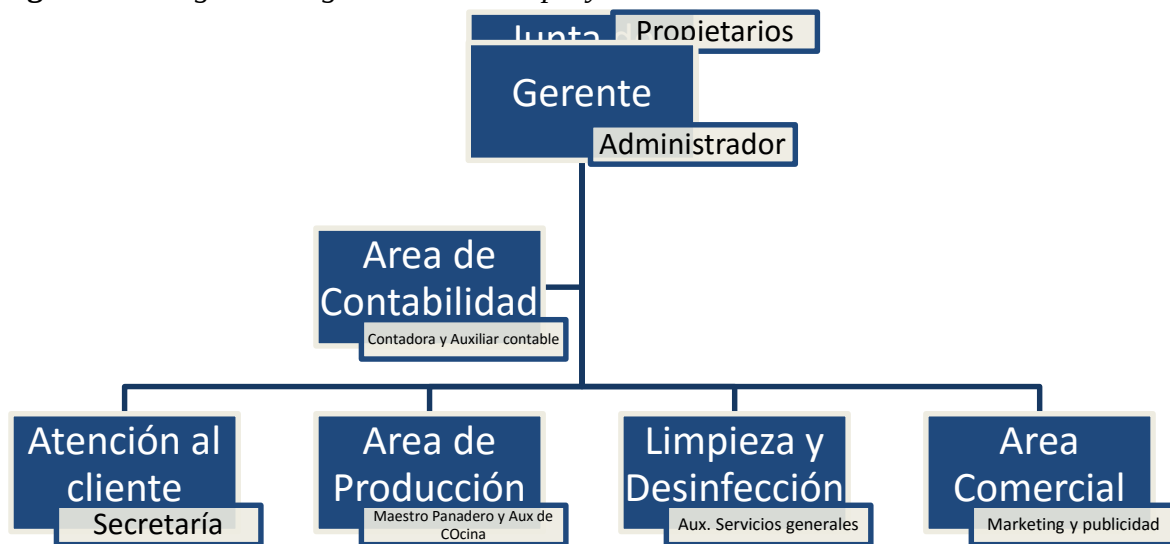
3.7 Gestión de los recursos del proyecto

La gestión de los recursos de acuerdo con lo mencionado en el PMBOK 6sxta edición, hacen referencia a la inclusión de los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para el éxito del proyecto, también, se enfoca en el talento humano como equipo que será conformado junto con roles y responsabilidades.

Teniendo en cuenta el alcance del proyecto, es necesario diseñar un diagrama organizacional que incluya los cargos involucrados en el proyecto de manera que se establezca una línea de comunicación, mando y ejecución por jerarquía para que sean identificados los responsables del proyecto tanto internos como externos de la empresa.

A continuación, se muestra el organigrama de los organismos administrativos que conforman las líneas de mando para una posterior representación visual en formato vertical

Figura 35. Diagrama Organizacional del proyecto



Es importante mencionar, que el esquema de desglose de trabajo (EDT) y los entregables deben garantizar la integración de todo los involucrados del proyecto con el fin de realizar las

respectivas funciones y roles para determinar la idoneidad y competencia de cada uno de ellos, se debe tener en cuenta al realizar la matriz de roles y funciones el número de esquema en la EDT, paquete o actividad y rol que desempeñara.

Tabla 42. Matriz de Roles y Funciones

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI		Formulador del proyecto	Codirector de tesis de grado	Director de Tesis de grado	USTA	Comunidad interesada	Proveedores
E = ejecuta/elabora P = participa C = coordina R = revisa A = autoriza / = Y							
c1	Construcción Plan de Negocios	C/E	A	A	A	P	
2	Ejecución		A	A	A		
2.1	Diseño de la Encuesta	C/R	A	A	A		
2.1.1	Aplicación de la Encuesta en B/manga y su área metropolitana		A	A	A	P	P
		C/R					
2.1.1.1	Análisis de resultados de la encuesta	C/R	A	A			
2.2	Investigación tipo exploratoria	C/R	A	A			
2.2.1	Investigación de Mercados	C/R	A	A			
2.2.1.1	Definición del sector objetivo		A	A			
2.2.1.2	Análisis del sector	P/R	A	A			
2.2.1.3	Definición del mercado	P/R	A	A			
2.2.1.4	Segmentación del mercado objetivo	P/R	A	A			
2.2.1.5	Justificación del mercado objetivo	P/R	A	A			
2.2.1.6	Estimación del mercado potencial	P/R	A	A			
2.2.1.7	Análisis del mercad	P/R	A	A			
2.2.1.8	Análisis de la competencia	P/R	A	A			
2.2.2	Análisis Financiero	P/R	A	A			
2.2.2.1	Diseño del presupuesto	P/R	A	A			
2.2.3	Diseño del proceso de producción	P/R	A	A			
2.2.3.1	Diseño del proceso productivo	P/R	A	A			
2.2.3.2	Diseño de la programación de la producción	P/R	A	A			
2.2.3.3	Diseño de planta y puestos de trabajo	P/R	A	A			

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI

E = ejecuta/elabora P = participa C = coordina R = revisa A = autoriza / = Y		Formulador del proyecto	Codirector de tesis de grado	Director de Tesis de grado	USTA	Comunidad interesada	Proveedores
2.2.4	Estudio Recurso Humano	P/R	A	A			
2.2.4.1	Análisis de perfiles y competencias	P/R	A	A			
	Estudio de Marketing y mercadeo		A	A			
	Diseño de las 4P (producto, precio, publicidad y plaza)		A	A			
	Estudio Logístico		A	A			
	Cierre		A	A			
	Reporte Final		A	A	A		

3.8 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La gestión de las comunicaciones de un proyecto debe garantizar la planificación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación, control, monitoreo y disposición final de la información, por ello, es tan importante realizar capacitaciones constantes en las organizaciones con el fin que a nivel directivo tengan en cuenta las competencias desde sus funciones para que todo el equipo trabajo se enfoque en un mismo objetivo.

Por ejemplo, desde la propuesta que se plantea en este documento se pretende a futuro tener una comunicación con los miembros de la empresa de manera eficaz planificando desde un inicio lo que se va a comunicar, buscando la gestión de la comunicación dentro de los diferentes medios y por último controlando esas comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que satisfagan las necesidades de la información de los interesados.

A continuación, se propone una gestión de las comunicaciones a futuro del proyecto a realizar teniendo en cuenta actualmente se tiene como emprendimiento

Tabla 43. *Matriz de Comunicaciones*

Plan de negocios para la creación de una panadería y pastelería en la ciudad de Bucaramanga basados en los lineamientos del PMI										
Matriz de comunicaciones										
Involucrado	Rol en el proyecto	Reporte diario día	Estatus semanal sem	Actas de reunión sem	Ordenes de cambio otro	Requisiciones de pago quin	Control presupuestal men	Estatus de compras sem	Evaluación de proveedores otro	Plan del proyecto men
J.G.	Formulador del proyecto	*@	*@	*@	@				*@	@
C.H.	Codirector tesis de grado	*@	*@	*@	*@					@
J.D.	Director tesis de grado	*@	*@	*@	*@					@
J.S.	USTA									@
M.G.	Comunidad interesada							@		@
	Proveedores					*@				

* Quien genera la información
 @ La información se enviará por email
 # La información se enviará en físico
 sem=semanal
 men=mensual

4. Conclusiones

Después de realizar estudios de mercadeo, logísticos y estratégicos, se propone desde el presente plan de negocios ubicar la futura panadería como emprendimiento en la ciudad de Bucaramanga- Santander, teniendo en cuenta que el sitio fue elegido a través de los resultados de una encuesta aplicada a la población. A lo anterior, es de informar que existen oportunidades de mercado en este sector, ya que el nicho de mercado se enfoca a panaderías premium donde se pueda crear una experiencia y fidelización de los clientes.

El segmento de crear una experiencia, actualmente es el objetivo de todos los negocios que deciden emprender, esto ayuda a fidelizar clientes y ser más competitivos, por ello, se propone desde el área de calidad y producción que la futura empresa aplique metodologías y herramientas avanzadas de calidad para el mejoramiento continuo del proceso productivo y el servicio al cliente.

Las tendencias de los nuevos consumidores buscan obtener nuevos productos, amplia variedad, alta calidad, y compartir éstos con amigos y familia en diversas ocasiones de consumo, queriendo encontrar nuevas experiencias. Este nuevo consumidor es más exigente e informado, pero también más dado a probar cosas diferentes, y a su vez optimizar sus tiempos para disfrutar su vida.

De acuerdo con este modelo de negocios este proyecto se revela como un negocio de riesgo en las condiciones financieras planteadas en el estudio, ya que en un escenario conservador se puede recuperar la inversión en un promedio de 4 años, generando una VAN positivo de \$22.866.005 con una TIR del 5%, y un ROI (Rentabilidad sobre la inversión) de un 255%.

Es recomendable, disponer de otros ingresos financieros ya que con una inversión de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) los cuales son distribuidos para materias primas, pago

de nómina, infraestructura, equipos de oficina y maquinaria no son suficientes para dar inicio a una futura empresa en las condiciones que se obtuvieron en los resultados de la encuesta.

Es recomendable, a partir del área comercial analizar estrategias de marketing y ventas para ampliar el mercado objetivo y localizar un punto estratégico donde se ubicará la futura panadería teniendo en cuenta que en la proyección de la producción muestra una alta demanda en los productos.

Se recomienda, buscar fuentes de financiación con alianzas gubernamentales como programas de “Capital Semilla” y “Emprendimientos” con el fin de adquirir otros ingresos adicionales a los propios teniendo en cuenta que la idea de negocio planteada en el presente plan de negocios es innovadora la cual brinda al consumidor una experiencia única durante su visita.

Referencias

- Alarcon, G. (2019). La elaboración del mapa de procesos. *Espacios*, 14.
- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV*, 159-171.
- Amendola, L. (01 de 12 de 2018). *Dirección y Gestión de Proyectos. Desarrolla tus competencias en Project Management*. Obtenido de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/6/direccion-gestion-proyectos-desarrolla-competencias-project-management-27276-completo.pdf>
- Arbos Cuatrecasas, L. (2012). *Gestion de la produccion*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Aston, B. (12 de 10 de 2020). *Ciclo de Vida de los Proyectos: La Guía Completa*. Obtenido de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/ciclo-de-vida-gestion-proyectos/>
- Barra, L. (22 de 10 de 2019). *Panaderías y reposterías en crecimiento*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>
- Bataller, A. (2016). *La gestión de Proyectos*. Barcelona: OBERTA UOC Publishing, S.I.
- Bojacá Alba, S. C., & Tengonó Céspedes, D. A. (2018). *Diseño de la metodología para el desarrollo de los procesos gerenciales de la empresa consultoría e imagen sas, gestión de los interesados, gestión del alcance y gestión de integración de proyectos, estructurado desde la guía PMBOK*. Bogotá: [Trabajo de Grado] Universidad Católica de Colombia. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22459/1/METODOLOGIA%20BASADA%20EN%20PMBOK_PROYECTO-%20ESPECZ_SILVIA%20BOJACA_DIEGO%20TENGONO.pdf
- Bustos Florez, C. E. (2006). El MRP En la gestión de inventario. *Redalyc*, 14.

- Camara de Comercio de Bucaramanga. (12 de 12 de 2021). *Nuevas Empresas 2021*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2021/Nuevas%20empresas%20I%20trimestre%202021.pdf>
- Casal, J. (2003). Tipos de muestreo. *Academia*, 7.
- Castañeda, V. M., Flórez Giraldo, A., & Pérez, J. F. (2018). *Estudio de factibilidad de expansión de mercado de la panadería Don Pan hacia el segmento de instituciones educativas oficiales y privadas de dosquebradas en el año 2018*. Pereira: [Trabajo de Grado] Universidad Católica de Pereira. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4996/1/DDPMME18.pdf>
- Cespedez Saénz, A. (2012). *Investigacion de Mercados*. Bogota: Ediciones de la U.
- Chaguala, L. M. (12 de diciembre de 2014). *Comportamiento y percepción de compra del consumidor*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6809/T04999.pdf?sequence=1>
- Delivering Moments Of Happiness. (11 de 12 de 2016). *Gestión de producción y operaciones*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/gestion-de-produccion-y-operaciones>
- Drucker. (01 de enero 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, 11.
- Druker, P. (1990). Emerging Theory of Manufacturing. *Operations And Supply Chain Management*, 14.
- Esteban Talaya, A., & Molina Collado, A. (2014). *Investigación de Mercados*. España: ESIC.
- Fuente, F. (22 de 11 de 2021). *¿Pan a \$400? Factores que están detrás del aumento en los precios de este producto*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/pan-a-400-los-factores-que-estan-detras-del-aumento-en-los-precios-del-producto->

3264860#:~:text=La%20industria%20del%20pan%20logr%C3%B3,32%20billones%2C%20seg%C3%BA%20Euromonitor%20International.

Gómez, A. L. (2011). *Técnicas y Herramientas para el Análisis de problemas en gestión de proyectos*. Altran.

Gonzales, J. C. (12 de noviembre de 2017). *Sistema automatizado para la gestión de los procesos contables*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6809/T04999.pdf?sequence=1>

Guevara, J. D. (2017). Aproximación PMBOOK a la estructura de la gestión de proyectos. *Tecnología, investigación y academia*, 120.

Hernandez Sampieri, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGRAWHILL.

Jany, J. N. (2009). *Investigación de Mercados Cuarta Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Jara Ocampo, J. E. (15 de 12 de 2016). *“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA EN SECTOR MANQUIMAVIDA, COMUNA DE*. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/3044/1/Armijo%20Aliaga%2C%20Roc%3%ADo%20Patricia.pdf>

LD Facility. (1 de 12 de 2020). *La innovadora limpieza en la industria alimentaria*. Obtenido de <https://ldfacility.es/blog/higiene-industria-alimentaria/>

Longenercher, M. (2007). *Enfoque administrador Administración de Pequeñas Empresas*. México .D.F.: Thomson.

Mamani Cabrera, M. M. (2018 de 07 de julio). *Aplicación de las áreas de conocimiento: integración, alcance, cronograma, recursos y comunicación para la gestión de un proyecto de ampliación de una empresa del sector minero*. Lima: [Tesis] Universidad Nacional Mayor de San Marcos . Obtenido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8291/Mamani_cm.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Man, D. (2018). *Caducidad de los alimentos*. Bogota: Editorial Acribia, S.A.

Mejia Paz, C. C. (12 de 10 de 2020). *Principales fines del costos de produccion y su importancia en las empresas*. Iquitos: [Trabajo de investigación] Universidad Privada de la Selva Peruana. Obtenido de

<http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/241/MONOGRAFIA%20-%20CYNTHIA%20MEJIA.pdf>

MIA Revista. (11 de 12 de 2018). *Curso de pan casero. ¿Cuál es la mejor harina para hacer pan?* Obtenido de <https://www.miarevista.es/salud/articulo/curso-de-pan-casero-cual-es-la-mejor-harina-para-hacer-pan-511518696952>

Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.

Ministerio de Trabajo. (14 de 02 de 2022). *“MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”*: ministra Alicia Arango. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Navarro Clavijo, I. (04 de 10 de 2012). *Investigación de mercados para determinar la aceptación de una distribuidora de artículos e insumos para panaderías, reposterías y pastelerías en*

el mercado de Ocaña. Obtenido de

<http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/756/1/27916.pdf>

Ordoñez Cano, S. C. (2021). *Estrategia de ventas como factor relevante para sostenibilidad de los emprendimientos en las mypes del sector producción, rubro panadería del distrito de satipo, junín 2021*. Lima: [Tesis] Universidad Catolica Los Ángeles Chimbote. Obtenido de

http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/24373/ESTRATEGIA_DE_VENTAS_ORDONEZ_CANO_SONIA_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perdomo Aragomez, C. A. (13 de Noviembre de 2016). *Metodologia para la planificación de proyectos en la empresa Sar Energy SAS siguiendo los lineamientos del PMI*.

Bucaramanga: [Monografia] Universidad Industrial de Santander. Obtenido de

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165225.pdf>

Perez, M. A. (23 de 11 de 2015). *Elaboración caso empresarial panaderia alineopan “El pan un alimento que no puedes dejar de disfrutar”*. Bucaramanga: [Informe Técnico] Unidades

Tecnológicas De Santander. Obtenido de

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/663/3.%20CASO%20EMPRESARIAL%20PANADERIA%20ALINEOPAN%20Informe%20T%C3%A9cnico%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n%20-%20copia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PMI. (febrero de 2022). *Project Magnament Institute*. Recuperado el 27 de febrero de 2022, de

<https://www.pmi.org/explore>

Powered by sectorial. (12 de 10 de 2016). *Informe Sector Industria Panificadora*. Obtenido de

https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf

Regalado Hernández, R., & Contreras Soto. (12 de 10 de 2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*.

Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/259758594_Las_MIPYMES_en_Latinoamerica_Estudios_e_Investigaciones_en_la_Organizacion_Latinoamericana_de_Administracion

Registros, T. C. (7 de 10 de 2016). *TRIPTICO CONTAMINACION CRUZADA FRENTE REGISTROS*. Obtenido de TRIPTICO CONTAMINACION CRUZADA FRENTE REGISTROS:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/168378/TRIPTICO_CONTAMINACION_CRUZADA_WEB.pdf

Resolución 2674. (22 de 07 de 2013). *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Ministerio de salud y proteccion social:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Rezi, A., & Allam, M. (1995). Techniques in array processing by means of transformations. En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.

Rodríguez Ortiz, W. J. (1 de 03 de 2021). *Metodología para la dirección y gestión de proyectos fondo emprender*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38326/2021RuizJeniffer1.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Rojas Hormazabal, I. (12 de mayo de 2014). *“Panaderia Gourmet: Buena Miga” Parte: Estratégico y de Mercados*. Obtenido de

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20el%20negocio,es%20la%20venta%20de%20pan.>

Sahade, C. (12 de 12 de 2012). *Desarrollo Plan de Negocios Panadería BAKERY*. Universidad empresarial siglo XXI. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10603/PLAN_DE_NEGOCIOS_BAKERY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sanchez, Y. R. (22 de 10 de 2020). *Gastos no deducibles y su incidencia en la rentabilidad financiera*. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1096/MENDOZA%20S%3%81NCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.