

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA PANIFICADORA START BREAK.

CESAR MANUEL PULIDO ALVARADO



Proyecto De Grado Optar por Título De Administrador De Empresas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, TUNJA.

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA PANIFICADORA START
BREAK.**

NOMBRE:

CESAR MANUEL PULIDO ALVARADO



Proyecto De Grado Para Optar por Título De Administrador De Empresas

DIRECTORA: Mg. DEISY LORENA BARRETO LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, TUNJA.

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2020

Contenido

Resumen Ejecutivo.	9
Fase 1: Formulación De La Idea De Negocio.....	12
1 Formulación.....	12
1.1 Nombre de la idea de negocio	12
1.2 Objetivo General	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Agentes promotores, Formuladores y Responsables de la ejecución.....	13
Fase 2: Analisis de la idea de Negocio	15
2 Estudio de Mercado	15
2.1 Identificación del bien o servicio	15
2.2 Análisis de la demanda.....	17
2.3 Análisis de la oferta.....	30
2.4 Análisis de los sistemas actuales de comercialización.....	58
2.5 Análisis de la demanda vs oferta.....	60
3 Estudio técnico	61
3.1 Tamaño del proyecto.....	61
3.2 Análisis de los factores y condiciones del tamaño del proyecto	64
3.3 Localización.	68
3.4 Ingeniería del proyecto.....	70
3.5 Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos.	74
3.6 Aspectos tecnológicos	78
3.7 Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto.	86
3.8 Función de producción.	88
4 Analisis de impacto ambiental.....	89
4.1 Marco teórico y conceptual del estudio ambiental.....	89
4.2 Determinación de impactos ambientales en el proyecto	91
4.3 Preparación del plan de manejo ambiental.....	94
4.4 Determinación de requisitos y trámite de licencias y permisos ambientales.	99
4.5 Análisis de sostenibilidad ambiental.	99
5 Organización y aspectos administrativos.	101
5.1 Estructura orgánica y funciones a nivel de área.....	101
5.2 Planta de cargos requerida.....	102

5.3	Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargos	102
5.4	Plataforma estrategia de la idea de negocio	107
5.5	Mapa de proceso.....	110
6	Marco legal	110
6.1	Identificación y Justificación del tipo de organización empresarial	110
6.2	Diseño de los estatutos	112
6.3	Requisitos y trámites de formalización de la empresa.	128
6.4	Registros en materia de propiedad intelectual.....	130
6.5	Contratos por suscribir en cumplimiento del objeto social	131
6.6	Manejo de contratación laboral	132
7	Estudio financiero.....	133
7.1	Presupuesto de inversiones.....	133
7.2	Ingresos.	134
7.3	Costos de producción.	135
7.4	Estado de la situación financiera del proyecto	138
7.5	Estados de resultados	138
7.6	Flujo de caja neto.	139
7.7	Calculo de indicadores para evaluación financiera del proyecto.	140
7.8	Análisis de sostenibilidad financiera del proyecto.....	144
8	Impacto y responsabilidad social empresarial	145
8.1	Relación y Clasificación de partes interés.....	145
8.2	Actividades y programas de involucramiento de las partes interesadas	146
8.3	Implementación y manejo de Gobierno corporativo.....	148
	Fase 3: Planeación Estratégica.....	149
9	Planeación Estratégica	149
9.1	Matriz PESTEL.	149
9.2	Matriz POAM.....	151
9.3	Matriz MEFE.....	153
9.4	Matriz PCI.	154
9.5	Matriz MEFI.....	156
9.6	Matriz DOFA.	157
9.7	Matriz MEPC.	159

9.8	Matriz QFD.....	161
	Fase 4: Formulación estratégica.....	164
10	Formulación Estratégica	164
10.1	Selección y priorización de estrategias	164
10.2	Formulación del plan de trabajo.....	173
10.3	Elaboración del cronograma.....	178
10.4	Responsables y plan de seguimiento.....	182
	Fase 5: Control y Evaluación.....	184
11	Control y Evaluación	184
12	Bibliografía	187
13	Anexos	189

Lista de tablas.

Tabla 1 Estimación del crecimiento poblacional de Tunja.	29
Tabla 2 Determinación de la proyección de la demanda.	30
Tabla 3 Análisis de dimensión/ ambiente.	35
Tabla 4 Analisis de distribución de los productos.	37
Tabla 5 Analisis de productos.	38
Tabla 6 Analisis de tecnología.	40
Tabla 7 Analisis de servicio.	42
Tabla 8 Cultivo- producción.	48
Tabla 9 Cultivo de Cereales- Producción.	49
Tabla 10 Insumos básicos para la producción de pan.	54
Tabla 11 Descripción de costos de producción.	55
Tabla 12 Precio de venta de una unidad de pan (promedio).	56
Tabla 13 Producción estimada.	61
Tabla 14 Producción estimada anual.	62
Tabla 15 Insumos requeridos.	64
Tabla 16 Identificación de la maquinaria, equipo y tecnología.	65
Tabla 17 Identificación de equipos de oficina.	66
Tabla 18 Equipos básicos para el punto de venta.	67
Tabla 19 Decoración del local.	67
Tabla 20 Insumos requeridos para cada proceso.	84
Tabla 21 Maquinas y Equipos de Fabricación.	85
Tabla 22 Plan de acción de la operación del proyecto.	86
Tabla 23 Descripción de cargos requeridos.	102
Tabla 24 Descripción de cargos.	102
Tabla 25 Inversión inicial.	133
Tabla 26 Proyección de ingresos.	135
Tabla 27 Costos de producción	135
Tabla 28 Gastos, depreciaciones e impuestos.	136
Tabla 29 Estado de la Situación financiera inicial del proyecto.	138
Tabla 30 Estado de resultado proyectado.	138
Tabla 31 Flujo de caja neto.	139
Tabla 32 Flujo de tasa interna de retorno.	141
Tabla 33 Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA).	142
Tabla 34 Valor Económico Agregado.	142
Tabla 35 Punto de Equilibrio.	143
Tabla 36 Involucramiento de las partes interesadas.	146
Tabla 37 Matriz PESTEL.	149
Tabla 38 Análisis externo, Perfil de oportunidades y Amenaza en el medio.	151
Tabla 39 Matriz de Evaluación de factores externos.	153
Tabla 40 Analisis interno, Perfil de capacidad interna.	154
Tabla 41 Matriz de Evaluación de Factores internos.	156
Tabla 42 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	157
Tabla 43 Matriz De Perfil Competitivo.	159

<i>Tabla 44 QFD. Quality Function Deployment.</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 45 Plan de trabajo para las estrategias de mercado.</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 46 Plan de trabajo para las estrategias Operativas.</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 47 Plan de trabajo para las estrategias Financieras.</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 48 Plan de trabajo para las estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal.</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 49 Plan de trabajo para las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 50 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Mercado.</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 51 Cronograma de Tareas de las Estrategias Operativas.</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 52 Cronograma de Tareas de las Estrategias Financieras.</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 53 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental, Financiera, Económica y Legal.</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 54 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	<i>181</i>
<i>Tabla 55 Cuadro de mando Balanced Score Card.</i>	<i>184</i>

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Mapa de la zona centro de Tunja.</i>	69
<i>Ilustración 2 Matriz de Planta física.</i>	69
<i>Ilustración 3 Diagrama de proceso general de Producción.</i>	70
<i>Ilustración 4 Diagrama de planta física con flujo de operaciones.</i>	74
<i>Ilustración 5 Ciclo PHVA en el sistema de gestión de calidad.</i>	74
<i>Ilustración 6 Diagrama de Proceso productivo del pan relleno.</i>	79
<i>Ilustración 7 Diagrama de Proceso productivo del pan de trigo.</i>	81
<i>Ilustración 8 Diagrama de Proceso productivo del pan de queso.</i>	82
<i>Ilustración 9 Diagrama de Proceso productivo del pan de leche.</i>	83
<i>Ilustración 10 Diagrama de Proceso productivo del pan blanco.</i>	84
<i>Ilustración 11 Estructura funcional Start Break.</i>	101
<i>Ilustración 12 Mapa de procesos.</i>	110
<i>Ilustración 13 Formato de Seguimiento Estratégico de La Empresa Start Break.</i>	182
<i>Ilustración 14 Mapa Estratégico.</i>	186

Lista de gráficos y anexos

<i>Gráfico 1 Representación de la función de demanda.</i>	27
<i>Gráfico 2 Productos de Molinería, Malta, Almidón y Fécula.</i>	50
<i>Gráfico 3 Cronograma de actividades.</i>	88
<i>Gráfico 4 Genero y Edad De los Encuestados.</i>	189
<i>Gráfico 5 Consumo de productos.</i>	190
<i>Gráfico 6 Consideración del pan en la canasta familiar.</i>	190
<i>Gráfico 7 Frecuencia de consumo de pan.</i>	191
<i>Gráfico 8 Tipo de pan.</i>	192
<i>Gráfico 9 Presupuesto para consumo de productos de pan.</i>	192
<i>Gráfico 10 Lugar de compra de productos de pan.</i>	193
<i>Gráfico 11 Panaderías en las acuden a menudo.</i>	194
<i>Gráfico 12 Encuestados dispuestos a cambiar el consumo del pan corriente a un pan gourmet y más saludable.</i>	195
<i>Gráfico 13 Compraría productos de panadería elaborados con ingredientes naturales de la región.</i>	195
<i>Gráfico 14 Tipo de relleno de frutas naturales que les gustaría que tuviera el pan.</i>	196
<i>Gráfico 15 Orden de importancia a la hora de adquirir el pan.</i>	197
 <i>Anexo 1 Resultados de la Encuesta.</i>	 189
<i>Anexo 2 Formulario de Registro único empresarial.</i>	199
<i>Anexo 3 Formulario de registro de marcas y lemas comerciales.</i>	200

Resumen Ejecutivo.

El siguiente plan de negocios tiene como finalidad el diseño de una propuesta de negocio en el sector panificador en la zona centro de la ciudad de Tunja, con la creación de la empresa Start Break, la cual ofrecerá nuevos productos innovadores al mercado panadero en cuanto a sabor, nutrición, calidad y servicio, que satisfaga las necesidades de los demandantes de productos de panadería.

Esta idea de negocio consiste en la creación de una panadería que se encargue de fabricar y comercializar pan de gran calidad que permita cumplir con las expectativas de los consumidores, por ende nos enfocamos en primer lugar en innovar y lanzar una propuesta de nuevos productos de pan que nos permita ofrecer una nueva alternativa de consumo con productos para todo tipo de acompañamiento.

En cuanto a los productos que se van a ofrecer, se busca tener un elemento diferenciador en la elaboración y presentación, es por esto que se decide crear seis diferentes tipos de pan, teniendo en cuenta la información que arroja el estudio de mercado realizado. El cual nos indicó, que hay una gran variedad del mismo tipo de pan que se oferta en las panaderías de la zona centro en la ciudad de Tunja, es por esto que se decide como propuesta incursionar en nuevos productos y como producto de referencia el pan relleno de fruta con el fin de incentivar la producción y el aprovechamiento de los productos cultivados en la región y transformarlos para impulsar la economía regional, en especial en los procesos de panificación y así comenzar a incentivar al sector en fomentar ideas de producción con productos hechos en Boyacá.

En nuestro portafolio se va contar con pan Relleno de fruta con diferentes sabores, el cual va a ser ofrecido como pan integral y pan blanco, otros productos que también se van a manejar es el pan integral sin relleno, pan de queso, pan blanco sin relleno y pan leche. Cabe resaltar que se irán agregando más productos a medida que se desarrollen nuevas ideas según las estrategias que se han planteado.

En cuanto a la elección de la ubicación de la idea de negocio, se tiene destinado la zona centro de la ciudad de Tunja, por ser el sitio con más concurrencia de personas que circundan este lugar (clientes objetivos) de poder adquisitivo medio, lo cual permite establecer como ubicación de mayor preferencia debido a su gran accesibilidad para el disfrute y consumo de nuestra nueva propuesta de productos, brindando calidad y un buen servicio.

Para la comercialización se contara con una tienda principal en la zona centro de la ciudad de Tunja, con un diseño artesanal, generando una experiencia acorde a la tradición colombiana, se pretende brindar un ambiente agradable para nuestros clientes con productos y puntos de atención de gran calidad. En cuanto a la fabricación de nuestros productos se realizara en un establecimiento adaptado con las especificaciones sanitarias correspondientes, para la producción y su posterior envío a la tienda física, lo anterior permite que el producto este en óptimas condiciones para el consumo (frescura y calidad).

La inversión inicial con la que contara la idea de negocio será de \$60.000.000 de pesos que se invertirán en la compra de activos fijos por \$48.645.395, Activos intangibles por \$1.211.600 y capital de trabajo por \$10.143.005, los cuales se van a distribuir para la compra de maquinaria, equipos, constitución de la empresa, registro de marca, compra de insumos y cubrimiento de gastos adicionales que se presente en el desarrollo de las operaciones iniciales. Como resultado de la inversión y de acuerdo con los cálculos de la tasa interna de retorno sea del

16,32%. El tiempo establecido de recuperación de la inversión inicial de la idea de negocio es de $PRI = 5,712$ es decir en cinco años, siete meses y doce días se recupera la inversión inicial de proyecto con una utilidad neta para el año 5 de \$20.721.761, lo cual genera que se pueda comenzar a realiza inversiones de expansión empresarial de acuerdo con los objetivos propuestos.

Para el cumplimiento del retorno de la inversión inicial, se buscara a través estrategias de mercadeo, financieras, operacionales, de sostenibilidad y responsabilidad social que nos permita poder fortalecer nuestros procesos operacionales y de igual manera generar un impacto positivo con la comunidad.

Fase 1: Formulación De La Idea De Negocio.

1 Formulación

1.1 Nombre de la idea de negocio

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA PANIFICADORA START BREAK.

1.2 Objetivo General

Desarrollar un plan negocio para la creación de una panificadora que utilice y de mejor aprovechamiento las materias primas (frutas) del departamento de Boyacá.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar clientes potenciales, un estudio al entorno donde se realizará el plan de negocio, Efectuando un análisis técnico, para determinar los recursos necesarios, la localización, insumos viables y que capacidad de producción habrá.
- Establecer los elementos de tipo organizacional necesarios para la construcción del plan de negocio, estableciendo una estructura, estrategia organizacional correspondiente y los aspectos legales.
- Realizar un plan operativo para determinar la probabilidad social y legal que existe para el establecimiento del negocio, permisos, reglamentos, leyes, tipo de sociedad, efectos sociales con el fin visualizar y cumplir estos requisitos.
- Ejecutar un estudio financiero para determinar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del plan de negocio y las posibles fuentes de dichos recursos.

1.4 Agentes promotores, Formuladores y Responsables de la ejecución

1.4.1 Agentes promotores

Para la realización del proyecto, se tiene como agente promotor la Universidad Santo Tomás, siendo el principal órgano estudiantil que ayude al formulador en establecer los contenidos a desarrollar en el proyecto, en la compañía de un docente (tutor) que brindara acompañamiento en cada fase del plan de negocios. Donde ejercerá revisiones permanentes para tener un buen desarrollo del proyecto de grado.

1.4.2 Formulator

La formulación de la idea de negocio estará por parte del estudiante de Administración de Empresas de la universidad Santo Tomas Seccional Tunja, Cesar Manuel Pulido Alvarado código: 2215284.

1.4.3 Responsable de la ejecución.

Para el desarrollo de la idea de negocio desde formulación, análisis, Planeación, Control y evaluación, con su respectiva ejecución estará a cargo del estudiante Cesar Manuel Pulido Alvarado, exceptuando las correcciones pertinentes realizadas por el docente encargado (Tutor) como revisor.

1.4.4 Justificación de la idea de negocio.

El sector panadero en Colombia ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años en el consumo de pan, debido a que es uno de los productos más esenciales de la canasta familiar colombiana ya que el consumo está ligado desde nuestros antepasados y quizás es en nuestra

región boyacense es más notable en especial la ciudad de Tunja, debido a que en su mayoría existen una gran cantidad de tiendas de barrios dedicadas a la producción y comercialización de productos de panaderías siendo uno de los negocios más rentables y competitivos de nuestro entorno.

La finalidad de la presente idea de negocio es innovar en los productos de panadería en la ciudad ya que la mayoría de panaderías ofrecen el mismo tipo de pan tradicional, por ende nos abre una oportunidad de negocio en innovar y crear nuevos productos de pan, el cual nos va generar una alternativa nueva para los consumidores en la ciudad. Uno de los elementos esenciales para el desarrollo de plan de negocio es focalizar la producción y comercialización de pan en generar una diversificación de productos con relleno de fruta como herramienta para poder contrarrestar las exigencias de un mercado actual, debido a que es muy difícil competir con empresas consolidadas en el mercado regional.

En virtud a que las frutas y materias primas no se les da un mejor aprovechamiento se hizo necesario pensar en una idea de negocio, con la cual se pueda dar aprovechamiento a estas materias primas que tienen una gran cantidad de usos; como en productos de panadería que pueden ser elaborados a base de las diferentes frutas que se producen en el departamento (Mango, Fresa, piña, mora, entre otras), además de crear productos nuevos e innovadores para el mercado y así darles un valor agregado diferente.

Por lo que nuestra propuesta va focalizada para aquellas personas que busquen nuevos productos de panadería con una innovación, calidad y servicio óptimo. Como propuesta inicial es crear productos de pan con relleno de fruta como principal producto del negocio y otros productos tradicionales con base a las tendencias que se identifiquen en los estudios pertinentes para generar una comercialización diferente a las conocidas en la ciudad Tunja.

Fase 2: Análisis de la idea de Negocio

2 Estudio de Mercado

2.1 Identificación del bien o servicio

El proyecto está enfocado en crear e implementar una cadena de panadería Premium denominada Start Break que utilice productos de la región especialmente frutas de la región, que combine calidad y servicio incursionando en la innovación de los productos como el pan. En cuanto a los productos se busca tener un elemento diferenciador en la elaboración y presentación; en cuanto a su elaboración se refiere a los insumos utilizados como frutas producidas en el departamento (pera, mora, Piña, durazno, entre otras. Con el fin de incentivar la producción y el aprovechamiento de los productos cultivados en la región y transformarlos para impulsar la economía regional. Y en cuanto a presentación se buscará diversificar en cuanto a la representación de las zonas productoras de fruta en Boyacá. Se pretende brindar nuevos productos de panadería se pretende establecer nuevas formas, textura generando nuevos sabores.

Para la comercialización se contara con una tienda principal en la ciudad de Tunja, con un diseño artesanal, generando una experiencia acorde tradición colombiana, se pretende brindar un ambiente agradable para nuestros clientes con productos y puntos de atención de gran calidad. En cuanto a la fabricación de nuestros productos se realizara en un establecimiento adaptado con las especificaciones sanitarias correspondientes, para la producción y su posterior envío a la tienda física, lo anterior permite que el producto este en optimas condiciones para el consumo (frescura y calidad), reconociendo las nuevas tendencias de los clientes en la ciudad. El cual ha

sufrido cambios en las exigencias de buscar nuevos productos que vayan acorde a su estilo de vida.

Para esto se debe tener una diversificación como herramienta para contrarrestar a las exigencias del mercado actual, debido que es muy difícil competir con empresas consolidadas en el mercado regional, por lo que nuestra propuesta ofrece la innovación arriesgada en crear productos nuevos y generar una comercialización diferente a las conocidas en la ciudad, con la finalidad de brindar nuevas ofertas a nuestros consumidores con el fin de generar nuevas tendencias para el mercado regional y nacional.

El panorama en Colombia sobre la composición de panadería está representado en su gran mayoría por Bogotá con la que cuenta con más de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165 y Medellín con 1532, mientras que en la ciudad de Tunja en la actualidad existen 228 empresas que se dedican a esta labor un mercado con gran proyección de acuerdo (Alcaldía municipal de Tunja , 2020).

Las empresas que existen en la región en la industria panadera, para nuestro plan de negocio están categorizados como actores claves en la industria, ofertando productos de consumo diario lo cual sería grandes influenciadores en las operaciones diarias de nuestro mercado en la ciudad en los que podemos encontrar como los competidores, sustitutos, proveedores y consumidores en la ciudad de Tunja.

Competidores: En la ciudad de Tunja encontramos Fratellos, Panadería San Nicolás., Dinos Cakes, Trigos, Panadería La Villa Cascanuez, Funuba Pan orgánico de Fruta, entre otros.

Sustitutos: se reconocen como productos sustitutos en la industria panadera a las galletas, arepas (harina, arroz, pan), cereales, productos industriales, los cuales son comercializados en canales similares a los que se distribuye el pan.

Proveedores: Dentro de las materias primas del pan en la región se encuentran como Levapan S.A, Insualimentos S.A.S distribuidores de frutos secos y semillas, Team Foods Colombia, distribuciones Dismapan, Campesinos cultivadores de frutas en Boyacá, los proveedores de maquinaria como lo son Javar, Exhiberiequipos entre otros donde ofrecen un alta gana de equipos especializaos para la fabricación de panadería.

Consumidores: En Tunja el pan es un producto esencial para la canasta familiar, siendo un producto de consumo regular en todas las edades sin importar el nivel socioeconómico en la región.

2.2 Análisis de la demanda

2.2.1 Objetivo

Identificar la demanda potencial para la empresa Start Break y comportamiento de consumo de los habitantes Tunja, para generar una propuesta de negocio que logre cumplir con las expectativas del mercado a incursionar.

2.2.2 Metodología del Estudio

Para el desarrollo del estudio de mercados se va a emplear la metodología cualitativa como recolección de datos informativos sin medición numérica. “Es aquella que recoge los discursos existentes en torno al tema y realiza luego una interpretación rigurosa. No requiere de

procedimientos numéricos, estadísticos o matemáticos, sino que obtiene datos descriptivos a través de una diversidad posible de métodos” (Raffino, 2020).

Este tipo de investigación se puede evidenciar como la búsqueda de información en cuanto al tipo de productos a ofrecer y de servicio que se espera tener en el establecimiento, con el fin de generar una buena propuesta para nuestro mercado objetivo a través de nuestro entorno y en la bibliográfica existente.

De igual forma se va implementar la investigación cuantitativa debido a que se va emplear algunas técnicas en la recolección de información (datos), “Esta es realizada mediante encuestas a personas para conocer por medio de estadísticas numéricas las necesidades del cliente y a partir de estos resultados parte la toma de decisiones para la empresa”. (Clasificacionde.org).

2.2.2.1 Naturaleza de la investigación

El desarrollo argumentativo del plan de negocio y del presente estudio tiene como finalidad analizar, organizar y resumir los datos suministrados en la encuesta, que será aplicada a la población de Tunja para comprender la situación de la demanda del sector panificador en la ciudad especialmente en la zona centro. La naturaleza de la investigación estará bajo el tipo de análisis descriptivo que permite especificar la importancia de este modelo de negocio, sus dimensiones, componentes desde un punto de vista científico midiéndolas independientemente hasta tener su propia conclusión, para resaltar se tiene presente las opiniones de las personas involucradas directa e indirectamente y sus puntos de vista conociendo que se va a medir y la manera de hacerlo.

2.2.2.2 Alcance de la investigación

Identificar en la población de Tunja los distintos segmentos dentro del mercado objetivo a través de la encuesta, por medio de los cuales vamos a identificar, gustos, opiniones, percepciones, preferencias entre otros, que nos permitan definir un optimo porcentaje sobre el comportamiento futuro, respecto a la idea de negocio.

2.2.2.3 Selección de la muestra

Para proceso de selección de los individuos que formarán parte de la muestra a estudiar, se procederá a utilizar un tipo de muestreo probabilístico, más específicamente el Muestreo Aleatorio Simple, caracterizado por el hecho de que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para constituir la muestra.

De esta manera, se garantiza que el muestreo sea válido y se pueda realizar un estudio adecuado, a partir de contar con altas probabilidades de que la muestra seleccionada sea representativa de la población y que, por consiguiente, las conclusiones obtenidas puedan extrapolarse a la misma y así caracterizarla y estudiarla.

2.2.2.4 Población

En cuanto a los aspectos demográficos de la ciudad de Tunja, según las estimaciones del censo de población y vivienda 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018). Se espera que la población para el año 2020 sea de 179.263 de los cuales pertenecen a la zona urbana es de 171.461 habitantes y zona rural es de 7.802 habitantes. Como dato a tener en cuenta de la población de Tunja a encuestar, se va tener como referencia a los habitantes que viven en la zona urbana. La cual se va tomar como dato de referencia para la población total de la muestra para el desarrollo de la encuesta, cabe destacar que se toma este

total de la población debido a que en la ciudad se consume todo tipo de pan y pastelería en todas las edades.

Una de las consideraciones a tener en cuenta para la determinación de la muestra es la utilización de la formula estadística para determinar las poblaciones finitas, teniendo como relación que el número de la población de la ciudad de Tunja es muy alta para lo cual se determina dejar las variables de probabilidad de éxito y fracaso con un 50% de exactitud, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

Formula estadística para determinar la población finita:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N * E^2} = \frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) * 171.461}{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) + 171.461 * (0,1)^2} = \frac{164.671,1}{1715,57}$$

$$n = 95,986$$

Donde:

n = La muestra, (96).

N= Tamaño de la población (171.461).

Z= Nivel de confianza (95%), puntuación z 1,96.

P= Probabilidad de éxito. (50%)

Q= Probabilidad de fracaso (50%)

E= Margen de error (10%).

2.2.3 Herramientas o instrumentos para el análisis.

Para el desarrollo de la investigación se va a tener en cuenta las técnicas de recolección de información como la observación directa, Revisión de fuentes bibliográficas y la estructuración de una encuesta aplicada a la población de la ciudad de Tunja.

2.2.3.1 Fuentes de información

Fuente primaria: Para el desarrollo de la investigación se encuentran las diferentes opiniones de los ciudadanos de Tunja, que en su cotidianidad hacen el consumo del pan.

Fuente secundaria: son todas aquellas que se emplean con respecto a consultas en investigaciones bibliográficas con respecto a temas de nuestro entorno, que nos ayuden a tener una buena comprensión en los procesos.

Como instrumento de aplicación de la encuesta se manejará a través de la herramienta tecnológica de Google drive y su posterior análisis se procederá por medio de instrumentos como Word, Excel y Spps.

2.2.3.2 Encuesta

ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA PANIFICADORA START BREAK CON INSUMOS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer y evaluar la demanda actual del consumo de productos de panadería en la ciudad de Tunja con la finalidad de desarrollar un plan de negocios con fines académicos.

Edad ____ Género ____

1. ¿Consume productos de panadería?

A) Si

B) No.

2. ¿Considera al pan como un elemento básico e indispensable en la canasta familiar?

A) Si

B) No

3. ¿Con que frecuencia consume productos de panadería?
 - A) Diariamente.
 - B) Semanalmente.
 - C) Mensualmente.
 - D) No Consume.
4. ¿Cuál tipo de pan consume?
 - A) Pan Dulce.
 - B) Pan integral.
 - C) Pan Multigrano.
 - D) Pan de Maíz.
 - E) Otro.
5. ¿Que presupuesto destina para el consumo de estos productos?
 - A) Menos de 2000
 - B) Entre 2001 y 4000.
 - C) Entre 4001 y 6000.
 - D) Entre 6001 y 8000.
 - E) Más de 8000.
6. ¿Donde realiza la compra de pan habitualmente?
 - A) Panaderías.
 - B) Tiendas De barrio.
 - C) Supermercados.
 - D) Otro ¿cuál?

7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes panadería ubicadas en el centro de la ciudad de Tunja, acude más a menudo? Marque X una o varias opciones.
- A) Pirandelo sede centro.
 - B) Panadería San Nicolás.
 - C) Dinos Cakes.
 - D) Trigos.
 - E) Panadería La Villa Cascanuez.
 - F) Funuba Pan orgánico de Fruta.
 - G) Otro ¿cuál?_____
8. ¿Qué tan dispuesto está a cambiar el consumo del pan corriente a un pan gourmet y más saludable?
- A) Totalmente dispuesto.
 - B) Muy dispuesto.
 - C) Poco dispuesto.
 - D) Nada dispuesto.
9. ¿Compraría productos de panadería elaborados con ingredientes naturales de la región?
- A) Si
 - B) No
10. ¿Que tipo de relleno de frutas naturales cultivas en la región, le gustaría que tuviera el pan? Marque X una o varias opciones.
- A) Fresa.
 - B) Mora.
 - C) Piña

D) feijoa

E) Otra ¿Cuál?

11. De las características descritas a continuación señale para usted cual es el orden de importancia a la hora de adquirir el pan? Marque X una o varias opciones.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada Importante
Calidad				
Variedad				
Servicio				
Precio				
Cercanía				
Sabor				

12. Mencione tres aspectos negativos que se evidencian las empresas de panadería en la ciudad de Tunja.

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

Ver Anexo 1: Resultados de la encuesta.

2.2.4 Comportamiento Histórico

2.2.4.1 Segmentación de mercado

Para el desarrollo de la presente idea de negocio la segmentación de mercado está determinada en todo tipo de personas sin importar la edad, género o la clase social que habiten o circundan la zona centro de la ciudad de Tunja con cualquier tipo de ingreso que estén interesados en la demanda de productos de panadería especialmente lo que serán ofertados, esta idea de negocio se tiene como finalidad de impulsar productos de nuestra región en tema de frutas y la puesta en marcha de nuevos productos de pan.

De esta forma se quiere satisfacer las necesidades identificadas por el público objetivo que pretende comprar productos con buena calidad y frescura a un precio asequible para cualquier persona, debido a que no hay una gran oferta en productos pero estos no tienen una relación con el costo de acuerdo con la encuesta realizada.

2.2.4.2 Consumo aparente

De acuerdo con investigaciones realizadas es imposible conocer al detalle la mayoría de las características que se presentan el mercado panificador en la ciudad de Tunja, partiendo de que es difícil poder cuantificar el número de producción debido a que cada empresa panificadora en la zona central de Tunja, para el número de producción se toma como referencia el promedio de producción consultado en algunas panaderías de Tunja, mientras en el caso de exportación e importación no se tienen valores debido que la producción está determinada para el consumo de la población de Tunja. De acuerdo con las panaderías consultadas, para calcular la producción estimada diaria esta en 2.611 unidades de pan, es decir que anualmente se están producción 940.032 unidades de pan.

Formula.

$$Ca = P + I - E + \Delta i.$$

$$Ca = 940.032 + 0 - 0$$

$$Ca = 940.032.$$

2.2.4.3 Consumo per cápita

Para el cálculo de consumo per cápita se toma como referencia el consumo aparente estimado anual en 940.032 y se procede a dividir en el 158.944 que representa el 92,7% de las personas que están dispuestas a consumir los productos de la población total de Tunja.

$$Cp = Ca / Dp.$$

$$Cp = 940.032 / 158.944$$

$$Cp = 5,914 \approx 6$$

2.2.5 Características teóricas de la demanda

2.2.5.1 Función de la demanda

Para el cálculo de la fórmula de la demanda se va tomar como referencia el presupuesto destinado al consumo de pan, donde el 53% de los encuestados respondieron entre un rango de \$2.000 a \$4.000 pesos.

Para determinar la ecuación de demanda se toma como referencia el presupuesto de \$2.000 pesos con un precio mínimo de unidad de pan está en \$200 pesos. De acuerdo con los resultados si una persona que destina \$2.000 pesos para la compra de pan, estaría comprando la cantidad de

10 pero si la cantidad baja a 9 la demanda a aumentaría a \$2.469 con un precio de \$274 pesos por unidad, para el cálculo del segundo dato se realiza por medio de una regla de tres.

2.2.5.2 Determinación de la ecuación de la demanda

$$Y - Y_1 = m (X - X_1).$$

Para hallar la pendiente $m = (\Delta Y) / (\Delta X) = (Y_2 - Y_1) / (X_2 - X_1)$.

En términos de precio y cantidades:

Y= precio y X = Cantidad.

$$m = (2000 - 2469) / (10 - 9).$$

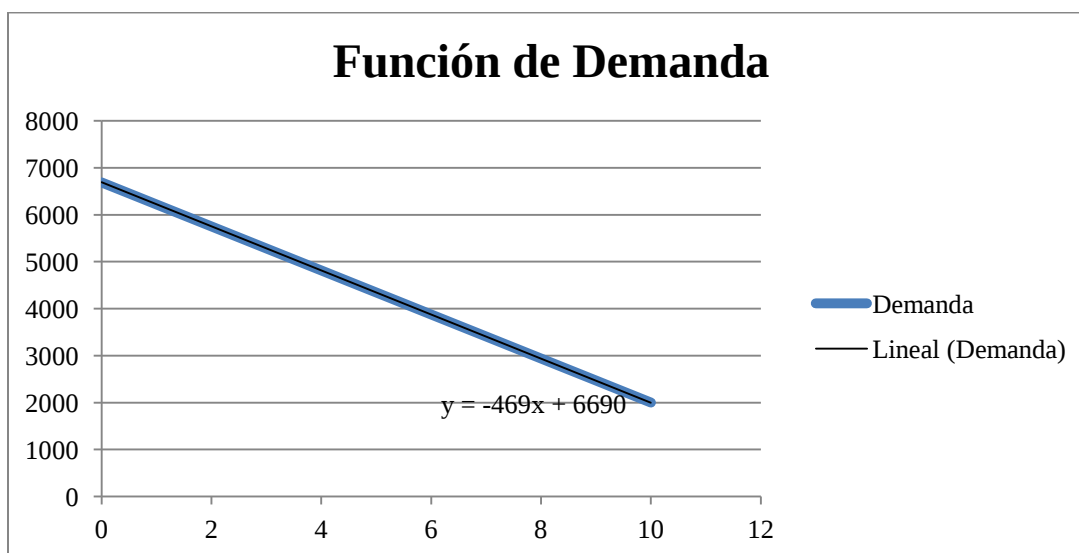
$$m = -469$$

$$P - 2000 = -469 (Q - 10) \quad P - 2000 = -469Q + 4690 \quad P = -469Q + 4690 + 2000$$

$$P = -469Q + 6690.$$

Gráfico 1

Representación de la función de demanda.



Fuente: Autor.

2.2.5.3 *Función de ingreso.*

Para obtención de la función de ingreso se toma como valores la cantidad de consumo aparente anual que es de 940.032 con un precio de \$200 por unidad.

$$I = \text{Precio} * \text{Cantidad.}$$

$$I = 200 * 940.032$$

$$I = \$ 188.006.400$$

2.2.5.4 *Elasticidad de la demanda.*

Para establecer la variación porcentual ante un incremento de X cantidades demandadas de pan con respecto a la variación porcentual del precio se toman como valores los puntos de la curva de la demanda denotados en la función de demanda, se tiene la cantidad de 10 unidades de pan por un precio total de \$2.000 pesos, mientras que se tiene una variación en la cantidad dos de 9 a un precio total de \$2.449 pesos.

Formula:

$$E_p = (\Delta X / X) / (\Delta P / P).$$

$$\Delta X = 9 - 10 = -1$$

$$\Delta P = 2469 - 2000 = 469.$$

$$\Delta X / X = -1 / 10 = -0.1$$

$$\Delta P / P = 469 / 2000 = 23 \%$$

$$E_p = (\Delta X / X) / \Delta P / P = -0.1 / 0.235.$$

$$E_p = -43\%$$

Cuando el precio aumenta un 23%, la cantidad demandada disminuye un -10%, por consiguiente la elasticidad es de -43% es decir que la variación de la cantidad demandada disminuirá en este porcentaje ante un aumento del precio del pan.

2.2.6 Estimación de la demanda futura

Para la determinación de la demanda futura proyectada para los años 2020 a 2025 se tiene como referencia el crecimiento poblacional de la cabecera municipal de Tunja para los años siguientes de acuerdo con la población entre los años 2018 a 2020 suministrados por el DANE, para hallar el crecimiento se utilizó el método geométrico el cual estima que el crecimiento de la población aumente en 2,28%.

Tabla 1

Estimación del crecimiento poblacional de Tunja.

TAZA DE CRECIMIENTO R	
$R = ((POB\ 2 / POB\ 1) ^ {1 / (T2 - T1)}) -1$	
R	2,28%

Nº	AÑO	POBLACION	YC
1	2.018	163.894	163.894
2	2.019	167.883	167.635
3	2.020	171.461	171.461
4	2.021	179.028	179.028
5	2.022	179.028	179.028
6	2.023	179.028	179.028
7	2.024	179.028	179.028
8	2.025	182.812	182.812

Fuente: Autor

De acuerdo con lo anterior se puede estimar que la demanda potencial para los años 2020 a 2025, tomando como referencia el dato obtenido en las encuestas sobre el consumo del pan y las estimaciones de producción por unidad.

Tabla 2*Determinación de la proyección de la demanda.*

Nº	AÑO	Dp.
1	2.020	940.032
2	2.021	961.465
3	2.022	983.386
4	2.023	1.005.807
5	2.024	1.028.740
6	2.025	1.052.195

Fuente: Autor.

De acuerdo a factores tanto internos como externo de la economía los anteriores valores pueden variar debido a que en el mercado existen diferentes tipos de variables no controladas por el empresario que pueden influir en la demanda del producto en temas políticos y económicos, para la determinación de la demanda se tiene como referencia las fuentes consultadas a panaderos de la ciudad de Tunja, en el cual ellos explican que la producción diaria en promedio 2.611,2 panes, por ende tomamos este valor y lo multiplicamos por 360 días del calendario comercial más el incremento poblacional estimado del 2,28%.

2.3 Análisis de la oferta

2.3.1 Objetivo

Definir las condiciones y las cantidades de la oferta existente en el sector panificador en la zona centro de la ciudad de Tunja, en términos de cantidades producidas, disposición del mercado, y competitividad.

2.3.2 Metodología de análisis aplicar.

Para el desarrollo del análisis de la oferta, se utiliza el método cualitativo que propone la evaluación, ponderación e interpretación de la información obtenida a través de la encuesta aplicada, registros acerca de los temas encontrados por entes privados y públicos, los temas

analizar en este estudio están enfocados en la competencia actual en la ciudad de Tunja, el mercado de insumos, proveedores, características del mercado y su comportamiento histórico.

2.3.2.1 Población y Muestra.

De acuerdo con las estimaciones del censo de población y vivienda 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018). Se espera que la población para el año 2020 sea de 179.263 de los cuales pertenecen a la zona urbana es de 171.461 habitantes y zona rural es de 7.802 habitantes. En los cuales se escogió una muestra de 96 habitantes de la ciudad de Tunja, para la cual se les aplicó una encuesta con el fin de conocer sus opiniones acerca del sector panificador.

Por otra parte en la ciudad de Tunja existen actualmente 288 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos panadero y en la zona central se cuentan con 27 empresas, con base a este dato se procederá realizar una muestra de 10 establecimientos de comercio para analizar el factor de competencia existente actual en el centro de la ciudad.

Como técnicas de recolección de la información del presente análisis se realiza por medio de resultado de la encuesta, con la información adquirida por parte de los encuestados y la observación directa y documental sobre el panorama actual del mercado panificador a nivel nacional e internacional.

2.3.3 Herramientas o instrumentos de análisis

Para el desarrollo del presente análisis se va a tener como instrumento de análisis una matriz para el análisis de competencia de los principales establecimiento de panadería en la zona central de la capital Boyacense, de igual manera se van a tener en cuenta los resultados del análisis de la encuesta aplicada con el fin de tener una percepción de los consumidores como fuente

primaria y por último se va tener instrumentos suministrados por el DANE, con el fin dar interpretación de datos estadísticos del comercio panificador a nivel nacional e internacional.

2.3.4 Proveedores actuales, análisis de la competencia y análisis de competitividad de los oferentes actuales

2.3.4.1 Proveedores Actuales:

De acuerdo con información suministrada por algunos dueños de establecimientos de panadería en la ciudad, los proveedores actuales que ellos manejan son empresas fuera de la región debido a que no hay molineras que se encarguen de fabricar insumos de panadería, en su mayoría los insumos son comprados a empresas ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Santander como lugares predilectos.

En el territorio colombiano existen una gran oferta de productos e insumos en el sector panificador, especialmente en la región Cundiboyacense con gran variedad en la oferta de materia prima, equipos, maquinas, utensilios que cumplan con los requerimientos establecidos en estándares de calidad para la operación en la producción. Para esto se establece una breve descripción de los principales proveedores para nuestro modelo de negocio, partiendo de que se trata de un establecimiento de comercio y de fabricación.

2.3.4.2 Proveedores con suministros básicos para la producción.

JOSERRAGO: “Es una empresa industrial y comercial, dedicada al fabricación, comercialización de productos para la preparación del sector gastronómico. Los equipos elaborados son con base a estudios de necesidades propias de consumidor colombiano, con productos de primera calidad y cuentan con mantenimiento y garantía”. (Joserrago, 2020).

Datos generales: <https://joserrago.com.co/>.

Dirección: Av. Caracas # 17-40 Bogotá, Colombia.

Teléfono: 311 213 0834

(1) 2 43 60 35 | 320 889 99 19

correo electrónico: ventas@joserrago.com.co

INDUPAN S.A: Empresa dedicada a la fabricación y distribución de insumos de panadería.

Datos generales: <https://www.indupan.com/>

Dirección: Cra. 22 N. ° 14-12

Bogotá, Colombia

Teléfono: +57 (1) 351 3688

E-mail: comercial@indupan.com

FLEISCHMANN: Empresa dedicada a la fabricación y distribución de insumos de panadería

Datos generales: <https://www.fleischmanncolombia.com.co/>

Dirección: Cra. 21 #166-78

Bogotá, Colombia

Teléfono: +57 (1) 7420596

HYM DISTRIBUIDOR AVICOLA S A S: Empresa dedicada a la distribución de insumos avícolas en la región.

Datos generales.

Dirección: Calle 5 4 e 11

Tunja, Boyacá

Teléfono: 3214665090.

ECOGOLDEN FRUIT SAS: Empresa dedicada al cultivo de frutas tropicales y subtropicales.

Datos generales.

Dirección: Vereda jabonera

Nuevo Colon, Boyacá

Teléfono: 3002660828.

MAKRO: Empresa de comercio al por mayor de insumos de consumo.

Datos generales: <https://www.tiendeo.com.co/tunja/makro>.

Dirección: Cr 1 Este # 35-105

Tunja, Boyacá

Teléfono: +57 (8) 7420010.

2.3.4.3 *Análisis de la competencia:*

En el panorama de las empresas panificadoras en la ciudad de Tunja, se lograron establecer con datos de la cámara de comercio de Tunja, que en la actualidad están registradas 288 empresas bajo el código CIIU C1081, Elaboración de productos de panadería y otras actividades como comercio al por menos de productos alimenticios, cafetería entre otros. Para el desarrollo de nuestro análisis se tomó a consideración las empresas de panadería que están ubicadas en la zona central de la ciudad de acuerdo a los datos suministrados en la cámara de comercio de Tunja, hay 27 empresas registradas bajo el código CIIU C1081.

Se seleccionaron 9 empresas para realizar el presente análisis, lo cual nos permite identificar el comportamiento de los oferentes actuales. Para el desarrollo de análisis se realizó la visita a las panaderías en modo de cliente, donde se realizaron registros que nos permitió conocer las actividades ordinarias de estos establecimientos en ámbitos de productos, distribución, tecnología, clientes, decoración y clientes.

Análisis de dimensión:

Tabla 3*Análisis de dimensión/ ambiente.*

Panadería/ Aspecto analizar.	San Nicolás.	Dinos Cakes Premium.	Pirandelo.	Funuba	Dino´s Cakes.
Dimensión y aspecto del local	Cuenta con buena decoración en las paredes.	Cuenta con poca decoración acorde a una panadería normal.	En la zona centro, cuenta con un local muy pequeño con buena decoración, similares a los otros establecimientos de la marca.	Local muy pequeño, decoración muy deficiente.	Local grande con un buen espacio, decoración con fotografías de los productos.
	Iluminación media.	Iluminación baja.	Buena iluminación.	Baja iluminación	Baja iluminación
	Cuenta con una buena distribución de mesas y estantes.	Cuenta con buena distribución de los estantes o vitrinas.	Buena distribución entre las vitrinas y los estantes.	Cuenta con un espacio muy reducido y la distribución no es tan buena.	Cuenta con distribución de estantes y mesas, algunas mesas muy pegadas.
	Falta de ventilación.	Falta ventilación.	Excelente ventilación	Buena ventilación.	Falta de ventilación.
	Buena limpieza y organización	Limpio y organizado.	Limpio y organizado.	Limpio y baja organización.	Organizado.
	Música a un buen volumen.	Música a un buen Volumen.	Música acorde al establecimiento y manejo de mercadeo.	No tiene música.	Música de emisoras de radio.
	Espacio muy reducidos entre las mesas.	Las mesas muy pegadas unas con otra.	Excelente distribución entre las mesas.	Solo cuenta con una mesa.	Cuentan con muchas mesas y poco espacio.

	Cuenta con baño.			En la entrada hay una parrilla de churos.	Cuenta con baño. Al lado de las mesas.
--	------------------	--	--	---	--

Fuente: Autor.

Panadería/ Aspecto analizar.	Dino cake JR.	La Villa Cascanuez	Orquídea.	Trigos.
Dimensión y aspecto del local.	Local grande con un buen espacio, decoración en óptimas condiciones.	Cuenta con un local medio, con buena optimización en los espacios. Decoración media.	Cuenta con un buen local, el espacio es muy reducido, hay poca decoración.	Cuenta con excelente decoración, en los dos pisos. Decoración muy ambiental.
	Iluminación buena.	Buena iluminación.	Buena iluminación.	Excelente Iluminación.
	Cuenta con buena distribución de los estantes o vitrinas.	Distribución optima entre las vitrinas y estantes.	Buena distribución entre los estantes y las vitrinas.	Cuenta con un espacio para los mostradores y otro para el salón de onces.
	Buena ventilación.	Buena ventilación.	Baja ventilación.	Excelente ventilación.
	Limpio y organizado.	Limpio y organizado.	Limpio y organizado.	Limpio y organizado.
	Música de Emisora de Radio.	No tiene música.	No tiene música.	
	Buena distribución en las mesas.	Buena distribución en las mesas.	Ni tiene mesas. Pero cuenta con horno en el área de recepción de clientes.	Tiene un salón para comensales. Con buena distribución.
	Cuenta con un baño y una cocina a la vista de los			Cuenta con baños.

	consumidores.			
--	---------------	--	--	--

Fuente: Autor.

En las empresas de panadería analizadas se observó que gran parte de la decoración y ambiente de los establecimientos de comercio, tienen una diferente a puesta hacia los clientes con colores vivos. En cuanto a las decoraciones cada panadería tenía retratos de los productos de pastelería y repostería con una buena ubicación, en cuanto a la iluminación la mayoría de empresas presenta un grado deficiencia, debido a que son lugares oscuros con poca eliminación natural. En cuanto a la distribución de los muebles y enseres, hay establecimientos que tienen una buena ubicación para los estantes y vitrinas , en cuanto a las mesas es donde está el problema, debido a que los espacios son muy reducidos hay gran cantidad de mesas que no permiten una buena movilidad para los clientes.

Análisis de distribución.

Tabla 4

Análisis de distribución de los productos.

Panadería/ Aspecto analizar.	San Nicolás.	Dinos Cakes Premium.	Pirandelo.	Funuba	Dino´s Cakes.
Distribución de los productos.	Buena distribución de los productos, pero falta de organización en los cubículos correspondiente a cada pan. En cuanto a los productos de pastelería y galletería tiene una buena organización.	Tiene una buena exhibición de los productos tanto de pan, galletería y pastelería.	Tienen un área especial para cada producto, los panes se venden empacados, los postres y pasteles tienen estantes con refrigeración.	Cuenta con un estante pequeño para la exhibición de pan y otra para repostería.	Cuenta con buena distribución en los productos de pastelería, y galletería. Pero se perciben falencias.

Panadería/ Aspecto analizar.	Dino cake JR.	La Villa Cascanuez	Orquídea.	Trigos.
Distribución	Existe buena distribución en los productos de pan, pero no se tiene señalización en cuanto a los productos.	Los productos se mantienen dentro de una vitrina encerrados fuera de aire. Manteniéndolos frescos.	Manejan un buen sistema de distribución de los productos al igual se tiene una correcta visualización de cada producto.	Posee un buen sistema de distribución de sus productos, con descripción de cada producto, de pan y repostería.

Fuente: Autor

En la distribución de los productos la mayoría de las empresas tienen un lugar específico para cada tipo de producto con su correspondiente vitrina, se evidencio que las distribuciones van acorde a rotación del producto en su mayoría de veces. En los mostradores de pan, no se tiene una descripción detallada de cada producto lo cual muchas personas no tienen claro el nombre y la diferenciación.

Análisis de producto.

Tabla 5

Análisis de productos.

Panadería/ Aspecto analizar.	San Nicolás.	Dinos Cakes Premium.	Pirandelo.	Funuba	Dino ´s Cakes.
	El precio de pan va de \$250 a los \$1000 pesos.	El precio de pan va desde los \$200 pesos.	El precio de pan va desde los \$1000 pesos.	El precio del pan va desde los \$200 pesos.	El precio de pan va desde los \$200 pesos.
	Venta de productos de pastelería.	Venta de productos de pastelería	Venta de productos de pastelería	No hay venta de productos de pastelería.	Venta de productos de pastelería

Producto.	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería.	Venta de productos de galletería y postre.
	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Los productos tienen su propio empaque.	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Empaques en bolsas corrientes de plástico.
	Productos de cafetería, calientes y frías.	Productos de cafetería, calientes y frías.	Productos de cafetería, calientes.	Solo venta de productos de gaseosa.	Productos de cafetería, calientes y frías.
	El precio es desproporcional al producto.	El precio es proporcional al producto.	El precio es proporcional al producto.	El precio es proporcional al producto.	El precio es proporcional al producto.
	Poca variedad en productos de pan.	Gran variedad en el surtido de panes.	Variedad limitada de cada producto de pan.	Poca variedad en productos de pan.	Gran variedad en el surtido de panes.

Fuente: Autor.

Panadería/ Aspecto analizar.	Dino cake JR.	La Villa Cascanuez	Orquídea.	Trigos.
Producto.	El precio de pan va desde los 200 pesos.	El precio de pan va desde los 200 pesos.	El precio del pan va desde 400 pesos.	El precio de pan va desde 500 pesos.
	Venta de productos de pastelería	Venta de productos de pastelería	Venta de productos de pastelería	Venta de productos de pastelería
	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería y postre.	Venta de productos de galletería y postre.
	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Empaques en bolsas corrientes de plástico.	Empaques en bolsas corrientes de plástico con logo de la

				empresa.
	Productos de cafetería, calientes y frías.	Productos de cafetería.	El precio es proporcional al producto	El precio es proporcional al producto
	El precio es proporcional al producto.	El precio es proporcional al producto	Gran variedad de tipo de pan.	Gran variedad de tipo de pan.
	Gran variedad en el surtido de panes.	Variedad limitada en el surtido de panes.	Los productos son novedosos e innovadores.	Los productos son novedosos e innovadores.

Fuente: Autor.

En cuanto a los productos se evidencio que en la mayoría de las panaderías ofrecen el mismo tipo de pan y no hay un elemento diferenciador más que el precio, ya que en algunos establecimientos es muy desproporcional a la calidad del pan.

En cuanto a la propuesta de ofrecer un pan con relleno natural de frutas solo se estableció que se vende en Funuba por encargo con un peso de 250 gramos tamaño familiar, esto quiere decir que no hay más establecimientos que oferten este tipo de producto ya que la mayoría está enfocada en panes dulces, sal e integrales en diferente presentaciones. En cuanto a los productos de pastelería y repostería todas las empresas manejan diseños novedosos en la presentación de los productos y decoración. Todas las empresas visitadas se logró evidenciar que tienen venta de productos de cafetería como una de las alternativas de ingreso.

Análisis de tecnología.

Tabla 6 Análisis de tecnología.

Panadería/ Aspecto analizar.	San Nicolás.	Dinos Cakes Premium.	Pirandelo.	Funuba	Dino ´s Cakes.

Tecnología.	Caja registradora.	Caja registradora.	Caja registradora.	Caja registradora.	Caja registradora.
	Cámaras de seguridad.	Cámaras de seguridad.	Cámaras de seguridad.	No hay cámara de seguridad.	Cámaras de seguridad.
	Hornos industriales.	Hornos industriales.	Hornos industriales.	Hornos industriales.	Hornos industriales.
	Neveras de tipo industrial.	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.	Neveras de tipo industrial	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.
	1 Televisor.		1 Televisor.		1 Televisor.
	1 equipo de sonido.	1 equipo de sonido.	1 equipo de sonido.		1 equipo de sonido.
			Teléfono.		

Panadería/ Aspecto analizar.	Dino cake JR.	La Villa Cascanuez	Orquídea.	Trigos.
	Caja registradora.	Caja registradora	Caja registradora	Caja registradora
	Cámaras de seguridad.	Cámaras de seguridad.	Cámaras de seguridad.	Computador.
	Hornos industriales.	Hornos industriales.	Hornos industriales.	Cámaras de seguridad.

Tecnología.	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.	Neveras tipo industrial de productos de gaseosa.	Hornos industriales.
	1 Televisor.			Neveras de tipo industrial
	1 Equipo de sonido.		Equipo de sonido.	Teléfono.

Fuente: Autor.

La tecnología es un factor fundamental en la actualidad para cualquier tipo de establecimiento y las panaderías no son la excepción en cuanto a temas de seguridad, registro contable y de servicio. En cuanto a temas de seguridad todas las panaderías cuentan con sistema de seguridad cerrado propiamente manejado por la administración, los lugares claves de la seguridad están en el área de caja y en la entrada de los establecimientos.

Se observa que manejan un sistema de caja electrónica simple a excepción de trigos que es el único establecimiento que maneja caja con sistema contable automático y con un computador instalado, a comparación de las demás panaderías que únicamente trabajan con caja registradora.

En cuanto a servicio la mayoría manejan herramientas electrónicas acorde a la experiencia y trato con el cliente, algunos los tienen en funcionamiento como otros apagados y solo de decoración.

Análisis de servicio.

Tabla 7 Análisis de servicio.

Panadería/ Aspecto analizar.	San Nicolás.	Dinos Cakes Premium.	Pirandelo.	Funuba	Dino ´s Cakes.
---	---------------------	---------------------------------	-------------------	---------------	---------------------------

	Regular	Regular	Excelente	Regular	Bueno
	El personal cuenta con dotación de la empresa.	El personal cuenta con dotación de la empresa.	El personal cuenta con dotación de la empresa.	No cuenta con dotación.	El personal cuenta con dotación de la empresa.
	3 personas en el área de servicio.	4 personas en el área de servicio.	1 persona en el área de servicio.	1 persona en el área de servicio.	2 personas en el área de servicio.
Servicio.	No hay establecidos procesos hacia el servicio.	Falta de actitud del personal.	Se tienen establecidos procesos de servicio.	No hay establecidos procesos hacia el servicio.	Procesos de servicio informal.

Fuente: Autor.

En el servicio cada empresa ofrece un servicio similar, no se percibió un proceso establecido que genere una buena experiencia con el cliente ya que es uno de los elementos esenciales en la actualidad con el cliente en temas de Fidelización, en cuanto a indumentaria las personas tienen una correcta utilización de los elementos básicos en las áreas de producción y servicio.

Análisis de clientes.

En cuanto al perfil de los clientes de cada empresa panadera analizada, el perfil del cliente solo varia en empresas como Trigo, Pirandelo y la Orquídea con un nivel adquisitivo alto, se visualizó que en su mayoría son lugares con gran afluente de personas, en las demás empresas de panadería analizadas se observó que las personas que visitan los lugares en gran parte son familiares y amigos, con un nivel adquisitivo entre medio y alto.

2.3.4.4 *Análisis de los oferentes*

De lo analizado con respecto a los competidores en la zona centro de la ciudad de Tunja, se llega a la conclusión que hay muchas empresas panificadoras que ofrecen los mismos productos de panadería, a excepción de tres panaderías que tienen elemento diferenciador en cuanto a productos con nuevos insumos. El único elemento diferenciador que se observó fue en el tema de repostería donde se tienen productos innovadores en diseño y sabor, en lo correspondiente al producto a ofrecer ninguna empresa maneja esta alternativa de innovación, por ende se desea plantear un producto con rellenos de frutas en diferentes tamaños a un precio proporcional a la calidad del producto.

En el ambiente y la decoración de los establecimientos de comercio, se logró percibir una gran apuesta por cada panadería en cuanto a su cliente objetivo, con poco énfasis en la comodidad del personal, como propuesta de mejora se plantea crear y diseñar un establecimiento que permita tener una buena movilidad en los clientes, para ello se usará una decoración muy contemporánea que brinde el espacio de generar un ambiente agradable para los clientes donde se procure una buena concordancia entre el producto a ofrecer y el lugar.

En la distribución de los productos, se puede observar que muchas manejan buena distribución de cada producto pero no se tienen una correcta ubicación y descripción para ello se plantea crear un estante que permita generar una descripción del pan y de fácil acceso para el cliente, también se plantea colocar canastas para que el cliente pueda coger sus respectivos y llevarlos al área de empaque con bolsas ecológicas en lo posible.

En lo correspondiente a la tecnología empleada por las panaderías se puede decir que tienen una correcta utilización de estos medios, como propuesta se plantea incorporar tecnología similar y crear un sistema de pagos más efectivo a las nuevas tendencias, donde se incluirá un

datafono como medio de pago para tarjetas, un sistema de transacción bancaria que permita al cliente desde su celular pagar, televisores para el tema de publicidad y equipos para el desarrollo de las operaciones ordinarias.

En cuanto a los clientes se llegaría apuntar a un mercado con clientes que tengan un consumo alto de pan y su nivel de consumo sea medio-alto, con el fin de brindar un producto de alta calidad con un precio alto al que manejan muchas empresas analizadas y en el tema de servicios se plantea llegar a plantear estrategias que permitan dar soluciones a los inconvenientes que se presentan en las demás panaderías con el fin de generar buenas experiencias a los clientes.

2.3.5 Régimen y características del mercado.

En el mercado local, las empresas panificadoras en los últimos años han venido transformado el sector en la innovación de productos, instalaciones físicas, tecnología y la diversificación de en productos, cabe destacar que el comercio en la ciudad de Tunja, está creciendo debido al aumento de la población en los últimos años. El sector panificador a nivel nacional, está conformado por empresas industriales de grandes superficies con marcas propias, siendo un área muy consolidada en el mercado de los supermercados de las grandes superficies y por otro lado existen pequeñas empresas conocidas como “microempresas”, que están constituidas en gran parte como empresas de familia. Este negocio genera más de 400.000 empleos directos en la actualidad a nivel nacional, gracias a la inversión de las compañías en tecnologías enfocadas en el desarrollo de procesos de manufactura, calidad en materias primas y marketing.

Colombia ha tenido en los últimos años un fortalecimiento en la producción de productos listo para el consumo, en el cual compañías han innovado en productos precocidos y congelados

que son demandados a nivel internacional. En cuanto a nivel de exportación de estos productos son exentos de aranceles de acuerdo a los diferentes tratados de libre comercio que actualmente Colombia como el de Estados Unidos, que tiene la mayoría de productos la salvedad de pagar este impuesto.

De acuerdo con el informe realizado por la (Revista La Barra). “Existe aproximadamente en el país en los estratos dos y tres, uno de cada mil habitantes consume pan”; esto se debe a datos a la gran concentración de tiendas de barridos dedicada a la venta de pan. Otra de las cifras a destacan que en promedio al día se consumen doscientos cincuenta gramos de pan al día y noventa kilos al año a nivel mundial, sin embargo Colombia el consumo per cápita es de tan solo veinte tres kilos por año a comparación de otros países de la región.

Las tendencias actualmente se están desarrollando en la fabricación de productos de panadería, en Colombia están en el uso de harinas sin gluten, productos para llevar y que reemplacen el almuerzo, productos indulgentes, productos funcionales y productos libres de grasas y azúcares.

En el contexto internacional, el sector panificador está integrado por más del noventa y un por ciento por panaderías de grupos familiares, artesanales y de superficies, mientras el nueve restante está representado en empresas industriales como Bimbo, Yamazaki, Kellogg y Mondolez internacional. De acuerdo con el diario El economista “Entre los productos de panificación con mayor demanda están las tortillas con 53.3%, pasteles frescos y congelados junto con pays y otros pastelillos con 18.2%, panes y bollos (frescos y congelados) 6.4%, y galletas dulces y saladas y pretzels con 22.1%, indica un análisis de Monex.” (Santiago, 2015).

En cuanto a las tendencias en el mercado internacional están enfocadas al desarrollo de productos novedosos, producción más eficiente y la generación de estrategias de marketing diferenciado, en cuanto a la utilización de insumos se buscan productos alimenticios libres de gluten y con altos niveles de proteína y aminoácidos. Otro dato a destacar es que actualmente los muffins salados u hojaldres son soluciones alimenticias rápidas en el mercado Estadounidense. De acuerdo con la revista (Revista y Alimentos). Un método de alimentación más eficiente para la salud está siendo implementado por las cadenas de panadería de Republica checa, el cual desarrollo un pan bajo en calorías, alto en proteína y con olores relajantes, exclusivamente para la cena.

2.3.6 Régimen y características del mercado de insumos

El departamento de Boyacá es reconocido a nivel nacional e internacional en materia económica por ser un importante fuente de recursos alimentarios agrícolas en el país, se evidencia que la región presenta altos índices de productividad y competitividad ya que el margen operacional se encuentra entre un 2,4% y una rentabilidad de patrimonio de 2,7% de acuerdo a datos de la (Camara de Comercio de Tunja, 2019).

En cuanto a la producción de frutas y cereales en el departamento se estima que los cultivos de frutas, hay una participación de 10,9% con una producción 136,125 toneladas, mientras que los cereales tienen una participación el 5,1% con una producción de 64,192 toneladas de acuerdo a los cálculos del departamento de planeación y estudios económicos de la cámara de comercio de Tunja a partir de estimaciones del DANE.

En los cultivos de frutas en la región se estacan los cítricos con una participación en el sector del 51,1 % siendo la mayor producción y de mayor valor nominal, con un total de ingresos cercanos a los setenta y un mil millones de pesos.

Tabla 8

Cultivo- producción.

Fruta	Toneladas	Participación en toneladas	Producción en kilogramo	Precio medio kilogramo	Precio de la producción (millones de pesos)	Participación en el valor
Banano común (fruta fresca)	6.169	6,7%	6.169.000	1.408	\$8.686	5%
Cítricos (fruta fresca)	47.233	51,1%	47.233.000	1.515	\$71.557	44%
Piña (fruta fresca)	1.713	1,8%	1.713.000	1.125	\$1.927	1%
Aguacate (fruta fresca)	2.851	3,1%	2.851.000	3.058	\$8.718	5%
Papaya (fruta fresca)	879	1%	879.000	1.315	\$1.156	1%
Mora andina (fruta fresca)	26.675	29%	26.675.000	2.250	\$60.019	37%
Mango (fruta fresca)	253	0,3%	253.000	1.061	\$268	1%
Guanábana (fruta fresca)	1.291	1,3%	1.291.000	2.567	\$3.314	2%
Guayaba (fruta fresca)	5.280	5,7%	5.280.000	1.350	\$7.128	4%
Total	92.344	100%			\$162.774	100%

Fuente: Tomado de (Camara de Comercio de Tunja, 2019), Cálculos Dpto.de planeación y Estudios Económicos de la CCT a partir de datos (DANE, 2018).

Se puede evidenciar que otros cultivos como la mora andina tiene una participación en producción del 29% del mercado regional representando una producción en temas económicos alrededor de los sesenta mil millones de pesos y con menores volúmenes de producción en

toneladas se encuentran la guayaba con 5,7% y la piña con 1,8% a un precio cercano de los diez mil millones de pesos.

En cuanto a la producción de cereales en la región boyacense, la producción total es de 62,288 toneladas representando unos ingresos de valores nominales de 71,000 millones de pesos, donde se puede evidenciar que la participación en producción más alta es la de maíz amarillo con un 75,8% representando ingresos al rededor los cincuenta y dos mil millones de pesos, seguida del maíz blanco con 20,9% con una participación del valor del mercado del 24%. En cuanto a la producción del trigo tiene una baja participación de valor en el mercado con unos ingresos cercanos a los mil trescientos millones de pesos con una participación de producción en toneladas del 3,1% ubicándolo como el tercer tipo de cereal más producido en Boyacá.

Tabla 9

Cultivo de Cereales- Producción.

Cereal	Toneladas	Participación en toneladas	Producción en kilogramos	Precio medio kilogramo	Precio de la producción (millones de pesos)	Participación en el valor
Maíz amarillo (grano seco)	47.197	75,8%	47.197.000	1.280	\$ 52.732	74%
Maíz blanco (grano seco)	13.045	20,9%	13.045.000	1.893	\$16.698	24%
Arroz	124	0,2%	124.000	2.167	\$269	0.3%
Trigo (grano)	1.922	3,1%	1.922.000	677	\$1.301	1.7%
Total	62.288	100%			\$71.000	100%

Fuente: Tomado de (Camara de Comercio de Tunja, 2019), Cálculos Dpto.de planeación y Estudios Económicos de la CCT a partir de datos (DANE, 2018), (Indexmundi, 2018).

En cuanto a la perspectiva nacional en los cultivos de frutales para el año 2018 reporto una tasa de crecimiento en área sembrada del 3,9%, con productos de plátano, críticos, aguacate, ñame y mango representando gran parte del área sembrada para ese año. En cuanto a la

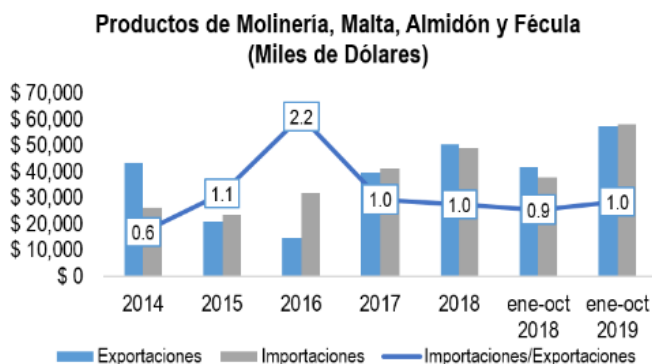
producción nacional aumento un 1.1% de la producción con respecto al años 2017 en las líneas productivas que más crecieron fueron pasifloras, piñas, ñame y la mora con tasas superiores al diez por ciento como uno de los sectores con mayor crecimiento en el sector agropecuario en Colombia de acuerdo con el balance del sector de (Asohofrucol, 2018).

El cultivo de piña, tuvo un crecimiento del 20% con respecto al año anterior en cuanto a la producción nacional con más de 1.051.807 toneladas generando una participación del mercado del 8%. Frutas como las moras, coco, lulo y la fresa tienen una participación en el mercado del 1%, pero sus crecimiento con respecto al año anterior han aumentado entre 15%,4%,12% y 9% respectivamente.

En la producción de cereales tuvieron un 13,4 y 12 % en crecimiento con respecto a la siembra, de acuerdo con datos de Fenalce, en agosto de 2019 el área de siembra de trigo en la regiones de Cundinamarca y Boyacá estaban por encima de 1.100 hectáreas y las 700 hectáreas respectivamente, se esperaba que la producción se situara para Cundinamarca en 2,200 toneladas de trigo, mientras que para el departamento de Boyacá en 1,050 toneladas.

Gráfico 2

Productos de Molinería, Malta, Almidón y Fécula.



Fuente: DANE

En términos de insumos han presentado incrementos notables aunque el bajo crecimiento en los precios internacionales de los cereales ha mitigado gran parte del incremento en las importaciones como lo ha registrado el banco mundial. “Caso contrario viene sucediendo con los huevos, los cuales han aumentado su valor dado las cosechas de maíz que consumen las gallinas ponedoras se vieron afectadas por el fenómeno de El Niño y hubo que importar el grano.” (Sectorial.co, 2020)

En el contexto internacional la producción de cereales se ha situado en su máximo histórico ya que tuvo un incremento del 2,3% en el año 2019 con respecto al anterior en 61,7 millones de toneladas según la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO, 2020).

2.3.7 Comportamiento histórico de la oferta.

El sector panificador se ha mantenido vigente durante muchas décadas en Colombia gracias a la adaptabilidad, innovación y tendencias que se van presentando, lo que permite a un sector como este, estar en constante recambio en generación de ideas, conceptos y perspectivas sobre el mundo gastronómico.

“Es un sector que está creciendo continuamente y donde los clientes o el consumidor siempre está exigiendo productos de muy buena calidad e innovadores ya que se están interesando en temas de formación. Es un sector que está de moda al mismo nivel que la gastronomía” (Camara De Comercio de Bogota, 2017).

El sector panadero en la actualidad debe asumir en materia empresarial, nuevos retos en productividad ya que muchos expertos ven la necesidad de estar completamente capacitados para ir acorde con el desarrollo del mercado, uno de los factores más preocupantes es la

competitividad que existen en la actualidad, ya que se registran más de 25 mil empresas en Colombia. Uno de los retos está en la innovación de productos, debido a que la gente se cansa de consumir siempre lo mismo generando nuevas oportunidades en agregar nuevos productos especialmente que sean naturales.

En el auge y desarrollo en la industria panadera han participado entidades como Fenalco y Sena para colaborar con las tendencias que se vienen presentando en la elaboración de los productos, debido a que la población en general está presentando cambios en las tendencias de consumo balanceado, dado que en algunas de las regiones del país tienen un alto consumo en este producto, debido se ha mantenido como un producto necesario en la canasta familiar lo cual debe estar en constante innovación.

“El panorama en Colombia sobre la composición de panadería está representado en su gran mayoría por Bogotá con la que cuenta con más de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165 y Medellín con 1532, mientras que en la ciudad de Tunja en la actualidad existen 228 empresas que se dedican a esta labor un mercado con gran proyección de acuerdo”. (Alcaldía municipal de Tunja , 2020).

Durante los últimos años el comportamiento del mercado ha presentado muchos cambios que van desde la informalidad afectando a las empresas formalizadas, los fenómenos naturales, el alto precio en los insumos, las reformas tributarias y el alto precio del dólar que ha generado un revuelto en este sector ya que han subido las importaciones en el último año con respecto a las exportaciones en productos de molinería, siendo el principal insumo en el sector.

“Según cálculos del Sena, la rentabilidad por pan es cercana al 52%. La medida se obtiene teniendo en cuenta que producir un gramo de pan artesanal vale entre 3 y 4 pesos y se vende

entre 10 y 12 pesos, es decir, un pan de 1.000 pesos requiere una inversión promedio de 360 a 480 pesos y alcanzaría un peso de 120 gramos.” (Sectorial, 2016).

Para el año 2019 la fabricación y ventas reales del sector panadero crecieron entre un 5% y un 6,5%, lo cual dejó que la importación de productos finales de panadería se disminuya un 1,4%. Por otro lado las exportaciones en el sector crecieron un 11% sin importar que la balanza comercial este deficitaria. Esto se debe en que los últimos años se ha venido presentado un incremento en la apertura de nuevas cafeterías y panaderías bajo el formato de Low Cost, beneficiando más al consumidor y afectando las tiendas de barrio.

Según un estudio realizado por Taste Tomorrow, Colombia es el quinto país de la región con un consumo per cápita de productos de pan de 22 kg por año, lo cual genera que el 70% de la población colombiana lo consuma. En cifras económicas se han registrado 3 billones de pesos en el sector, generando más de 400 mil empleos directos. Abriendo la oportunidad de crecimiento para los siguientes años y la apertura a nuevos negocios debido a que son unos de los establecimientos de comercio de emprendimiento en la nación.

2.3.8 Características teóricas de la oferta

2.3.8.1 Función de la oferta

Para la determinación de la función de la oferta, se realizaron investigaciones de acuerdo a la cantidad de fabricación y de precio en las panaderías de la ciudad de Tunja, lo cual se logró establecer que el precio mínimo del pan es de \$200 pesos con una producción de 1000, mientras que la venta en otras panaderías está en \$400 pesos y el stock de venta sube a los 1250 unidades.

Q = Cantidad de producción de pan.

P = Precio.

(Q1 1000, P1 200); (Q2 1250, P2 400).

$$P - P_1 = m (Q - Q_1).$$

$$m = (P_2 - P_1) / (Q_2 - Q_1)$$

Remplazando.

$$m = (400 - 200) / (1250 - 1000).$$

$$m = 200 / 250$$

$$m = 0,8$$

$$P - 200 = 0,8 (Q - 1000).$$

$$P - 200 = 0,8Q - 80.$$

$$P = 0,8 Q + 280.$$

2.3.8.2 Función de precios

En la producción de productos de panadería el precio va variando con base a la utilización de los insumos requeridos para cada tipo de pan, estos valores en su mayoría son calculados por el peso en kg, con respecto a los costos de fabricación, para tener como claridad con respecto a los costos se va tomar como referencia el valor de producción de la fabricación de pan casero de un 1 kg.

Tabla 10

Insumos básicos para la producción de pan.

Ingredientes	Cantidad gr	Costo por gramo	Total
Harina	1000	3	\$ 3.000,00
Agua	600	0,01	\$ 6,00
Sal	20	1,39	\$ 27,80
Levadura Seca	6,7	52,38	\$350,95
Costos de Insumos			\$ 3.384,75

Fuente: Elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

De acuerdo con lo consultado el precio de los insumos básicos esta en \$3.385 pesos, el cual alcanza para la fabricación de 48 panes por kilo utilizado aproximadamente, el cual tendría un valor unitario de \$70,52 pesos sin adicionar otro tipo de insumo. Para el desarrollo de nuestra idea de negocios este valor incrementaría debido a que vamos a utilizar diferentes tipos de insumo principalmente el relleno de fruta natural que incrementaría este valor alrededor de los \$90 a \$100 pesos.

En cuantos a los costos se puede determinar que en promedio se destinan más de \$3.180 pesos como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 11

Descripción de costos de producción.

Rubro	Valor	Total
Bolsa de empaque	10	
Gas para el horno	90	
Productos de limpieza	30	
Otros costos		\$130
Salarios	1800	
Arriendo	800	
Impuestos	70	
Servicios públicos.	300	
Mantenimientos de Equipos	80	
Costos de operación		\$ 3.050
Total costos de operación		\$ 3.180

Fuente: Elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

Los que se presenta en la tabla son estimaciones sobre los costos de producción que tienen las panaderías en promedio por 1 kg de pan fabricado, es decir que alrededor de \$66 pesos por unidad de pan, este valor puede ir variando con diferentes rubros debido al consumo que haga cada panadería.

Tabla 12

Precio de venta de una unidad de pan (promedio).

Costos de insumos por 1 kg (48 unidades de pan).		\$70,52
Costos de operación por 1 kg (48 Unidades de pan).		\$66,25
Total de costos		\$136,77
Utilidad Esperada.	30%	\$41,03
Valor de Pan por Unidad.		\$ 178

Fuente: Elaboración propia con ayuda de diferentes fuentes.

El precio final de la fabricación de acuerdo con las investigaciones realizadas esta alrededor de los \$178 pesos realizar un pan, con su respectiva utilidad deseada de 30%. En lo respectivo a nuestra idea de negocio, consultamos a varios panaderos para tener una promedio base sobre el precio de un pan con relleno de fruta natural y los costos incrementarían entre 30% a 40% del total de costos relacionados en la anterior tabla, es decir que aproximadamente una unidad de pan se estaría vendiendo entre los \$200 a \$300 pesos como mínimo.

2.3.8.3 Precios determinados por la estructura de costos del mercado

En el mercado nacional y regional el incremento de los insumos es el factor primordial para el establecimiento del pan, con el aumento de dólar sea incrementado el valor del pan que está en la mayoría de panaderías tradicionales y tiendas de barrio a \$1000 pesos el paquete por cinco unidades es decir a \$200 la unidad.

De acuerdo con la entrevista de La FM, **“hizo una visita por varias panaderías y en una de ellas, Juan Alberto Cruz, quien ya completó 10 años con su tradicional panadería en el barrio La Soledad, señaló: “Sí estamos decididos a subirle el precio al pan desde el próximo mes porque es que los insumos están demasiado costosos y ya es imposible vender pan de \$200. Por ejemplo en menos de mes y medio el azúcar pasó de \$80.000 a \$140.000 pesos por bulto, al igual que está pasando con la harina y las grasas”**” (LA FM, 2019). El aumento

abrupto de la mayoría de la materia prima del pan, cabe destacar que hay otras panaderías que ofrecen estos productos a precios más altos que van desde los \$300 pesos hasta los \$500 pesos dependiendo de la calidad del producto. Unas de las consecuencias de estos precios es la presión de mantener precios bajos y competitivos para el consumidor, lo que implica que algunas panaderías compren insumos de menor calidad para suplir los costos de producción (Mano de obra, servicios y equipos).

2.3.8.4 Precios internacionales

En el contexto internacional se toma como referencia a la industria panadera de Argentina que ha venido a trasvenando muchos inconvenientes en temas económicos en los últimos años. Uno de los factores más trascendentes en el incremento del pan es el aumento considerable del trigo que desde la venta y su transformación a pan casi representa el 25% en el precio final correspondiente a la carga impositiva del producto.

De acuerdo con el informe realizado por la revista El Clarín de Argentina la composición del precio del pan está entre los 45 pesos argentinos a los 55 Pesos Argentinos por kilogramo (2.550 a 3.114 Pesos Colombianos), en los cuales el 63 % está representado en los procesos de panadería como costos de alquiler, salarios, incremento de tarifas, precio de la harina y otros. Mientras que el 25% en impuestos, 9% en trigo y 3% en molino. “Un relevamiento de la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA), detalla cómo se compone el precio del pan. Por eslabones, **el valor del trigo representa un 8,3% del precio final, el molino (con la harina) un 3,3%, la panadería un 63,6%, en tanto que los impuestos (en la sumatoria de lo que pagan todos los eslabones) concentra un 24,9 %.**” (Clarín, 2018).

2.4 Análisis de los sistemas actuales de comercialización

Los sistemas de comercialización deben estar enfocados con una correcta planificación, fijación de precios y la promoción y distribución de los productos que satisfagan las necesidades de los consumidores en términos de incrementar participación en el mercado para llegar a generar un crecimiento en las ventas.

2.4.1.1 Canal de distribución

Como instrumentos de los sistemas de comercialización en que llegan los productos desde el fabricante hasta llegar al usuario final, se deben establecer tipos de canales distribución como medio que debe atravesarse diferentes etapas del ciclo de venta, para ello se debe tomar en consideración que el cliente tenga conocimiento del establecimiento de comercio y acepte el productos con las nuevas tendencias. Es por esto que muchas empresas panaderías han experimentado cambios en las formas de vender sus productos.

Para el desarrollo de la idea de negocio se utilizara como planteamiento de intercambio a la consecución del retorno económico de acuerdo con autores como Klotler que menciona como *“conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”*. En las actividades empresariales como la planificación, promoción, fijación de precios y su respectiva distribución de los productos se tiene como canal de distribución denominado canal propio o directo, en el cual se encarga la propia empresa fabricante de panes en hacer llegar este producto al cliente final sin intermediarios a través de un establecimiento de comercio en este caso en la zona centro del municipio de Tunja, bajo las normas técnicas de calidad que ayuden a brindar una buena relación con el cliente.

2.4.1.2 Margen de comercialización.

Para el desarrollo del margen de comercialización se tiene base de datos los totales de costos de fabricación (precio de producción) y valor de pan por unidad (precio de consumidor) desarrollado en la parte de función de precio acorde a los datos suministrados por las empresas panificadoras.

Formula:

$$Mc = ((Pc - Pp) / Pp) * 100$$

Mc = Margen de Comercialización.

Pc = Precio consumidor.

Pp = Precio productor.

Remplazando;

$$Pc = 178 \quad Pp = 136,77$$

$$Mc = (178 - 136,77) = 41,03$$

$$Mc = (41,03 / 136,77) * 100$$

$$Mc = 30\%$$

2.4.1.3 Condiciones de incertidumbre en la comercialización

En el sector panificador las incertidumbres en la comercialización de los productos esta latentes debido a que se tiene un mayor grado de conocimiento, entre las posibles incertidumbres que podemos evidenciar están en el área económica un aumento en el precio de dólar, una crisis económica regional, nacional o internacional. En los avances tecnológicos que reemplacen las

tiendas físicas de pan, por venta digital a través de aplicativos móviles en la ciudad de Tunja y el impacto tanto positivo como negativo que pueda tener el pan relleno de fruta.

2.5 Análisis de la demanda vs oferta

De acuerdo con el análisis de la demanda y la oferta se puede decir que el mercado actual se encuentra en términos de demanda relativa satisfecha debido a que en gran parte se logra satisfacer la demanda y además hay una gran oferta en el mercado panadero en la zona centro de la ciudad de Tunja, de igual manera se evidencia que se están presentando deficiencias en los establecimientos de comercio en cuanto a temas de Fidelización, locación, tecnología, distribución e innovación de productos, saturando el mercado con los mismos productos lo cual permite crear o generar nuevas ideas de negocios con base a las necesidades identificadas y re potencializar productos novedosos.

En lo correspondiente a términos económicos es viable debido a que la gran mayoría de establecimientos de comercio tienen un superávit positivo debido a que los costos de producción por unidad evidenciados en la función de precios son factibles con respecto al margen operacional esperado por el panadero, se debe tener en consideración que el aumento en el precio de los productos están determinados en su mayorías por factores externos como el aumento del dólar o alza de los impuestos que implican un aumentos en los insumos por consiguiente se va obtener un aumentos en los costos, muchas veces se va a ver reflejado en una disminución del margen de rentabilidad de la empresa ya que el precio de la demanda no debe incrementar considerablemente por que las cantidades disminuyen como se observa en la función de demanda.

En cuanto al nicho de mercado está conformado en su mayoría por la población total de Tunja que tiene un consumo constante en algún tipo de pan durante su alimentación presentando

nuevas tendencias de consumo en lo correspondiente a llevar un consumo saludable y en la búsqueda de nuevos productos.

3 Estudio técnico

3.1 Tamaño del proyecto

Para el desarrollo de la idea de negocio se plantea tener una población objetivo del 6% del tamaño de la muestra (179.028), lo cual tenemos como base 10.742 habitantes como clientes objetivos para su ejecución en el año 2021, de acuerdo con el estudio de mercados se espera que más de 97,2% de los clientes compren nuestros productos al mes, de acuerdo con la proyección de demanda estaría representada de la siguiente manera la producción anual estimada.

Tabla 13

Producción estimada.

Nº	AÑO	PE.
0	2.020	-
1	2.021	336.513
2	2.022	344.185
3	2.023	352.033
4	2.024	360.059
5	2.025	368.268

Fuente: Autor.

Para la determinación de las preferencias de consumo de los diferentes productos a ofertar se toma el porcentaje de elección de los encuestados con el fin de establecer la cantidad de producción anual unitaria para cada tipo de pan. Como estrategia en la producción y comercialización de la propuesta del pan relleno, se decide establecer la creación de dos tipos de pan con diferente tipo de harina, el primero con harina tradicional denominado en la tabla “pan relleno” y el segundo con harina integral denominado “pan relleno integral” con diferente tipo de

fruta, en cuanto a los demás productos se eligen acorde al estudio de mercados con la finalidad de ofrecer productos innovadores en el mercado.

En la siguiente tabla se presenta la proyección de producción estimada por unidad a cinco años, para la operación de la idea de negocio:

Tabla 14

Producción estimada anual.

Año	Pan Relleno	Pan Relleno Integral.	Pan Integral.	Pan de Queso.	Pan de Leche.	Pan Blanco.	Total Producción estimada.
2021	151.431	10.095	53.842	33.651	47.112	40.382	336.513
2022	154.883	10.326	55.070	34.419	48.186	41.302	344.185
2023	158.415	10.561	56.325	35.203	49.285	42.244	352.033
2024	162.027	10.802	57.609	36.006	50.408	43.207	360.059
2025	165.721	11.048	58.923	36.827	51.558	44.192	368.268

Tipo de Fruta	Preferencia consumo	Producción Estimada				
		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Pan Relleno						
Mora	29%	43.656	44.651	45.669	46.710	47.775
Fresa	32%	47.748	48.837	49.951	51.089	52.254
Piña	20%	30.013	30.698	31.397	32.113	32.846
Feijoa	15%	22.510	23.023	23.548	24.085	24.634
Mango	2%	3.411	3.488	3.568	3.649	3.732
Arándano	1%	2.046	2.093	2.141	2.190	2.239
Breva	1%	2.046	2.093	2.141	2.190	2.239
Total		151.431	154.883	158.415	162.027	165.721
Pan Relleno Integral.						
Mora	29%	2.910	2.977	3.045	3.114	3.185
Fresa	32%	3.183	3.256	3.330	3.406	3.484

Piña	20%	2.001	2.047	2.093	2.141	2.190
Feijoa	15%	1.501	1.535	1.570	1.606	1.642
Mango	2%	227	233	238	243	249
Arándano	1%	136	140	143	146	149
Breva	1%	136	140	143	146	149
Total		10.095	10.326	10.561	10.802	11.048

Fuente: Autor.

Para la producción de cada tipo de pan se debe establecer unos parámetros de panadería para la selección de insumos, cantidad, producción y los requerimientos necesarios para tener una correcta gestión de los productos.

La determinación de las cantidades de cada pan, se debe tener en cuenta que se utilizaran dos sistemas de unidades de medida, el sistema métrico decimal (ISO) y el sistema de Medición Ingles (ASA).

Magnitud	ASA (imperial)	ISO (americano)
Peso	Libra (lb) / Onza (onz)	Gramos (g).
Volumen	Galón (gl) / pinta (pt)	Litro (l)
Longitud	Yarda (yd) / pulgada (plg)	Metro (m)

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Por otra parte para la medición de temperaturas, la industria panadera maneja el tipo de medición Grados Fahrenheit (°F) y de Centígrados (°C), para la transformación de las mediciones de temperaturas a la otra escala puede ser expresado por la siguiente fórmula: “(°F-32) 5/9 = °C”.

En cuanto al cálculo de proporciones de cada producto se debe tener en cuenta los porcentajes en cuanto a la cantidad que debe medirse o numerarse tanto en proporción expresada como múltiplo o en porcentaje como forma de realizar una expresión de un todo equivalente a 100. Es por eso que se utilizara el Incide o porcentaje del panadero como una forma de expresar

las cantidades necesarias, por ende nos permite tanto modificar la proporción de la formulación de “x” insumo sin alterar la proporción de los demás ingredientes para la aplicación de este método se realiza por medio de una regla de tres.

3.2 Análisis de los factores y condiciones del tamaño del proyecto

3.2.1 Identificación de la demanda

La idea de negocio va dirigida a los habitantes de la ciudad de Tunja, en todas las edades que consuma algún tipo de pan durante el día, es por esto que se toma como población objetivo a 10.742 habitantes, para determinar la capacidad de producción de nuestros productos. La demanda potencial estará ubicada especialmente en la zona centro de la ciudad acorde a al análisis de mercado.

3.2.2 Identificación de insumos y suministros.

Para el desarrollo de nuestros productos se ha establecido una serie de productos que son de primera instancia para la operación de acuerdo con la capacidad de producción, estos insumos deben cumplir los estándares de calidad para brindar un buen producto al cliente, en la presente tabla se presentan los insumos de acuerdo a las necesidades de producción.

Tabla 15

Insumos requeridos.

PROVEEDOR	PRODUCTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
INDUPAN	Harina blanca	Cra. 22 N. ° 14-12/ Bogotá	351 3688
INDUPAN	Harina Integral.	Cra. 22 N. ° 14-13/Bogotá.	351 3688
LEVAPAN	Levadura	Carrera 46 # 13-20 / Bogotá.	419 4949
LEVAPAN	Sal	Carrera 46 # 13-20 / Bogotá.	420 4949
MAKRO	Azúcar	Cr 1 Este # 35-105 / Tunja.	7420010
MAKRO	Mantequilla.	Cr 1 Este # 35-106/ Tunja.	7420010
MAKRO	Leche derivados.	Cr 1 Este # 35-107/ Tunja.	3214665090
VEOLIA	Agua.	C.C Plaza Real local 146. / Tunja.	7440088
ECOGOLDEN FRUIT	Frutas	Vereda jabonera/ Nuevo Colon- Boyacá.	3002660828

HYM DISTRIBUIDOR AVICOLA	Huevos.	Calle 5 4 e 11/ Tunja.	3214665090
---------------------------------	---------	------------------------	------------

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

3.2.3 Identificación de la maquinaria, equipo y tecnología.

Para establecer el tipo de maquinaria, equipo y tecnología se toma como referencia consultas de diferentes máquinas y productos de tecnología en la fabricación de pan, al igual que productos para la decoración del establecimiento teniendo en cuenta que va hacer pequeño. Finalidad de estos instrumentos es que ayuden a dinamizar las operaciones diarias del establecimiento de comercio.

Tabla 16

Identificación de la maquinaria, equipo y tecnología.

Proveedor	Tipo	Articulo	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Ficha Técnica.
Exhibirequipos	Maquina	Horno	1	\$10.670.000	\$10.670.000	Medidas: 1.70 x 1.10 x 1.40 (alto, ancho, largo) Combustión: a gas natural o propano Fabricado en acero inoxidable 12 bandejas.
Mercadolibre	Maquina	Tajadora	1	\$3.200.000	\$3.200.000	Marca: Fuller machinery 31 cuchillas 12/24 mm grosor corte. Dimensiones: 63 x 74 x 74cm (144 CM altura con base) Número de cuchillas: 31 Bandejas de alimentación
Mercadolibre	Maquina	Batidora.	1	\$2.100.000	\$2.100.000	Marca: Mixer Capacidad: 20 litros Velocidades: 3 Capacidad máxima 6 kg Taza en acero inoxidable. Incluye goblo, gancho y paleta.
Joserrago	Equipo	Mesa de trabajo	2	\$1.450.000	\$2.900.000	Dimensiones: 200 x 69 x 87 cm.
Mercadolibre	Equipo	Balanza	1	\$88.900	\$88.900	Bascula Electrónica Peso Digital Pesa De 0.006kg A 40 Kg
Mercadolibre	Maquina	Amasadora	1	\$1.950.000	\$1.950.000	Marca FM Capacidad: 30 libras: Alimentación: 110v Peso: 100kg.

Exhibirequipos	Maquina	Cámara de Fermentación.	1	\$4.287.500	\$4.287.500	Ref.: XLT193 Marca: Unox. Capacidad: 8 bandejas 60x40 cm Temperatura Max: 50°C 75,7X80X71, 3 (Alto x Ancho x Fondo).
Mercadolibre	Equipo	Refrigerador.	1	\$1.500.000	\$1.500.000	Nevera Mabe No Frost De 400lts Black Pet Rmp400fzcc
Mercadolibre	Equipo	Estufa	1	\$346.900	\$346.900	Estufa De Empotrar Esmaltada 60x50 Cm Gas Natural Haceb
Mercadolibre	Utensilio	Rodillo	1	\$87.000	\$87.000	Rodillo De Panadería Profesional En Pvc 3 Pul X 47 Cms
Silicón	Utensilio	Molde.	3	\$75.000	\$225.000	Molde Silicón Hornear Pan 5 Divisiones Panadería Restaurante
Mercadolibre	Utensilio	Espátulas	1	\$98.000	\$98.000	juego de 6 incluye 1 x espátula de cara perforada 1 x espátula de cara sólida 1 x Turner de hamburguesa de extremo cuadrado 1 x raspador picador de plancha 2
Tramontina	Utensilio	Rodaja.	3	\$6.500	\$19.500	Cortadores Con Expulsor Para Fondant Pastelería Panadería
Tramontina	Utensilio	Cuchillos.	10	\$15.000	\$150.000	Cuchillos Tramontina Set X10 Mas Maletín
Mercadolibre	Utensilio	Taza	2	\$17.900	\$35.800	Tazas Medidoras Acrílico Set X 2 / 1 Litro
Mercadolibre	Utensilio	Brochas	3	\$4.200	\$12.600	Brocha Pincel Silicona Pintar En Cocina Panadería Amarilla
E-far	Utensilio	Bandejas.	8	\$12.700	\$101.600	Juego de bandejas y rejillas, bandeja de horno con borde de acero inoxidable e-far
Mercadolibre	Utensilio	Extintor	1	\$178.000	\$178.000	Extintor Tipo K 1.5 Gl +Gancho Señal
Mercadolibre	Utensilio	Canecas punto de reciclaje	3	\$23.500	\$70.500	Caneca Plástica De 30 Litros Tapa Vaivén Para Reciclaje
Mercadolibre	Utensilio	Guantes para hornear	2	\$27.900	\$55.800	Guantes para protección contra temperaturas hasta 200 grados Tienen buena resistencia mecánica y permiten ventilación.
TOTAL					\$ 28.077.100	

Tabla 17

Identificación de equipos de oficina.

Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Éxito	Equipo de oficina	Computador	1	\$958.900	\$ 958.900
Mercadolibre	Equipo de oficina	Escritorio con cajones	1	\$580.000	\$580.000
Mercadolibre	Equipo de oficina	Silla de escritorio	1	\$139.900	\$139.900
Mercadolibre	Equipo de oficina	Silla interlocutora.	2	\$ 99.900	\$199.800
Éxito	Equipo de oficina	Impresora hp	1	\$277.495	\$277.495
Éxito	Equipo de oficina	Teléfono.	1	\$ 144.700	\$144.700
Home Center	Equipo de oficina	Papelera	1	\$ 32.900	\$ 32.900

Home Center	Equipo de oficina	Archivador	1	\$150.000	\$150.000
Mercadolibre	Equipo de oficina	Botiquín	1	\$ 57.900	\$ 57.900
TOTAL					\$ 2.541.595

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Tabla 18

Equipos básicos para el punto de venta.

Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mercadolibre	Equipo de venta	Computador	1	\$1.350.000	\$1.350.000
	Equipo de venta	Sistema Pos Caja Registradora	1		
	Equipo de venta	Software Y Equipos Facturación	1		
Éxito	Equipo de venta	Teléfono.	1	\$144.700	\$144.700
Éxito	Equipo de venta	Silla de punto de pago	1	\$150.000	\$150.000
Mercadolibre	Otros activos	Vitrinas de panadería	3	\$170.000	\$510.000
Mercadolibre	Otros activos	Estante de pan (cubículos para el pan).	2	\$1.350.000	\$2.700.000
Makro	Equipo	Greca	1	\$142.800	\$142.800
Home Center	Equipo de venta	Mueble en forma de barra	1	\$1.670.000	\$1.670.000
TOTAL					\$6.667.500

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Tabla 19

Decoración del local.

Proveedor	Tipo	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Home Center	Gastos no operacionales	Canecas de pintura	2	\$150.000	\$300.000
Home Center	Gastos no operacionales	Iluminarias	4	\$135.900	\$543.600
Home Center	Gastos no operacionales	Lámpara de techo	4	\$78.900	\$315.600
Gamas Publicidad	Gastos no operacionales	Decoración con publicidad	1	\$1.200.000	\$1.200.000
NA	Gastos no operacionales	Mano de obra	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Home Center	Gastos no operacionales	Otros materiales para adecuaciones.	1	\$5.000.000	\$5.000.000
TOTAL					\$11.359.200

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Financiamiento: Las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la presente idea de negocio estarán conformadas con recursos propios que representarían el 100% del proyecto inicial.

3.3 Localización.

3.3.1 Macro localización.

Para la ejecución del plan de negocios, se planea desarrollar en Colombia en la ciudad de Tunja perteneciente al departamento de Boyacá.

La idea de negocio se decide plantear en esta ciudad debido al gran crecimiento económico y poblacional que se ha venido presentando en los últimos años y a la gran fluctuación de personas que circundan este lugar (clientes objetivos) de poder adquisitivo medio, lo cual permite establecer como ubicación de mayor preferencia debido a su gran accesibilidad para el disfrute y consumo de nuestra nueva propuesta de productos, brindando calidad y un buen servicio.

3.3.2 Micro localización.

Para el desarrollo de nuestras operaciones diarias, se tiene destinado la zona centro de la ciudad de Tunja, lo cual se tiene como objetivo determinar la viabilidad del negocio en este sector a través del presente plan de negocios. Es por eso que actualmente no se cuenta con la ubicación exacta del local en este sector, después de determinar la factibilidad del negocio que se espera se haga realidad, se determinara la ubicación bajo los parámetros establecidos en la ingeniería de proyecto.

Ilustración 1

Mapa de la zona centro de Tunja.



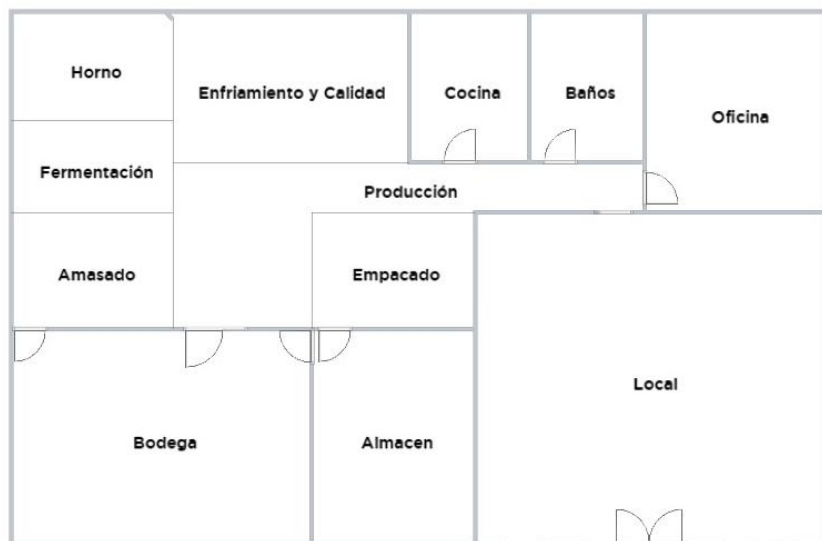
Fuente: Tomado de Google Maps.

En la zona centro de la ciudad de Tunja se concentra durante el día, una gran fluctuación de personas, teniendo en cuenta que es una zona comercial y con buenas vías de comunicación debido a que también es catalogado como centro histórico. En cuanto a los servicios públicos, tiene una amplia red de servicios en materia de transporte público, agua, energía, gas y alcantarillado y aseo.

3.3.3 Matriz de la planta física

Ilustración 2

Matriz de Planta física.



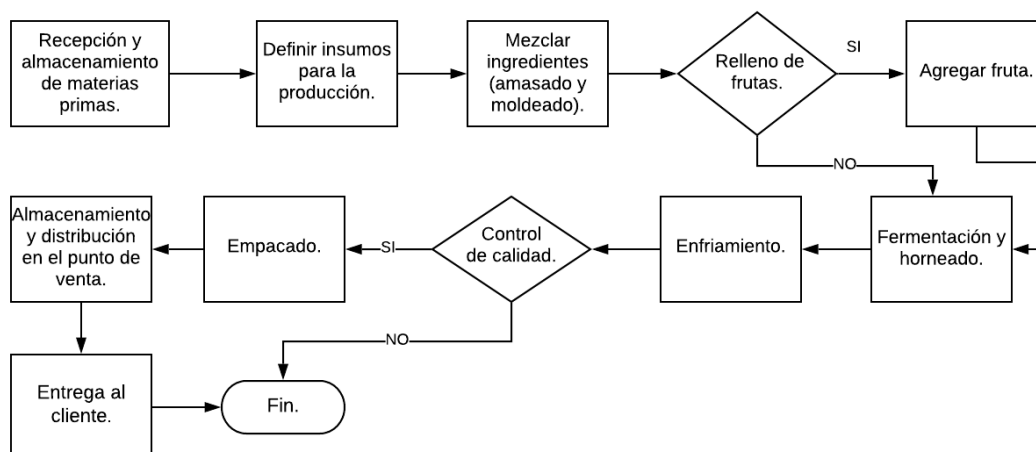
Fuente: Autor.

3.4 Ingeniería del proyecto.

Para el desarrollo de la idea de negocio se tiene que estructurar las operaciones diarias en la fabricación de pan y el correcto funcionamiento tanto de la instalación como de la maquinaria, es por eso que para cada proceso se debe tener una idea clara sobre la distribución de los recursos para llegar a tener una excelente productividad. En cuanto a los productos de panadería existen una gran variedad de procesos acorde a cada tipo de pan a fabricar es por esto que se tiene como referencia el siguiente diagrama de proceso de producción.

Ilustración 3

Diagrama de proceso general de Producción.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Recepción y almacenamientos de materias primas: Para este proceso se debe realizar una correcta gestión en la recepción de los insumos, se deberá contar con una orden de pedido realizada por el área administrativa, preparar la zona de recepción de cada producto y su verificación posterior que el insumo sea entregado en óptimas condiciones.

Para el área de almacenamiento de los insumos de panadería deben contar con un espacio óptimo, con buena iluminación y ventilación, el almacenamiento de cada tipo producto debe estar en un cubículo especial y fuera de la pared para que no se presente daños en los insumos y sea de fácil acceso.

Definir insumos para la producción: De acuerdo al procedimiento que cada pan requiera, se debe definir los insumos necesarios para su preparación, estos deben tener la cantidad necesaria y su correcta utilización para evitar pérdidas de materias primas.

Mezclar ingredientes (amasado y moldeado): Después de tener las cantidades óptimas para desarrollar los diferentes productos, el personal encargado debe hacer una correcta

manipulación de las materias primas (Huevos, harinas, margaritas, etc.). En superficies diferentes y con utensilios exclusivos para posterior utilización de equipos como lo son la batidora y la amasadora herramientas que ayudaran a tener una buena textura de la masa.

Agregar relleno de frutas: Este proceso se tiene en cuenta solo para los productos que se le agregan algún tipo de relleno de fruta, este proceso tiene como finalidad que después de tener la mezcla lista se le agregue el relleno en el debido tiempo, ya que la masa debe estar consistente para no generar algún desastre y de inmediato llevar a la cámara de fermentación.

Fermentación y horneado: Una vez que se tengan la masa lista dependiendo del producto se procede a enviar la masa a la cámara de fermentación a una temperatura ambiente durante el tiempo requerido para cada proceso. Después de pasar por la cámara de fermentación el personal encargado debe llevar el producto al horno para su cocción, en el cual debe manejarse a una buena temperatura según el producto, respetando el tiempo de cocción para su posterior enfriamiento.

Enfriamiento: los productos que ya estén horneados se proceden de manera inmediata a llevar a un lugar específico para su enfriamiento, para evitar algún contacto externo.

Control de calidad: una vez realizado el proceso de cocción y enfriamiento se procede a inspeccionar cada producto, con la finalidad de que tenga una buena consistencia y que no presente algún tipo de anomalía en caso de presentarlo será automáticamente aislado de los productos que cuente con las condiciones óptimas. Este proceso tiene como finalidad brindar un buen producto al cliente, con los requerimientos establecidos en cada para su posterior venta.

Empacado (en su caso): Una vez que el producto pase por el área de calidad, se procede a realizar el empaque de cada producto (solo para los que se requieran), los demás serán almacenados en compartimientos adecuados para mantenerlos a una buena temperatura.

Almacenamiento y distribución en el punto de venta: Luego de realizar el empaque de cada producto se procede a almacenarlo en un lugar que tenga un ambiente controlado para su posterior distribución en el punto de venta acorde a las cantidades que se requieran en el momento.

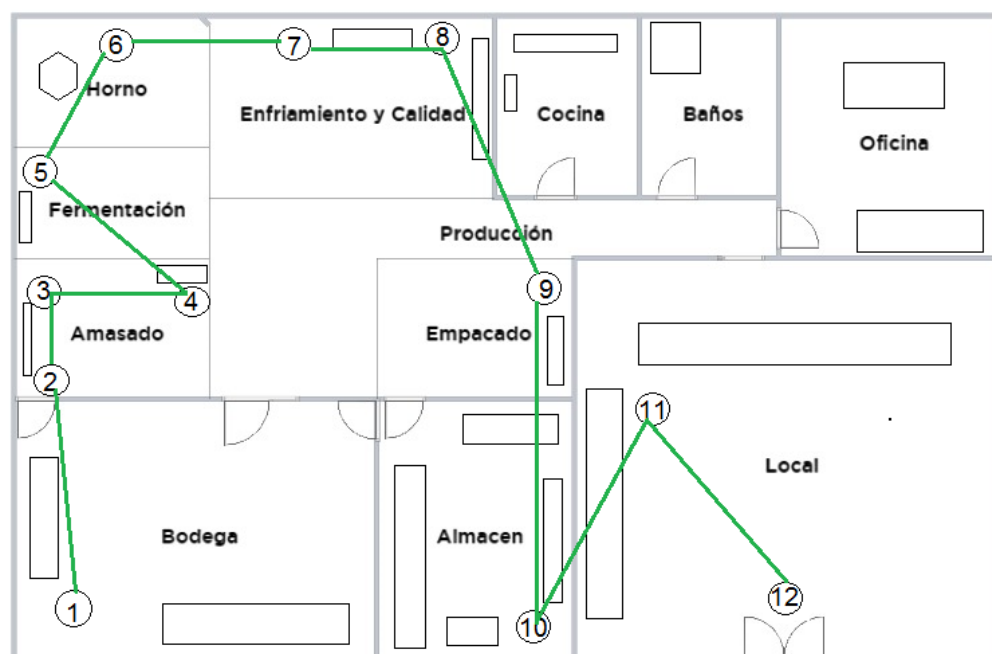
Entrega al Cliente: como etapa final, una vez entregado el producto al cliente y se recibe una retribución económica, se procede a realizar el registro contable de la venta y la emisión de factura al cliente.

3.4.1 Diagrama de planta física con flujo de operaciones.

1. Recepción y almacenamientos de materias primas	7. Enfriamiento
2. Definir insumos para la producción.	8. Control de calidad
3. Mezclar ingredientes (amasado y moldeado)	9. Empacado (en su caso)
4. Agregar relleno de frutas	10. Almacenamiento
5. Fermentación	11. Distribución en el punto de venta
6. Horneado	12. Entrega al Cliente.

Ilustración 4

Diagrama de planta física con flujo de operaciones.



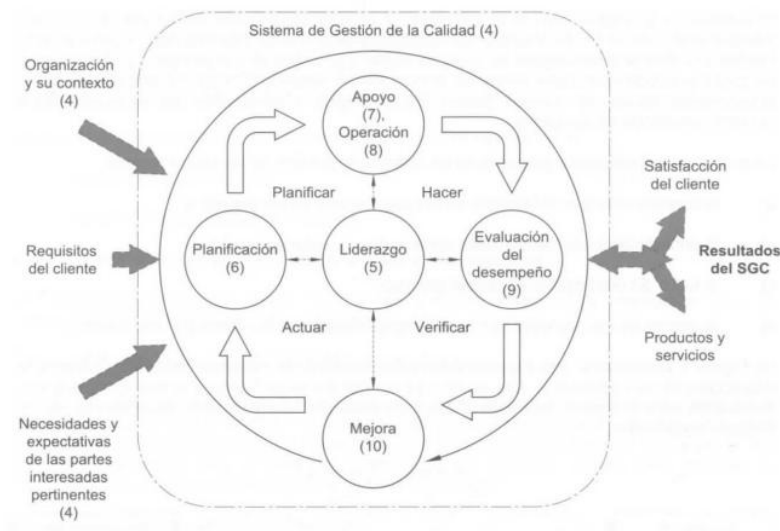
Fuente: Autor.

3.5 Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos.

El objetivo de las normas ISO 9001 es la definición de un sistema de gestión de calidad en los procesos, donde se busca determinar las autoridades y responsabilidad en cuanto a los procedimientos generales para las actividades que se realizan en cuanto a los procesos de venta, mercadeo, producción y administrativos.

Ilustración 5

Ciclo PHVA en el sistema de gestión de calidad.



Fuente: Tomado de (NTC ISO 9001: 2015).

Para la implementación de esta norma de calidad en la idea de negocio, se van a establecer una serie de requisitos en cuanto a las responsabilidades de la dirección, gestión de los recursos, establecer productos de acuerdo a las necesidades y requisitos de los clientes, en la producción de cada tipo de pan, que permita realizar un análisis y medición que conlleve a la mejora continua y posteriormente a la satisfacción del cliente.

Esta norma emplea un enfoque tradicional en los procesos en los ciclos de planificar, hacer, verificar y actuar, el cual nos permite como organización el aseguramiento de los recursos y generar nuevas oportunidades.

En cuanto a la estructura de la norma encontramos los siguientes componentes que nos permiten tener una buena gestión en los recursos:

Como nueva empresa a incursionar debemos establecer estrategias de carácter interno y externo que nos permita contrarrestar algún riesgo en cuanto a nuestras operaciones diarias. Es

por eso que se debe implementar una planeación estratégica que nos permita realizar un seguimiento constante sobre factores externos e internos.

En cuanto a las necesidades y expectativas de las partes interesadas como empresa debemos tener un seguimiento constante en nuestro personal, clientes, proveedores, competidores y sociedad, con esto nos permitirá tener una claridad de las exigencias y requerimientos en temas contractuales, para poder tener claro el alcance del sistema de gestión de calidad, estos registros los debemos tener documentados de acuerdo a los lineamientos establecidos en la norma que nos permita determinar las condiciones necesarias para cada uno de nuestros productos en cuestión de calidad, para ello debemos asignar en cada uno de los procesos responsabilidades y agentes de control, donde nos permita manejar los riesgos y oportunidades que se puedan presentar en cada una de las operaciones diarias, es por eso que se debe mantener información actualizada y documentada en cada uno de los procesos.

Desde el área administrativa se debe generar compromisos y responsabilidades en el aseguramiento de la calidad, debemos establecer políticas que promuevan la integración de cada uno de los procesos que logren alcanzar cada logro establecido. Para esto debemos conocer el enfoque del cliente, el cual debemos establecer las oportunidades y riesgos que pueden afectar las conformidades de los productos de panadería a ofrecer y que nos permitan llegar a una excelente satisfacción con el cliente.

En el diseño de políticas de calidad, se implementara acorde a las necesidades que presenta el cliente para poder genera un producto sólido, se pretende estructurar en cada proceso una serie de pasos a seguir para la fabricación década producto, cada proceso debe tener una persona comprometida con la labor la cual tendrá la obligación de realizar un seguimiento constante generando un rol a desempeñar para el negocio.

En la planificación tiene como objetivo el aseguramiento de la calidad, para ello se debe planificar acciones que permitan abordar cada una de las amenazas y oportunidades que se presenten en la empresa. Se debe realizar un constante seguimiento, de acorde a la políticas y decisiones tomadas que nos permitan tener más conocimiento acerca de las percepciones de los cliente en cuanto al cumplimiento de nuestros productos a través de encuestas de satisfacción, sugerencias de clientes que nos permita tener un análisis de conformidad de cada producto, para poder generar nuevas propuestas de mejora.

En cuanto a los procesos de producción en la panadería y a los requerimientos por parte del cliente, se debe establecer oportunidades de mejora en cada uno de los procesos con su respectiva acción, para generar un cumplimiento óptimo.

De igual manera para el cumplimiento de la normatividad nacional e internacional, se tomara adicionalmente como instrumentos de referencia las normas técnicas colombianas a la hora de implementar los procesos y requerimientos en cada una de las operaciones del negocio.

- “NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.
- NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.
- NTS –USNA 003 Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. 2016.
- NTS-USNA 004. Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico. 2016.

- NTS-USNA 005 I. Actualización. Coordinación de la Producción de Alimentos de acuerdo con los Estándares procedimientos y estándares establecidos, 2018.
- NTS - USNA 007 Norma Sanitaria de manipulación de alimentos, 2017
- NTS-USNA 006 I actualización. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.” (Incontec, 2020).

3.6 Aspectos tecnológicos

3.6.1 Objetivo

Determinar los productos que se desarrollaran en la idea de negocio, con el fin de establecer el proceso productivo de cada uno y definir los diferentes recursos para su operación.

3.6.2 Definición de productos

Para la presente idea de negocio se tiene establecido realizar seis diferentes tipos de pan de acuerdo con el estudio de mercado, el cual nos indicó, que hay una gran variedad del mismo tipo de pan que se oferta en las panadería de la zona centro en la ciudad de Tunja, es por esto que se decide como propuesta incursionar en nuevos productos y como producto de referencia el pan relleno de fruta, de acuerdo a las tendencias analizadas.

- Pan relleno de fruta (con harina normal e integral).
- Pan integral.
- Pan de queso.
- Pan blanco.
- Pan de leche.

3.6.3 Proceso productivo de cada producto

- **Pan relleno de frutas.**



Fuente: Imagen tomada de (Rescalvo, Recetas Gratis., 2019).

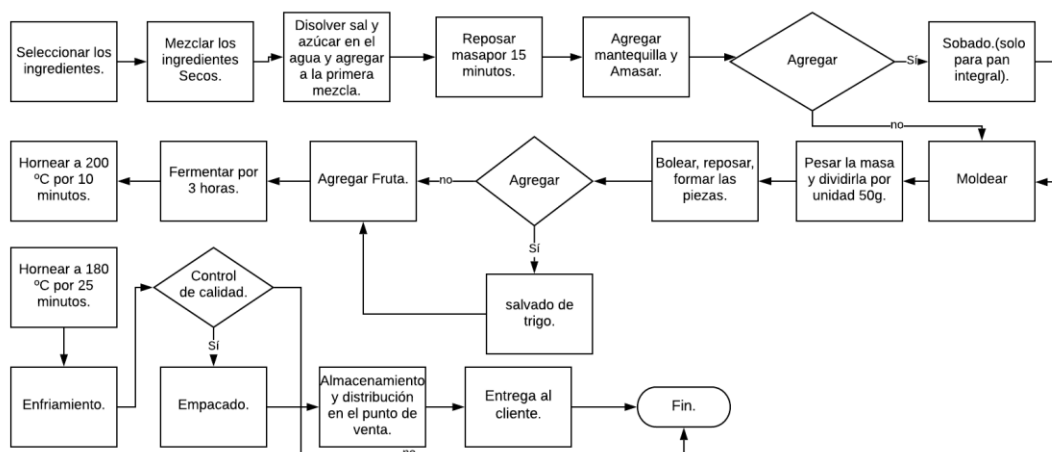
Como producto principal de la idea de negocio se va realizar diferentes tipos de relleno de fruta como mora, fresa, feijoa, piña entre otros. Se tiene como finalidad crear dos tipos de pan, el primero con harina normal y el segundo será un pan relleno de frutas integral. El procedimiento es igual, lo único que cambia es los tiempos de fabricación y algún que otro ingrediente en especial la harina.

Ingredientes: Harina Blanca, Harina integral, Levadura, Mejorador, huevos, agua, azúcar, sal, mantequilla, esencia de vainilla, aceite para formar, salvado de trigo, frutas.

Proceso productivo.

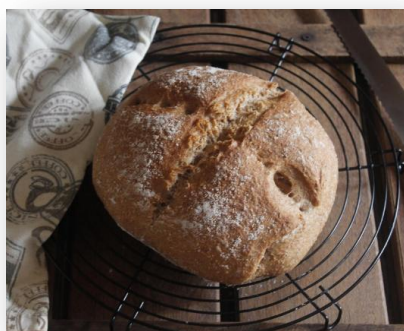
Ilustración 6

Diagrama de Proceso productivo del pan relleno.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

- **Pan integral.**



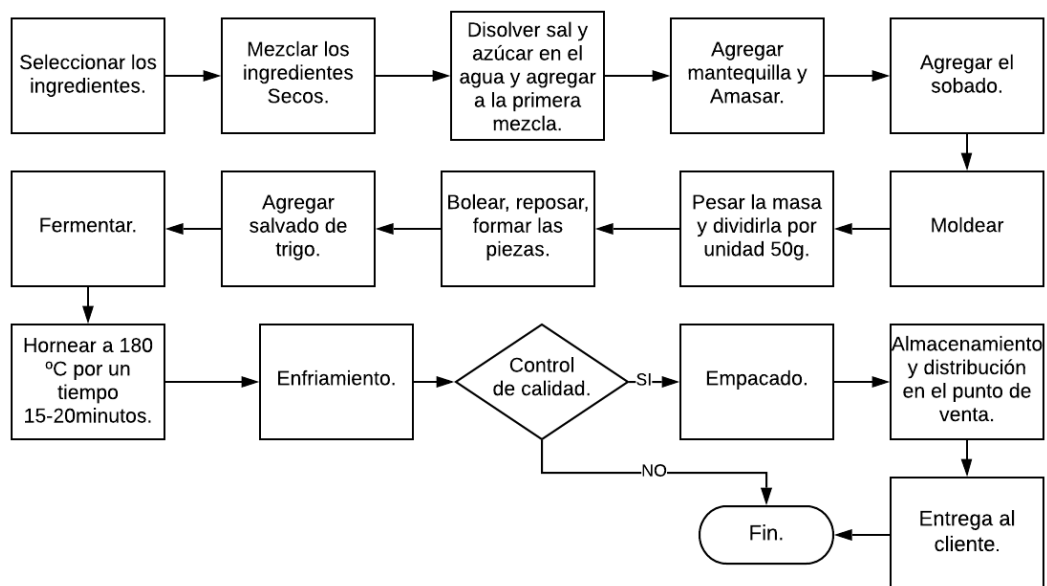
Fuente: Imagen tomada de (Rescalvo, Recetas Gratis., 2019).

Ingredientes: Harina Especial, Harina integral, Levadura, Mejorador, huevos, agua, azúcar, sal, mantequilla, esencia de vainilla, aceite para formar, salvado de trigo.

Proceso productivo.

Ilustración 7

Diagrama de Proceso productivo del pan de trigo.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

- **Pan relleno de queso.**



Fuente: Imagen tomada de (Hernández, 2014).

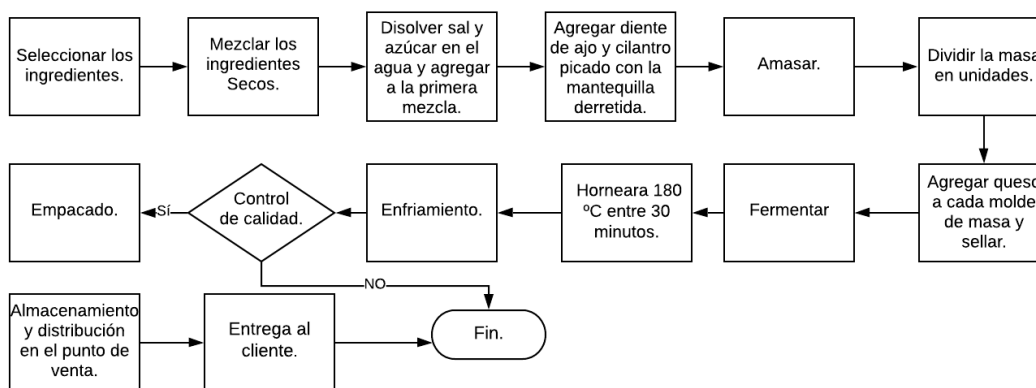
Ingredientes:

Harina, Ajo, Leche, Agua tibia., Mantequilla, Cilantro, Sal, Azúcar, Queso, Levadura en polvo.

Proceso productivo.

Ilustración 8

Diagrama de Proceso productivo del pan de queso.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

- **Pan de leche.**



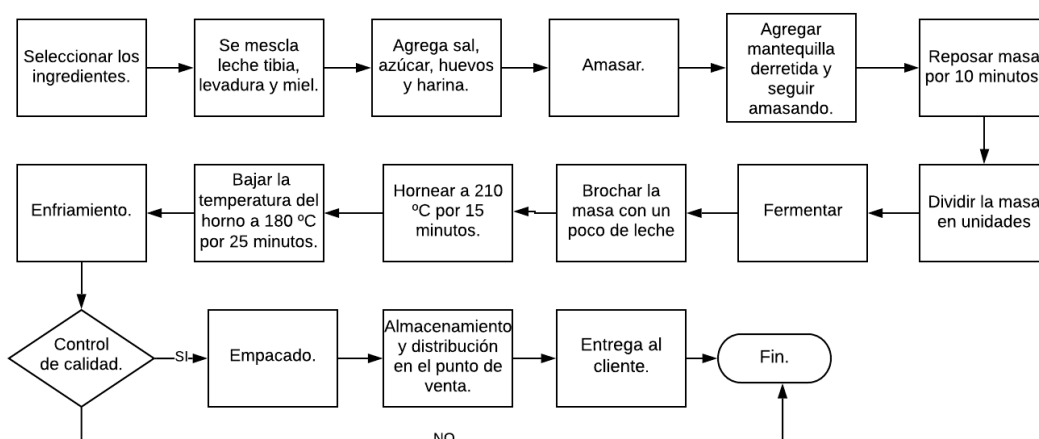
Fuente: Imagen tomada de (Rescalvo, Recetas gratis, 2018).

Ingredientes:

Harina, leche, levadura fresca, huevos, azúcar, miel, sal, mantequilla, polvo para hornear.

Proceso productivo:**Ilustración 9**

Diagrama de Proceso productivo del pan de leche.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

- **Plan blanco.**



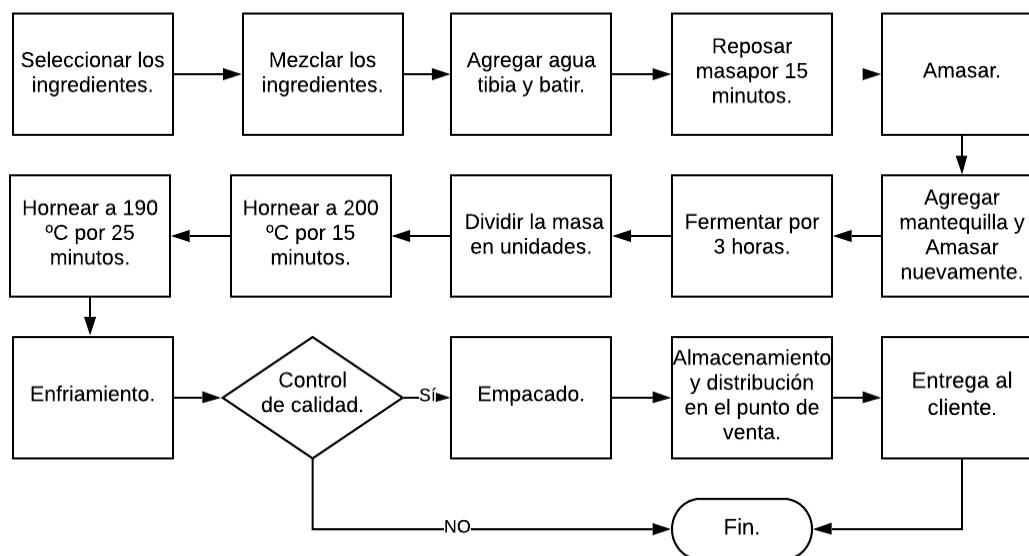
Fuente: Imagen tomada de (Hernández, 2014).

Ingredientes: Harina, levadura seca, agua, huevos, sal, mantequilla, azúcar, polvo para hornear.

Proceso productivo.

Ilustración 10

Diagrama de Proceso productivo del pan blanco.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

3.6.4 Insumos requeridos para cada proceso

Tabla 20

Insumos requeridos para cada proceso.

Tipo de Pan /Nombre de Insumo	Pan Relleno	Pan Relleno Integral.	Pan Integral.	Pan de Queso.	Pan de Leche.	Pan Blanco.
Aceite.	X	x	x			
Agua	X	x	x	x	x	x
Ajo				x		
Azúcar.	X	x	x	x	x	x
Cilantro				x		
Esencias	X	x	x			
Fruta.	X	x				

Harina Blanca.	X	x	x	x	x	x
Harina Integral.		x	x			
Huevos.	X	x	x	x	x	x
Leche.				x	x	
Levadura.	X	x	x	x	x	x
Mantequilla	X	x	x	x	x	x
Mejorador.		x	x			
Miel.					x	
Polvo para hornear.						x
Queso.				x		
Sal	X	x	x	x	x	x
Salvado de trigo.		x	x			

Fuente: Autor.

3.6.5 Mano de obra requerida para la operación en las actividades ordinarias de la idea de negocio

Personal.	Cantidad.
Gerente o Administrador.	1
Jefe de producción	1
Operarios	1
Auxiliar en ventas.	1

Fuente: Autor.

3.6.6 Maquinaria y equipos

Tabla 21

Máquinas y Equipos de Fabricación.

Tipo	Artículo	Cantidad	Tipo	Artículo	Cantidad
Maquina	Amasadora	1	Utensilio	Guantes para hornear	2
Equipo	Balanza	1	Maquina	Horno	1
Utensilio	Bandejas.	8	Equipo	Mesa de trabajo	2
Maquina	Batidora.	1	Utensilio	Molde.	3
Utensilio	Brochas	3	Equipo	Refrigerador.	1
Maquina	Cámara de Fermentación.	1	Utensilio	Rodaja.	3
Utensilio	Canecas punto de reciclaje	3	Utensilio	Rodillo	1
Utensilio	Cuchillos.	10	Maquina	Tajadora	1
Utensilio	Espátulas	1	Utensilio	Taza	2
Equipo	Estufa	1			

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

3.7 Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto

Tabla 22

Plan de acción de la operación del proyecto.

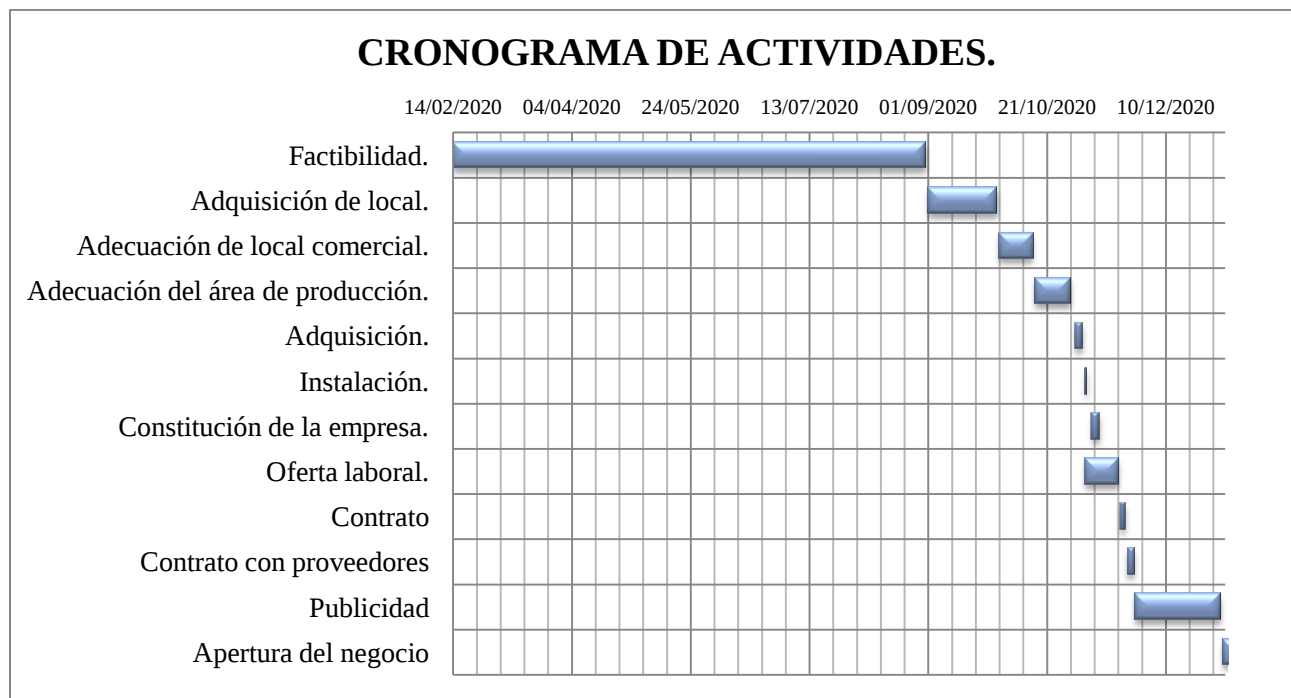
Fase	Etapas	Proceso	Responsable	Actividades	Recursos humanos	Recursos Materiales	Recursos Técnicos
Formulación de la idea de negocio.	Factibilidad.	Plan de negocio	Empresario.	Estructurar un documento con diferentes análisis del entorno económico, político y legal con base a la idea de negocio.	Estudiante de administración de empresas.	Hojas, lápiz y espacio físico.	Computador y software.
Instalación física de la empresa.	Adquisición de local.	Contrato de arrendamiento.	Empresario.	Legalización de acuerdos de términos contractuales establecidos entre las partes.	Abogado.		
	Adecuación de local comercial.	Diseño.	Arquitecto.	Realizar cambios de diseño estructurar de acuerdo con los planos del establecimiento.	Personal especializado	Materiales de construcción y diseño	Plano
	Adecuación del área de producción.		Arquitecto.	Diseño e instalación para equipos de producción.	Personal especializado	Materiales de construcción y diseño	Plano
Maquinaria, equipo y tecnología.	Adquisición.	Compra de maquinaria, equipo y tecnología.	Empresario.	Realizar compras de acuerdo requerimientos establecidos en el estudio técnico			Equipos de transporte
	Instalación.	Ubicación de la maquinaria, equipos y tecnología.	Empresario.	Descargue de la maquinaria e instalación de acuerdo a su lugar de ubicación	Personal especializado		Equipos de transporte

				establecido.			
Registro de la empresa.	Constitución de la empresa.	formalización jurídica de la empresa	Empresario.	Legalizar trámites notariales, cámara de comercio y de registros necesario para la apertura del negocio.	Abogado.		
Contratación	Oferta laboral.	Selección de personal.	Empresario.	Realizar entrevistas y contratar el personal.	Empresario	Prueba psicotécnica.	Computador.
	Contrato	legalización de la oferta de empleo	Empresario.	Firma de contrato.	Abogado.		
	Contrato con proveedores	Selección de proveedores.	Empresario.	Legalización de acuerdos y términos con los proveedores.	Empresario.		
Operación	Publicidad	Dar a conocer la apertura del negocio.	Empresario.	Realizar campañas de publicidad a través de medios de comunicación.	Empresario.	Publicidad informativa	Medios de comunicación.
	Apertura del negocio	Inicio de operación.	Empresario y personal.	Inicio de las operaciones ordinarias establecidas.	Personal.		Maquinaria, equipo y tecnología.

Fuente: Autor.

Gráfico 3

Cronograma de actividades.



Fuente: Autor.

3.8 Función de producción.

Los productos de panadería tienen un modelo creciente en cuanto a la capacidad de producción en temas productivos en recursos productivos como maquinarias, instalaciones y recursos humanos como capital humano para las operaciones diarias en el área de producción, una de las consideraciones a tener en cuenta en el ámbito económico y es que el nivel de empleo lo determina el mercado de trabajo de acuerdo a cada parámetro establecido, en el tema de producción para la idea de negocio se establece por medio de la capacidad de maquinaria, equipos para la preparación de pan y utensilios requeridos para manipulación de la materia prima relacionados en el ítem de “identificación de la maquinaria, equipo y tecnológica”, para la

determinación de las cantidades de herramientas a utilizar están fijadas en dos temas, el primero en las estimaciones de producción proyectadas y enunciadas en el tamaño del proyecto y en segundo lugar el capital humano para la fabricación del pan que estarán a cargo de tres personas en un horario de 8 horas diarias. Con base a estas dos apreciaciones teniendo en cuenta la capacidad instalada se plantea realizar en promedio 914 panes diarios de cualquier tipo de pan entre los años 2021 a 2025 proyectados, es decir que en promedio por hora se deben producir 114 panes de acuerdo a nuestra capacidad instalada; estos valores pueden ir variando dependiendo de los cambios que se puedan presentar en la variación de cada tipo de producto y del mercado.

4 Análisis de impacto ambiental

4.1 Marco teórico y conceptual del estudio ambiental

El estudio ambiental en la presente idea de negocio tiene como finalidad identificar dentro de las actividades operacionales el daño ambiental causado, con el fin de generar estrategias que permitan mitigar estos riesgos que se generan con el medio ambiente. El impacto ambiental es una de las consideraciones que se deben tener en cuenta para la formulación de proyectos debido a que el ambiente es un factor primordial para la humanidad.

El impacto ambiental está asociado en las acciones humanas de la vida cotidiana Donde se realiza una actuación que puede ser favorable o desfavorable que repercutirá como efecto en el medio ambiente generando consecuencias en términos de calidad de vida.

De acuerdo con Mendoza “señala que el impacto ambiental es la alteración, favorable o desfavorable, producida por una actividad determinada sobre el medioambiente. Esta alteración

se establece por comparación entre dos situaciones, es decir, la alteración se expresa mediante la diferencia entre la evolución futura del medioambiente con la actividad, y sin ella. Esta alteración puede cambiar con el tiempo, agravándose o disminuyendo, incluso puede llegar a cambiar de signo: benéfico (positivo) o perjudicial (negativo).” (León).

El impacto que genera la realización de una actividad sobre el ambiente nos lleva a generar una cultura ambiental que permita establecer relaciones de cooperación con la sociedad permitiendo lograr un desarrollo sustentable entre los actores económicos, social y ambiental. Es por eso que muchos autores recalcan la importancia de generar políticas y directrices ambientales que permitan tener un manejo racional de nuestro medio ambiental en marcada de una acción colectiva entre la sociedad, hombre y ambiente.

De acuerdo con el (IIDS) “International Institute for Sustainable Development”, plantea una serie de pasos sobre los procesos de estudio de impacto ambiental implementados en países de Mesoamérica.

El primer proceso que plantea es determinar los impactos ambientales y sociales identificados son los suficientes importantes para un desarrollo de estudio impacto ambiental o no, en segundo lugar se debe limitar el estudio e identificar la base de los respectivos análisis que se llevaran en el desarrollo de cada etapa es decir identificar las alternativas del proyecto y consulta al público, en seguida se plantea realizar una evaluación de los impactos de carácter ambiental y socioeconómico del proyecto con sus respectivas alternativas que nos permitan formular medidas de mitigación a las casusas para reducir impactos esperados.

Para el manejo de cada uno de los impactos identificados se deben establecer los planes de manejo ambiental para cada medida de mitigación y otros actores de riesgo como internos o

externos. Una vez realizado los pasos anteriores se procede a desarrollar el informe de estudio de impacto ambiental para que las autoridades designas puedan determinar si el proyecto previsto debe adquirir una licencia o si requiere algún tipo de modificación.

Una vez finalizado el otorgamiento de la licencia debe entrar el proyecto en constante monitoreo que asegure el cumplimiento y la aplicación correcta de cada plan de contingencia que permitan mitigar de manera eficaz los impactos.

Para el desarrollo del estudio ambiental de nuestra idea de negocio, se plantea realizar un análisis de los impactos ambientales causados en los procesos de fabricación de pan, examinado las acciones inherentes de la actividad operacional.

4.2 Determinación de impactos ambientales en el proyecto

Uno de los factores contaminantes en la industria panadera es la generación de residuos sólidos y líquidos en las operaciones de producción de pan, si bien la idead de negocio es la creación de una microempresa, debemos tener en cuenta como factor de buenas prácticas es de gran importancia poder desde el inicio a reducir el impacto ambiental en sus áreas de producción y venta, durante su desarrollo se generan una gran cantidad de residuos que pueden ser perjudiciales en la contaminación de los productos y que a su vez pueden afectar la salud de nuestros clientes y la calidad de ambiente.

La finalidad del identificar estas afectaciones con el medio ambiente está en la generación de una identidad ambiental en los procesos y procedimientos en las operaciones diarias en la panadería que busquen producir un bienestar, propender por un ambiente sano en términos laborales y locales reduciendo efectos negativos en nuestro entorno para generar una buena

calidad de vida, es por esto que se plantean los siguientes posibles impactos en las actividades de producción.

4.2.1 Tipos de residuos que se pueden producir en las operaciones diarias en la panadería de acuerdo al diagrama de operaciones

Los impactos más latentes en los procesos de fabricación de pan están determinados en la emisión de gases atmosféricos, aguas residuales y la generación de residuos sólidos, se puede decir que estos impactos se producen en el estado de instalaciones, maquinaria y en la materias primas.

➤ Recepción y almacenamiento de insumos.

Impacto: Contaminación de residuos sólidos y riesgos de la salud humana.

- Uno de los factores más primordiales es hacer una correcta recepción de la materia prima por parte de nuestros proveedores que estén en óptimas condiciones, con la temperatura acorde y su fecha de vencimiento vigente.
- En cuanto almacenamiento se pueden presentar contaminación en las materias primas por falta de higiene, por plagas, generación de microorganismos o por sustancias químicas.
- La proliferación de plagas que generen contaminación, enfermedades y daño en la materia prima organiza.

➤ Aislamiento y selección de insumos.

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos.

- En este proceso se puede ocasionar residuos por no tener establecido las cantidades necesarias.

- Aislamiento de ingredientes y el empaque.

➤ **Mezclado y amasado.**

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos y contaminación acústica.

- Generación de residuos de materia prima en la maquinaria y equipo.
- Generación de ruido.

➤ **Fermentación.**

Impacto: Contaminación atmosférica.

- Generación de gases de la cámara de crecimiento.

➤ **Horneado**

Impacto: Contaminación atmosférica y contaminación acústica.

- Emisión de gases contaminantes como el CO_2 y vapores que contamina la atmosfera.
- Generación de ruido.

➤ **Empaque**

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos.

- La utilización de plásticos que no tengan una reutilización.

➤ **Aseo de instalaciones.**

Impacto: Contaminación del recurso hídrico.

- Desechos que van directamente a los ductos y tubería
- Desinfección.
- Restos de materia prima
- Grasa de materia prima.

Estos impactos a nivel socioeconómico tienen una gran importancia debido a que en la actualidad se vienen prestando tendencias en la preservación del medio ambiente en temas de calidad y salubridad ya que son elementos esenciales en la fabricación de alimentos. En base con lo anterior se deben generar estrategias que ayuden a mitigar estos procesos y así generar un riesgo menor que no implique una afectación a nivel social, económico, legal y ambiental.

4.3 Preparación del plan de manejo ambiental

De acuerdo con los impactos ecológicos ambientales identificados se procede a establecer las actividades pertinentes que estén orientadas a la prevención y mitigación de los efectos ambientales que causen las operaciones de la idea de negocio.

Para el presente plan de manejo se tiene como finalidad generar unas series de actividades que nos ayuden a contrarrestar los posibles impactos ambientales:

- **Etapas:** Recepción y almacenamiento de insumos.

Impacto: Contaminación de residuos sólidos y riesgos de la salud humana.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Llevar un registro de materia prima y de proveedores con buenas prácticas ambientales.
- ✓ Comprar productos que estén en buenas condiciones y una fecha larga de caducidad.
- ✓ Almacenar los productos acorde a los requerimientos de proveedor.

Tipo de medida: prevención.

Meta: Tener una adecuada administración de los insumos y disminuir la contaminación de los empaques de cada producto.

Responsable: Administrador

- **Etapas:** Aislamiento y selección de insumos.

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos.

Objetivo: Manejo adecuado de los residuos antes de su disposición final.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Seleccionar los ingredientes necesarios acorde a la ficha técnica de preparación evitando los desperdicios innecesarios.
- ✓ Clasificar cada tipo de residuo acorde a su naturaleza y depositarlo en su caneca pertinente.

Tipo de medida: prevención.

Meta: Optimizar los recursos de acuerdo a los procedimientos establecidos y depositar los desechos según su naturaleza.

Responsable: Operarios de producción.

- **Etapas:** Mezclado y amasado.

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos y contaminación acústica.

Objetivo: Optimizar los recursos de acuerdo a los procedimientos establecidos y depositar los desechos según su naturaleza.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Realizar manteniendo contacto en las máquinas de amasado y batidoras.
- ✓ Clasificar cada tipo de residuo acorde a su naturaleza y depositarlo en su caneca pertinente.

- ✓ No arrojar productos de materia prima al suelo.

Tipo de medida: Prevención.

Responsable: Auxiliar de producción.

Meta: Reducir en un 100 por ciento los malos ruidos que hace las maquinas en su operación y tener una buena limpieza en el área.

- **Etapas:** Fermentación.

Impacto: Contaminación atmosférica.

Objetivo: Reducir los niveles de emisión de gases efectuados en el proceso de fermentación.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Verificar los filtros de ventilación de la cámara de fermentación estén en óptimas condiciones
- ✓ Realizar mantenimiento constante al salir cada producto de la cama de fermentación.
- ✓ Cambiar los filtros de ventilación cuando estos requieran según las fechas establecidas.

Tipo de medida: Mitigación.

Responsable: Jefe de producción.

Metas: Generar menores índices de emisión de vapores contaminantes al medio ambiente.

- **Etapas:** Horneado

Impacto: Contaminación atmosférica y contaminación acústica.

Objetivo: Reducir los niveles de emisión de gases efectuados en el proceso de horneado y minimizar los niveles acústicos.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Verificar los filtros de ventilación de la cámara de fermentación estén en optimas condiciones
- ✓ Realizar mantenimiento constante al salir cada producto de la cama de fermentación.
- ✓ Cambiar los filtros de ventilación cuando estos requieran según las fechas establecidas
- ✓ Realizar mantenimiento al horno tanto técnico como de limpieza con el fin de reducir los altos niveles aditivos que pueda generar.

Tipo de medida: Mitigación

Responsable: Jefe de producción

Metas: Generar menores índices de emisión de vapores contaminantes al medio ambiente

- **Etapas:** Empaque

Impacto: Contaminación de Residuos sólidos.

Objetivo: Educar al cliente para que utilice telas en materiales reutilizables para productos de panadería.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Campañas de promoción para la utilización de bolsas ecológicas que cuiden al medio ambiente.
- ✓ Generar un punto de compra de bolsas exclusivas para el pan.

Tipo de medida: Prevención.

Responsable: Auxiliar de ventas.

Metas: Reducir el alto consumo de bolsas plásticas en los productos de panadería.

- **Etapas:** Aseo de instalaciones.

Impacto: Contaminación del recurso hídrico.

Objetivo: Minimizar que en los procesos de aseo y desinfección no haya gran vertimiento de residuos en tuberías y ductos.

Actividades a desarrollar:

- ✓ Incorporar filtros en las boquillas de los grifos.
- ✓ Realizar aseo después de cada proceso de producción.
- ✓ Utilizar utensilios de aseo que no sean perjudiciales para las fuentes hídricas.
- ✓ Optimizar el gasto de agua con registro de control semanal.

Tipo de medida: Mitigación

Responsable: Auxiliar de producción

Meta: disminuir en gran cantidad el vertimiento de agua residual con residuos sólidos o líquidos.

Para tener una correcta administración de los residuos sólidos y líquidos se plantea realizar una eliminación inmediata de lo recolectado, con base a los planteamientos anteriores cada residuo se debe separar desde cada etapa y llevarlo a una base final donde estará dividido por contenedores adecuados para su recolección y posteriormente entregarlos al recicladores del

sector o a las empresas encargadas del tratamiento de estos elementos. Cabe mencionar que los residuos aprovechables serán reutilizados dentro de los procesos con la finalidad de hacer un buen uso de ellos.

En cuanto a la operación década utensilio o maquina en las operaciones diarias, la idea de negocio contara con equipos de buena calidad de acuerdo al estudio técnico, en cuanto la manipulación de alimentos de acuerdo a la normatividad de salubridad se debe utilizar elementos como detergentes, desinfectantes biodegradables y lubricantes que sean apto para estos procesos. Lo que se pretende con la finalidad de estas actividades es la optimización de uso de cada unos de los recursos que permitan minimizar los costos de operación y de igual forma reducir la contaminación ambiental tanto a nivel interno como externo que tanto afecta a nuestro ecosistema.

4.4 Determinación de requisitos y trámite de licencias y permisos ambientales

Para el desarrollo de la presente idea de negocio no contara con el otorgamiento de una licencia ambiental de acuerdo con los lineamientos de las entidades ambientales gubernamentales, según el decreto 1076 del 2015 los proyectos o actividades que requieren una licencia ambiental están enmarcados en el artículo 2.2.2.3.2.3.

4.5 Análisis de sostenibilidad ambiental

En el marco desarrollo empresarial y emprendimiento en la actualidad se debe tener muy presente el desarrollo sostenible como la capacidad de satisfacer las necesidades sin comprometer los recursos naturales para las próximas generaciones, lo cual es de gran importancia para nuestra idea de negocio analice este aspecto y tome en consideración esta

apreciación pero también se debe hablar de equidad como parte de una dimensión social, económica y ambiental.

La sostenibilidad ambiental en este proyecto debe ser determinante debido a que se debe tomar procesos que contribuyan a la generación de un buen ambiente en nuestro entorno, para lo cual se deben adoptar políticas gubernamentales que permitan tener una buena administración de los residuos generados en las operaciones diarias en la fabricación de pan, uno de los elementos más importantes a tomar en cuenta esta es la generación de cultura ambiental a nivel interno en cada proceso que se realice.

Sin embargo como esta es una idea de negocio busca plasmar la importancia que debe tener cada tipo de negocio, esta propuesta tiene como apuesta tener una marca en los establecimientos de comercios de la zona central de Tunja, especialmente las panaderías para que tengan conciencia de los procesos ambientales que se generan en cada proceso.

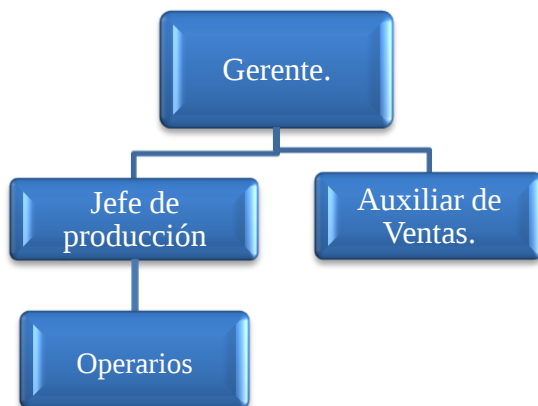
Es por eso que es necesario aplicar un plan de manejo ambiental que permita generar soluciones y lograr objetivos en materia ambiental, para lo cual se plantea que cada proceso tenga su procedimiento en realizar una correcta utilización de los insumos y los residuos generados tenga una disposición final según su tipo de clasificación, que nos permita realizar una entrega óptima de cada residuo a la empresa encargada.

5 Organización y aspectos administrativos

5.1 Estructura orgánica y funciones a nivel de área

Ilustración 11

Estructura funcional Start Break.



Fuente: Autor.

Como estructura organizacional para la idea de negocio parte de la naturaleza vertical con el objeto de dar a conocer cada uno de los puestos y denominaciones que se tiene como propuesta en la idea de negocio para aclarar las relaciones entre las dos áreas de la empresa tanto operativa como comercial.

La finalidad de este organigrama es a dar conocer el personal que se requiere para el desarrollo de la idea de negocio partiendo de la idea que se inicia como una microempresa, ligado al poco personal que se cuenta para el desarrollo las operaciones diarias, para lo cual se tiene en nivel jerárquico el gerente que desempeñara funciones básicas administrativas de dirección y control del establecimiento y el cual tendrá a cargo a al jefe de producción que desempeñara en las labores de fabricación de los productos a ofrecer en conjunto a los operarios que estarán a cargo y por último el auxiliar de ventas

quien estará encargado de atender la parte comercial junto con el administrador de la empresa.

5.2 Planta de cargos requerida.

Como se evidencia en anteriormente en el organigrama para el desarrollo inicial de las operaciones diarias se requiere:

Tabla 23

Descripción de cargos requeridos.

NIVEL	CARGO	PERSONAL REQUERIDO.	TIPO DE CONTRATO.
Ejecutivo	Gerente.	1	Término indefinido.
Técnico.	Jefe de producción	1	Término indefinido.
Técnico.	Operario.	1	Término indefinido.
Asistencial	Auxiliar de ventas.	1	Término indefinido.

Fuente: Autor.

5.3 Descripción de funciones y perfiles a nivel de cargos

Tabla 24

Descripción de cargos.

1. DENOMINACIÓN DE CARGO	ADMINISTRACIÓN
No de cargos: (1)	ROLL ESPECÍFICO: Gerente.
SUPERIOR INMEDIATO:	SUBALTERNOS: Jefe de producción, operarios y auxiliar de ventas.
2. NIVEL : Ejecutivo	3. UBICACIÓN: Área administrativa.

4. EDUCACIÓN:

- Administrador de empresas.
- Cursos de manipulación de alimentos.

5. EXPERIENCIA:

- Dos (2) años de experiencia en administración de establecimientos de alimentos preferiblemente conocimientos de panadería.

6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO:

Realizar actividades de soporte técnico, administrativo y logístico para la gestión de los procesos y la distribución de los productos, con el fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos gerenciales y de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la empresa.

7. FUNCIONES ESENCIALES

- Ejecutar las acciones necesarias para la eficiente administración y clasificación de la información de los productos de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- Elaborar documentación administrativos de acuerdo con las especificaciones requeridas.
- Apoyar las labores operativo-administrativas con la recepción y realización de llamadas, reuniones de conformidad con los clientes y proveedores.
- Representar legalmente a la empresa ante clientes, reguladores y sociedad en general.
- Analizar la cantidad de producción y de ventas esperadas.
- Control de los costos con relación al valor producido, para asignar precios a los productos a un precio competitivo.
- Responder por la calidad de los productos y la realización de seguimientos para cumplir con la normatividad vigente.
- Manejar temas administrativos relacionaos con recursos humanos y nómina.
- Manejo de caja.
- Coordinar compras de materia primas e insumos.
- Realizar control de las compras.
- Decepcionar la materia prima e insumos para luego hacer su respectiva inspección.
- Inspeccionar la transformación de la materia prima de acuerdo a los estándares de cada producto.
- Operar y supervisar el uso eficiente de las maquinas instaladas en la fabrica
- Supervisar que las áreas de venta y producción se le realice limpieza a cada una de las maquinas.
- Recepción y apertura del local comercial.
- Todas las demás inherentes al cargo que sean asignadas por parte de la junta de socios.

1. DENOMINACIÓN DE CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN
No de cargos: (1)	ROLL ESPECÍFICO: Panadero.
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.	SUBALTERNOS: Operarios
2. NIVEL: Técnico.	3. UBICACIÓN: Área producción.
4. EDUCACIÓN: • Técnico de panadería y pastelería • Cursos de manipulación de alimentos. • Curso en buenas prácticas de producción.	
5. EXPERIENCIA: • Cuatro (4) años de experiencia en producción de panadería y pastelería, con conocimiento en la fabricación de pan.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Tiene a su cargo el manejo de la producción y fabricación de cualquier tipo de pan, supervisión del producto, control de calidad del mismo y la selección de la materia prima para las operaciones de producción.	
7. FUNCIONES ESENCIALES • Fabricación de pan. • Seleccionar los insumos requeridos para cada proceso de acuerdo al procedimiento de cada producto. • Responder por la calidad de los productos y la realización de seguimientos para cumplir con la normatividad vigente. • Coordinar compras de materia primas e insumos. • Recepcionar la materia prima e insumos para luego hacer su respectiva inspección. • Inspeccionar la transformación de la materia prima de acuerdo a los estándares de cada producto. • Operar y supervisar el uso eficiente de las maquinas instaladas en la fabrica • Supervisar y ayudar en las actividades que realizan los operarios de producción. • Inspeccionar la transformación de la materia prima de acuerdo a los estándares de cada producto. • Operar y supervisar el uso eficiente de las maquinas instaladas en la fabrica • Realizar un análisis de calidad del producto terminado para su posterior distribución. • realizar limpieza a cada una de las maquinas. • Todas las demás inherentes al cargo que sean asignadas.	

1. DENOMINACIÓN DE CARGO	OPERARIO.
No de cargos: (1)	ROLL ESPECÍFICO: Operario de producción.
SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de producción.	SUBALTERNOS: Ninguno.
2. NIVEL: Técnico.	3. UBICACIÓN: Área producción.
4. EDUCACIÓN: • Técnico de panadería y pastelería o bachiller académico. • Cursos de manipulación de alimentos. • Curso en buenas prácticas de producción.	
5. EXPERIENCIA: • Cuatro (4) años de experiencia en producción de panadería y pastelería, con conocimiento en procesos de fabricación de pan.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Tiene a su cargo como función principal la manipulación de las materias primas para la elaboración de los productos y su respectivo manejo dentro del que se incluye la elaboración bajo las prácticas desarrolladas por la empresa.	
7. FUNCIONES ESENCIALES • Alistar las materias primas e insumos. • Seleccionar los insumos para el proceso de producción correspondiente a las horas establecidas. • Manipulación de las materias primas e insumos de acuerdo a los registros de sanidad establecidos. • Manejar las herramientas y equipos utilizados para la preparación pan • preparar el corte de cada pan según las diferentes presentaciones • cortar los moldes , según a las especificaciones de cada producto • Realizar su respectivo aseo a las maquinas utilizadas en el proceso de producción. • Alistar los productos para el proceso de empaque. • Realizar el empaque de cada producto para almacenarlo. • Fabricación de pan. • Recepcionar la materia prima e insumos para luego hacer su respectiva inspección. • Inspeccionar la transformación de la materia prima de acuerdo a los estándares de cada	

producto.

- Operar y supervisar el uso eficiente de las maquinas instaladas en la fabrica
- Realizar limpieza a cada una de las maquinas.
- Realizar limpieza del área de producción.
- Todas las demás inherentes al cargo que sean asignadas.

1. DENOMINACIÓN DE CARGO	VENTAS.
No de cargos: (1)	ROLL ESPECÍFICO: Auxiliar de ventas.
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente.	SUBALTERNOS: Ninguno.
2. NIVEL: Asistencial.	3. UBICACIÓN: Área comercial.
4. EDUCACIÓN: • Titulo como bachiller académico. • Cursos de manipulación de alimentos • Curso de ventas (Opcional).	
5. EXPERIENCIA: • Dos (2) años de experiencia en ventas de productos de alimentos y atención a clientes.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Realizar la distribución de los productos en cada estante, atención al cliente con su correspondiente venta de cada producto.	
7. FUNCIONES ESENCIALES • Apertura del local comercial. • Realizar el almacenamiento correspondiente de cada producto. • Realizar inventario de los productos en el almacén. • Realizar atención al público y venta de productos. • Manejo de caja. • Realizar limpieza del local. • Todas las demás inherentes al cargo que sean asignadas.	

Fuente: Autor.

5.4 Plataforma estrategia de la idea de negocio

Nombre: Start Break.



Fuente: Autor.

Misión

Ser una empresa que brinde la mejor experiencia en productos de panadería con estándares de calidad en cada uno de sus procesos de fabricación y atención al público con una constante innovación en cada uno de sus productos que satisfaga las necesidades de nuestros clientes que impulse nuevas oportunidades de crecimiento sus grupos de interés.

Visión.

Para el año 2025 ser una empresa panadera líder a nivel regional con productos de alta categoría en productos innovadores y de gran calidad cumpliendo con los estándares en los procesos de fabricación generando responsabilidad social con nuestro grupo de interés.

Políticas empresariales.

- ✓ **Compromiso con nuestros clientes:** La empresa se encargara de brindar productos innovadores y de alta calidad en función de nuestras operaciones observando cada una de las oportunidades de negocio a nivel panadero se puedan incursionar.
- ✓ **Desarrollo organizacional:** Se tiene como finalidad brindar un aseguramiento en los procesos organizacionales a nivel interno con base a la vocación de cada empleado

que nos permita generar nuevas estrategias de crecimiento en talento humano, procesos y procedimientos establecidos.

- ✓ **Participación con nuestros grupos de interés:** Fomentar a nivel interno acciones efectivas en actividades que promuevan a liderazgo y involucramiento de cada uno de nuestros grupos de interés que nos permitan generar una calidad asociativa en temas empresariales y sociales.
- ✓ **Calidad de nuestro producto y servicio:** la empresa trabajara con la finalidad de brindar capacitación en los procesos para que adopten sistemas y proceso de calidad que permita generar buenas prácticas a nivel interno generando un buen impacto a nuestros clientes con productos de panadería de gran calidad.

Valores.

- ✓ **Trabajo en equipo:** garantizar con nuestros colaboradores el apoyo mutuo entre las labores cotidianas garantizando el cumplimiento de cada uno de los procesos.
- ✓ **Respeto:** Generar buenas prácticas cordialidad a nivel interno y externo con las personas que son parte de nuestra naturaleza de negocio.
- ✓ **Honestidad:** Ofrecer a nuestros clientes y colaboradores el mejor servicio con transparencia en cada una de nuestras operaciones.
- ✓ **Responsabilidad:** Generar un alto grado de cumplimiento en los procesos producción y buenas prácticas entre nuestros colaboradores y los clientes.
- ✓ **Excelencia:** Brindar productos de alta calidad y servicios al cliente.

Objetivos.

Objetivos a corto plazo.

- ✓ Cumplir en el primer año de apertura con las ventas proyectadas.
- ✓ Realizar un seguimiento y control de los procesos de fabricación para tener buenas prácticas operativas.
- ✓ Cumplir con las expectativas del cliente con nuestros productos.
- ✓ Desarrollar a cabalidad con lo propuesto en el presente plan de negocios.

Objetivos a mediano plazo

- ✓ Aumentar la capacidad de producción y de colaboradores
- ✓ Desarrollar nuevos tipos de productos innovadores.
- ✓ Diversificar el mercado panadero implementando nuevos canales de distribución como e-commerce.
- ✓ Implementar nuevos procesos administrativos gerenciales y de comercio para incrementar las ventas.
- ✓ Crear alianzas con nuestros grupos de interés para impulsar el mercado panadero en la región.

Objetivos a largo plazo.

- ✓ Abrir nuevos establecimientos de comercio en la ciudad de Tunja y municipios de la región.
- ✓ Incursionar en nuevos modelos de negocio en el sector panificador como en ofrecer nuestros productos a establecimientos de supermercado y grandes superficies.
- ✓ Incrementar las ventas en un 30% a comparación de los años anteriores.
- ✓ Tener un propio establecimiento de comercio y de producción especializado.

- ✓ Generar un impacto social a nivel regional.

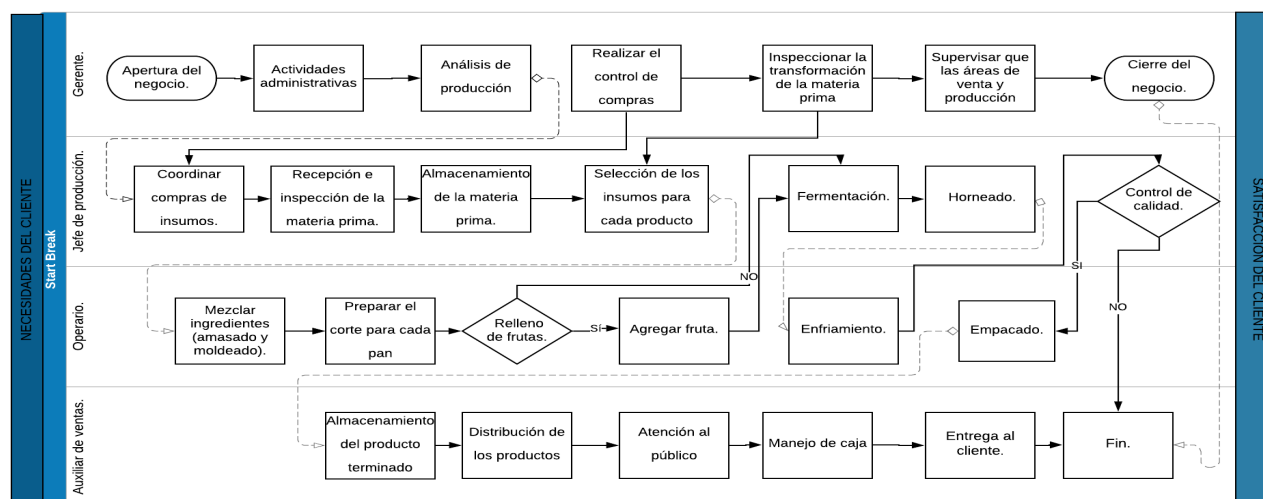
Meta.

El cumplimiento de cada uno de los objetivos a corto, mediano y largo plazo en un 90%, con base a las políticas empresariales y directrices misionales y visionales de la empresa en atraer la atención de los clientes y lograr una buena acreditación a nivel regional.

5.5 Mapa de proceso.

Ilustración 12

Mapa de procesos.



Fuente: Autor.

6 Marco legal

6.1 Identificación y Justificación del tipo de organización empresarial

El tipo de sociedad mercantil que se escogió para el desarrollo de la idea de negocio en el acto de constitución y formalización empresarial en Colombia existe la sociedad por acciones simplificada creada en el año 2008 por la ley 1258, se elige este tipo societario debido a que

es una de las más fáciles de constituir mediante documento privado y por su estructura de capital donde permite por medio de normas de carácter dispositivo una amplia autonomía contractual para el diseño del contrato social con la posibilidad que cada uno de los asociados puedan definir directrices para gobernarse en sus relaciones jurídicas.

El documento privado para la constitución se debe relacionar el nombre con su respectivo número de identificación y domicilio de cada accionista, en segundo lugar debe llevar a denominación de la sociedad seguida de S.A.S, en tercer lugar el domicilio principal de la sociedad y en caso de tener una o más sucursales de igual manera para el acto, después va el termino de duración y la enunciación de cada una de las actividades principales de la compañía y por último el capital y la forma de administración .

De acuerdo con el tema accionario y participación de socios la ley 1258 no introdujo el límite de número de socios para su constitución, es decir que se puede constituir por uno o más socios, el capital está conformado por x de acciones de un mismo valor y no podrán ser negociadas en el mercado de valores, de acuerdo con el artículo decimo de la presente ley, establece cuatro tipos de acciones que van desde privilegiadas, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, pago y dividendo fijo anual, las cuales son sometidas a las normas interpuestas por los socios. Una de las consideraciones a tener en cuenta es que este tipo de sociedad no tiene la obligación de crear una reserva legal en su patrimonio caso que se disponga en los estatutos.

En lo correspondiente al tema de organización y estructura de acuerdo al artículo 17 de la ley 1258, el otorgamiento de libertad para que conformación de la estructura organizacional sin la necesidad de adoptar normas de otras figuras societarias del código de comercio. Una de las salvedades de este tipo de sociedad permite que ante la ausencia de la junta directiva,

las funciones estén a cargo del representante legal de la empresa y la revisoría fiscal tendrá la obligación o no de acuerdo a las disposiciones generales del artículo 203 de código de comercio y la ley 43.

Este tipo de sociedad tiene las mismas obligaciones tributarias que las demás sociedades comerciales en el cual se destacan como responsables del IVA en caso de que se realice una actividad gravada con este tipo de impuesto, impuesto de renta, expedición de facturas, impuesto de industria y comercio, obligados a llevar contabilidad entre otros.

En el tema de los costos de constitución para este tipo de sociedad está en el 0,7% del monto de capital por concepto derechos de registro en la Cámara de comercio, para el formulario de registro mercantil en \$6.100 pesos y la inscripción en el registro mercantil por valor \$45.000 pesos y el certificado de existencia y representación legal en \$6.100 pesos para el año 2020.

6.2 Diseño de los estatutos

START BREAK S.A.S

ACTO CONSTITUTIVO

“Cesar Manuel Pulido Alvarado., de nacionalidad Colombiana, identificado con 1.049.64X.XXX, domiciliado en la ciudad de Tunja, declara, previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada START BREAK, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de Sesenta millones de pesos (\$60.000.000), dividido en 30.000 acciones ordinarias de valor nominal de \$2.000 cada una, que han sido liberadas en su totalidad , previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al

representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará START BREAK SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal la fabricación, comercialización y distribución de todo tipo de productos de panadería y demás relacionados con esta actividad, Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Tunja. Y su dirección para notificaciones judiciales será la (_____). La sociedad podrá crear

sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de Sesenta millones de pesos (\$60.000.000), dividido en 30.000 acciones de valor nominal de \$2.000 pesos cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de Sesenta millones de pesos (\$60.000.000), dividido en 30.000 acciones ordinarias de valor nominal de \$2.000 pesos cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de Sesenta millones de pesos (\$60.000.000), dividido en 30.000 acciones de valor nominal de \$2.000 pesos cada una.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9°. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10°. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11°. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y

escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12°. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de los accionistas y o gerente, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por los o el accionista, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 85% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13°. Voto múltiple.- Salvo decisión del o los accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones

con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14°. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15°. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de tres años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 16°. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 17°. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado gerencia, un representante legal que será el administrador y La revisoría fiscal solo será prevista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 18°. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Parágrafo primero: Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 19°. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas será representada por la figura del gerente y o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

El Gerente tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

Funciones adicionales: 1. El estudio y aprobación de las reformas que se presente en este estatuto; 2. Aprobación y desaprobación de los ejercicios financieros de la empresa; 3, tomas de decisiones de carácter ordinario; 4. y demás funciones que se presenten y recaigan al gerente. El gerente será presidido por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones que emita el gerente, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 20°. Convocatoria reunión de accionistas.- el gerente podrá ser convocar a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 30% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 21°. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada el gerente, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados por el gerente, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 22°. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

El gerente podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 23°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 24°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva,

la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 25°. Actas.- Las decisiones del gerente y los accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea o reunión, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 26°. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año o más por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de los accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de los accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 27°. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a

terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Las facultades del suplente del representante estarán a cargo de la decisión de los accionistas por un término inferior a 15 días o mas determinada por la misma, en la cual tendrá las mismas obligaciones que objeto el representante legal con sus respectivas excepciones que determine la asamblea.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 28°. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 29°. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de

constitución de la sociedad.

Artículo 30°. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de los accionistas, los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 31°. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 32°. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 33°. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 34 de estos estatutos.

Artículo 34°. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por los accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Tunja o el que entre las partes designen con mutuo acuerdo. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Tunja o el que entre las partes designen con mutuo acuerdo .El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Tunja. Se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 35°. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 36°. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista

único;

5° Por orden de autoridad competente, y

6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 37°. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que los accionistas reconozcan su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 38°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe los accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados el gerente en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden al gerente, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

1. **Representación legal.**- Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a (INCLUIR NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL), identificado con el documento de identidad No. (_____), como representante legal de START BREAK SAS, por el término de 1 año.

(INCLUIR NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL) participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de START BREAK SAS.

2. **Personificación jurídica de la sociedad.**- Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, nombre de la empresa formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

FIRMA DE LOS SOCIOS.

CESAR MANUEL PULIDO ALVARADO

C.C: 1.049.6XX.XXX DE Tunja.” Tomado y adaptado de (Villamizar, 2015).

6.3 Requisitos y trámites de formalización de la empresa.

Pasos para la constitución del registro mercantil de la idea de negocio de acuerdo con la (Cámara de Comercio de Tunja.):

- ✓ Diligenciamiento de los estatutos de constitución de una S.A.S de acuerdo a la naturaleza de negocio.
- ✓ PRE RUT: Se debe solicitar en las oficinas de la DIAN, con los estatutos diligenciado.
- ✓ Formulario RUES. Se debe expedir en la oficina de la cámara de comercio de Tunja, suscrito por el representante legal, *Anexo 2*.
- ✓ Documento de identidad del titular o accionistas.
- ✓ Documento privado para la constitución.
- ✓ Carta de aceptación de cargos en caso de que las personas que no sean accionistas vayan a ocupar un cargo administrativo en esta casa la representación legal.

Una vez realizado estos trámites ante los entes competentes se procede a realizar el pago de los derechos de inscripción en las cajas de la cámara de comercio de Tunja.

En este caso como empresa dedicada a la fabricación de productos alimentarios se debe tener en cuenta los siguientes requisitos para terminar el proceso de formalización.

- ✓ Concepto sanitario: Se debe tener la obtención del concepto sanitario que será emitido por la autoridad sanitaria de la ciudad de Tunja, y adicionalmente se debe realizar el curso virtual de manipulación de alimentos ofertado por la cámara de comercio de Tunja.
- ✓ Uso de suelos: De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Tunja se tiene que realizar una verificación de la actividad económica se pueda desarrollar en la ubicación escogida, por ende se debe tramitar este requisito en la Alcaldía de Tunja.
- ✓ Certificado de seguridad que es expedido por departamento de bomberos de la ciudad.

6.4 Registros en materia de propiedad intelectual

De acuerdo con las disposiciones legales en los registros de propiedad intelectual solo se tomara en cuenta el trámite de enseña comercial, como tramite voluntario que nos permita garantizar la protección de la marca de acuerdo con los requerimientos de la superintendencia de industria y comercio.

Para el registro de marca se deben tener los siguientes pasos según la (SIC) :

- ✓ Conocer si el registro que va registrar está catalogado como marca y que se puede registrar como marca.
- ✓ Realizar la consulta de antecedentes marcario ASO para saber si hay una similitud de la marca a registrar que podrá ser consultada gratuitamente en las oficinas de la superintendencia.
- ✓ Se clasifican los productos que distinguirá la marca de acuerdo con la clasificación internacional Niza. En nuestro caso se clasifica en la clase 30 que comprende en productos alimenticios de origen vegetal para consumo a si como los aditivos para realzar el sabor.
- ✓ Presentar la solicitud ante la SIC, con el nombre de la empresa, dirección, la denominación del signo según su tipo, la clase que pertenece el producto a identificar de acuerdo a la clasificación Niza y la firma del representante en el formulario. *Anexo 3.*

Adicionalmente se debe adjuntar el certificado de existencia y representación de la cámara de comercio, si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se debe ir acompañado de un arte de 8x8cm y con su respectivo certificado de pago si es por SIPI se efectuara por PSE por un valor para el año 2020 de \$954.500 pesos o si el tramite se realiza en una oficina se debe cancelar en la

cuenta nacional No 062754387 código R01 del banco de Bogotá por un valor para el año 2020 de \$1.160.500 pesos.

6.5 Contratos por suscribir en cumplimiento del objeto social

Los tipos de contratos que se van a desarrollar en las operaciones ordinarias de la empresa está en primer lugar el contrato de arrendamiento del local comercial que tiene como finalidad que el arrendador se compromete a ceder un bien durante un tiempo el uso y goce mientras que la otra parte se compromete a realizar un pago periódico por el derecho establecido de acuerdo, con lo anterior la finalidad de este tipo de contrato es tener una disposición legal para el uso un local comercial para la operación de nuestra idea de negocio debido a que no tenemos una propiedad como tal en el lugar de ubicación que se planea realizar el proyecto, para su regulación nos basaremos a partir de los artículos 518 al 523 del código de comercio, código civil artículo 1974 y si es necesario de la ley 820 del 2003.

Las formas que se puede presentar este tipo de contrato de arrendamiento de local comercial es que puede ser de forma verbal y escrito debido a que ningún código cita al respecto esa acción lo cual hace llevar a guiarnos por el contrato de arrendamiento de vivienda, en cuanto a la duración es deliberada entre las partes sin ninguna restricción y de igual manera la prórroga o renovación caso que una el arrendamiento lleve 2 años o más se tiene el derecho a ser renovado excepto cuando se incumpla algún termino de contrato pactado y la terminación de la misma se fijara entre las partes.

El segundo tipo de contrato a suscribir es el contrato comercial entre proveedores que tiene como finalidad de hacer crecer el negocio y crear una formalidad entre las empresas en caso que se requiera un aspecto legal, la idea de este tipo de contrato es que entre las partes podamos tener un acuerdo sobre las cantidades de adquisición para tener relación con los precios fijos

establecidos en especial un precio fijo cerrado. Como base en este tipo de contrato se debe tener en cuenta la finalidad del contrato de acuerdo a cada proveedor, las condiciones económicas y ejecución como sus responsabilidades y garantidas entre las partes.

6.6 Manejo de contratación laboral

De acuerdo con la normatividad colombiana y la regulación laboral, los contratos a suscribir son a término indefinido para el personal de la empresa en caso que se presente una eventualidad o arreglo se entenderá como un contrato de por labor o obra contratada, en el caso del contrato indefinido se entenderá como un acuerdo que no se pacta un tiempo de duración pero la terminación de este, se puede por determinación voluntaria del empleado o por el empleador con justa o sin justa cauda o por requisitos para acceder a una pensión.

El nivel de salarios que se manejaran en la empresa de acuerdo con el personal requerido en el estudio técnico estará dispuesto de la siguiente manera:

Personal.	Salario
Gerente o Administrador.	\$1.100.000
Jefe de producción	\$900.000
Operarios	\$877.803
Auxiliar en ventas.	\$877.803

Fuente: Autor.

En cuanto a la remuneración de cada contrato laboral se liquidara de acuerdo a las disposiciones legales vigentes presentadas en el código sustantivo de trabajo como prestaciones legales se va tener auxilio de transporte, dotación, liquidación de cesantías e intereses sobre las cesantías, prima de servicios y vacaciones que tendrá una duración de 15 días hábiles remuneradas por cada años de prestación de servicio. En cuanto al sistema de seguridad social

todo empleado estará afiliado de acuerdo a la normatividad, el cual se realiza bajo la cotización mensual de acuerdo al salario devengado de cada trabajador, los aportes de seguridad social en salud le corresponde el 8,5% al empleador y el 4% al empleado mientras en pensión el empleado paga el 4% y la empresa el 12% y los riesgos laborales recaen en el empleador que serán de 0,522%.

En caso que la empresa necesite más tiempo de sus empleados y que excedan las horas legales establecidas se procede a realizar el pago de horas extras dependiendo el horario que haya tomado. La empresa adicionalmente tiene la obligación de pagar aportes parafiscales sobre el valor de la nómina, los aportes que se realizan son a cajas de compensación familiar el 4%, SENA 2% y ICBF el 3% de la nómina.

7 Estudio financiero

7.1 Presupuesto de inversiones

Tabla 25

Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL		Total	%
ACTIVOS FIJOS		\$48.645.395	81%
Construcciones, Edificios y Locales	\$11.359.200		
Maquinaria y Equipo	\$24.286.100		
Muebles y Enseres	\$10.124.300		
Computadores y otros equipos	\$2.875.795		
ACTIVOS INTANGIBLES		\$1.211.600	2%
Otras Inversiones	\$1.211.600		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$49.856.995	83%
CAPITAL DE TRABAJO		\$10.143.005	17%
Efectivo	\$10.143.005.		
FLUJO DE INVERSIÓN		\$60.00.000	100%

Fuente: Autor.

El presupuesto de inversiones para el desarrollo de la idea de negocio está compuesto del activo fijo con los requerimientos de muebles y enseres, maquina, computadores y equipos para la realización de las operaciones estructurado en el estudio técnico, adicionalmente se relacionan en construcciones, edificios y locales el valor de las adecuaciones para el local comercial y de producción. Los activos intangibles están representados en los registros de marca ante la superintendencia de industria y comercio, el capital de trabajo es el aporte monetario directo establecido se busca generar garantizar la liquidez para el primer año y de igual manera para la puesta en marcha las operaciones de producción de la empresa en partes iguales en cada mes, lo cual se tiene como estrategia atender futuras eventualidades que se puedan presentar en el desarrollo de la operación. En cuanto a las fuentes de financiamiento estará representado en su totalidad por el aporte social correspondiente a los sesenta millones de pesos.

7.2 Ingresos

Para la determinación de los ingresos, se toma como referencia los porcentajes de consumo diario sea de 914 panes de venta al día de cualquier tipo de pan ofertado, una vez obtenida se multiplico por el precio de cada pan donde nos permite tener una estimación de las ventas diarias en \$368.883 pesos y ventas mensuales de \$11.066.500 pesos para una proyección anual de \$132.798.000 pesos.

Se espera que el crecimiento de las ventas sea de un promedio del 8% durante los primeros años de acuerdo con las proyecciones previstas desde la demanda, es decir que para el año 2022 sea del 5%, 2023 del 7%, 2024 del 9% y 2024 del 10%; para poder tener utilidades solidas a partir del año 3, para llegar a cabalidad lo planteado en los ingresos se pretende generar estrategias financieras las cuales están formuladas en la fase de formulación estratégica.

Los ingresos están representados con base a la inflación proyectada por el grupo Bancolombia con datos del banco de la republica y el DANE, con la finalidad de estimar los precios de las ventas reales que se pueden tener en los siguientes años con base a las disposiciones macroeconómicas del mercado.

Inflación	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
	3,4%	3,5%	3,2%	3,5%	3,0%

Fuente: (Grupo Bancolombia, 2020).

Tabla 26

Proyección de ingresos.

INGRESOS	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
RECAUDO POR VENTAS	\$137.313.132	\$144.318.227	\$153.972.907	\$168.318.348	\$184.255.737

Fuente: Autor.

7.3 Costos de producción

Tabla 27

Costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Compra de materia prima	\$2.580.414	\$30.964.970
COSTO EN COMPRA DE MP	\$2.580.414	\$30.964.970
Inventario final de materia primas	\$226.671	\$2.720.052
COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA	\$2.353.743	\$28.244.918
Nomina de producción	\$2.816.507	\$33.798.084
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$5.170.250	\$62.043.002

Fuente: Autor.

Tabla 28*Gastos, depreciaciones e impuestos.*

GASTOS	\$5.236.060	\$58.772.720
Arriendos	\$800.000,00	\$9.600.000
Servicios	\$637.000,00	\$7.644.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$3.309.060	\$39.148.720
Aseo	\$35.000	\$420.000
Cafetería	\$25.000	\$300.000
Dotaciones	\$70.000	\$280.000
Nomina	\$3.069.060	\$36.828.720
Papelería	\$30.000	\$360.000
Seguro y vigilancia	\$80.000	\$960.000
GASTOS DE MERCADEO	\$370.000	\$1.740.000
Material publicitario	\$300.000	\$900.000
Empaque	\$70.000	\$840.000
GASTOS DE PRODUCCIÓN	\$120.000	\$640.000
Mantenimiento de maquinaria	\$20.000	\$240.000
Dotaciones	\$100.000	\$400.000

GASTOS FINANCIEROS	\$44.266	\$531.192
Gravamen financiero 4X1000	\$44.266	\$531.192

DEPRECIACIONES	MENSUAL	ANUAL
Depreciación computadores y equipos	\$47.930	\$575.160
Depreciación Muebles y Enseres	\$84.369	\$1.012.428
Depreciación de maquinaria	\$202.384	\$2.428.608
TOTAL DE DEPRECIACIÓN	\$334.683	\$4.016.196

IMPUESTOS	MENSUAL	ANUAL
Impuesto de industria y comercio 0,48%	\$53.119	\$637.428
Impuesto de Renta 33%	\$195.740	\$2.348.885
TOTAL DE IMPUESTOS	\$248.859	\$2.986.313

Fuente: Autor.

En cuanto a la estimación de los costos de producción se establece con base a las operaciones mensuales de cada año, en el caso de tablas descritas anteriormente representan los costos para el año 2021 como costos iniciales de producción, gastos, depreciaciones, gastos financieros y pago de impuestos, desde ahí se parte como punto de inicio para establecer los costos y gastos pertinentes para los siguientes años con base a las proyección del incremento esperado para los ingresos y gastos donde se puede ver reflejado en el estado de resultados proyectado.

Los costos de producción están compuestos por la compra de materia prima la cual se va realizar de manera mensual con base a las estimaciones de producción, la nómina está representada por el valor total de la nómina del área de producción con su respectiva liquidación de las prestaciones legales.

Los gastos están representados por los gastos administrativos, de mercadeo (publicidad), producción y financieros, adicionalmente en los gastos se discrimina el valor del arriendo mensual y de servicios públicos, cabe mencionar que los gastos financieros están representados por el cobro del gravamen financiero 4x1000, debido a los movimientos financieros realizados en la cuenta corriente creada para la empresa.

Las depreciaciones están representadas con base al tiempo establecido por depreciación de cada propiedad, planta y equipo, en nuestro caso las depreciaciones están representadas en maquinaria el cual representa el 10% depreciación por año, es decir que tiene una vida útil de diez años, igualmente para muebles y enseres la depreciación está en un 10% y para depreciación de computadores y equipos tienen una vida útil de cinco año el cual representa una depreciación del 20%. En cuanto a los impuestos están presentados por el ICA que de acuerdo con la alcaldía de Tunja esta para establecimientos de comercio en 0,48% anual y el impuesto de renta del 33%,

en este caso no se maneja impuesto de IVA sobre los productos a ofertar debido a que el pan está exento de IVA.

7.4 Estado de la situación financiera del proyecto

Tabla 29

Estado de la situación financiera inicial del proyecto.

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL START BREAK.			
ACTIVOS			\$60.000.000
ACTIVO CORRIENTE		\$10.143.005	
Caja	\$10.143.005		
ACTIVO NO CORRIENTE.		\$49.856.995	
Construcciones, Edificios y Locales	\$11.359.200		
Maquinaria y Equipo	\$24.286.100		
Muebles Y Enseres.	\$10.124.300		
Computadores Y otros Equipos	\$2.875.795		
Otros activos	\$1.211.600		
PASIVO			-
Pasivo corriente	-		
Pasivo no corriente	-		
PATRIMONIO			
Aportes sociales		\$60.000.000	

Fuente: Autor.

7.5 Estados de resultados

Tabla 30

Estado de resultado proyectado.

START BREAK					
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.					
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
VENTAS	132.798.000	139.437.900	149.198.553	162.626.423	178.889.065
Inventario inicial materias primas	-	2.720.052	3.161.007	3.382.278	3.686.683
Compra de materias primas	30.964.970	32.513.219	34.789.144	37.920.167	41.712.183
Inventario Final materias primas	(2.720.052)	(3.161.007)	(3.382.278)	(3.686.683)	(4.055.351)

COSTO MATERIA PRIMAS UTILIZADA	28.244.918	32.072.264	34.567.873	37.615.762	41.343.515
Nomina operativa	33.798.084	34.406.450	35.190.917	35.993.269	36.813.916
COSTO DE PRODUCCIÓN	62.043.002	66.478.714	69.758.790	73.609.031	78.157.431
Inventario Inicial de productos Terminados	-	267.242	368.762	387.445	408.820
Inventario Final de productos Terminados	(267.242)	(368.762)	(387.445)	(408.820)	(434.068)
COSTO DE VENTAS	(61.775.760)	(66.377.194)	(69.740.107)	(73.587.656)	(78.132.183)
UTILIDAD BRUTA	71.022.240	73.060.706	79.458.446	89.038.767	100.756.882
GASTOS OPERACIONALES	(63.373.215)	(64.588.417)	(66.092.623)	(67.647.661)	(69.250.290)
Arriendo	9.600.000	9.772.800	9.995.620	10.223.520	10.456.616
Servicios	7.644.000	7.781.592	7.959.012	8.140.478	8.326.081
Gastos Administrativos	3.907.588	3.977.925	4.068.621	4.161.386	4.256.265
Nomina Administrativa y de mercadeo.	36.828.720	37.491.637	38.346.446	39.220.745	40.114.978
Gastos de Mercadeo y Publicidad	1.739.988	1.771.318	1.811.704	1.853.011	1.895.259
Impuesto de ICA	584.311	669.302	716.153	780.607	858.668
Gastos de producción	3.068.608	3.123.843	3.195.067	3.267.914	3.342.423
UTILIDAD OPERACIONAL	7.649.025	8.472.289	13.365.823	21.391.106	31.506.592
GASTOS NO OPERACIONALES	(531.192)	(540.753)	(553.083)	(565.693)	(578.591)
Gastos Financieros	531.192	540.753	553.083	565.693	578.591
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.117.833	7.931.536	12.812.740	20.825.413	30.928.001
Impuesto de Renta 33%	(2.348.885)	(2.617.407)	(4.228.204)	(6.872.386)	(10.206.240)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO.	4.768.948	5.314.129	8.584.536	13.953.027	20.721.761

Fuente: Autor.

7.6 Flujo de caja neto

Tabla 31

Flujo de caja neto.

START BREAK						
Flujo de caja						
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
SALDO INICIAL DE CAJA	-	10.143.005	4.130.539	9.170.715	19.126.094	35.397.523
Ventas	-	132.798.000	139.437.900	149.198.553	162.626.423	178.889.065
Aporte de socios	60.000.000		-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	60.000.000	142.941.005	143.568.439	158.369.268	181.752.517	214.286.588

Adecuaciones	11.359.200	-	-	-	-	-
Arriendos	-	9.600.000	9.772.800	9.995.620	10.223.520	10.456.616
Capital de trabajo		10.143.005	-	-	-	-
Costo de Compra de materia prima	-	30.964.970	32.513.219	34.789.144	37.920.167	41.712.183
Dotación Computadores y otros equipos	2.875.795	-	-	-	-	-
Dotación de Maquinaria y Equipo	24.286.100	-	-	-	-	-
Dotación Muebles y Enseres	10.124.300	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	-	3.907.588	3.977.925	4.068.621	4.161.386	4.256.265
Gastos Financieros		531.192	540.753	553.083	565.693	578.591
Gastos de Mercadeo y publicidad	-	1.739.988	1.771.318	1.811.704	1.853.011	1.895.259
Gastos de Producción	-	3.068.608	3.123.843	3.195.067	3.267.914	3.342.423
Nomina Administrativa	-	36.828.720	37.491.637	38.346.446	39.220.745	40.114.978
Nomina Operativa de producción	-	33.798.084	34.406.450	35.190.917	35.993.269	36.813.916
Pago de Impuesto de renta	-	-	2.348.885	2.617.407	4.228.204	6.872.386
Pago de Impuesto ICA	-	584.311	669.302	716.153	780.607	858.668
Pago de Registro de marca y constitución	1.211.600	-	-	-	-	-
Servicios	-	7.644.000	7.781.592	7.959.012	8.140.478	8.326.081
TOTAL EGRESOS	49.856.995	138.810.466	134.397.724	139.243.174	146.354.994	155.227.366
SALDO FINAL DE CAJA	10.143.005	4.130.539	9.170.175	19.126.094	35.397.523	59.059.222

Fuente: Autor.

7.7 Cálculo de indicadores para evaluación financiera del proyecto

7.7.1 Indicador TIO

Para determinación de este indicador se toma como referencia la tasa de interés de colocación del mercado actual menos el costo de la inflación por medio del índice del IPC más la tasa mínima que aspira tener el inversor y el empresario($TIO = T_i - IPC + T_i + T_e$). Con base en esto nos permite tener un valor sobre el proyecto de los flujos futuros de la caja.

$$TIO = 11,15 - 4,0 + 4,3 + 4,0 = 15\%.$$

7.7.2 Indicador VPN

De acuerdo a los cálculos realizados con base a la tasa de descuento de cada flujo efectivo proyectado para los años 2021 a 2025, el valor de cada uno de los flujos a pesos de hoy

equivalen a \$45.552.615,70 con la inversión estimada en los \$60.000.000, de acuerdo con los fundamentos teóricos de este indicador que busca maximizar la inversión no es favorable debido a que la inversión se disminuiría en -\$12.562.942,87 Lo cual para el inversionista no sería viable.

7.7.3 Indicador TIR

Tabla 32

Flujo de tasa interna de retorno.

	Inversión	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Recuperación
Activos F.	48.645.395						28.564.400
Capital de Trabajo	10.143.005						
Diferidos y otros	1.211.600						
Utilidad del proyecto		4.768.948	5.314.129	8.584.536	13.953.027	20.721.761	
Depreciación Proyecto		4.016.199	4.016.199	4.016.199	4.016.199	4.016.199	
Total	-60.000.000	8.785.147	9.330.328	12.600.735	17.969.226	24.737.960	39.919.005

Fuente: Autor.

De acuerdo con el flujo de la tasa de interna de retorno de acuerdo con las proyecciones a cinco años la TIR será equivalente al 16,32% de acuerdo a los datos suministrados por la formula en Excel.

7.7.4 Indicador RBC

Para la determinación de la relación de costo beneficio del proyecto se toma como referencia la tasa de descuento social del 9%, en el cual el valor presente de los ingresos asociados del proyecto son de \$ 644.309.171,24 y el valor presente de los costos son de \$ 552.558.910,32, por ende la relación Beneficio/costo es de 1,17 significa que se están esperando 1,17 pesos en beneficios con base a cada 1 en los costos del proyecto.

7.7.5 Indicador PRI

El tiempo establecido de recuperación de la inversión inicial de la idea de negocio es de $PRI = 5,712$ es decir en cinco años, siete meses y doce días se recupera la inversión inicial de proyecto lo cual genera que se pueda comenzar a realiza inversiones de expansión empresarial de acuerdo con los objetivos propuestos.

7.7.6 Indicador EBITDA

Tabla 33

Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA).

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos de actividades ordinarias	132.798.000	139.437.900	149.198.553	162.626.423	178.889.065
Gastos de operacionales	(63.373.215)	(64.588.417)	(66.092.623)	(67.647.661)	(69.250.290)
Costos de ventas	(61.775.760)	(66.377.194)	(69.740.107)	(73.587.656)	(78.132.183)
EBIT	7.649.025	8.472.289	13.365.823	21.391.106	31.506.592
Depreciación y Amortización.	4.016.199	4.016.199	4.016.199	4.016.199	4.016.199
EBITDA	11.665.224	12.488.488	17.382.022	25.407.305	35.522.791

Fuente: Autor.

De con los resultados se puede decir que el proyecto es rentable sin tener en cuenta los gastos fiscales y financiero pero esto dependerá de acuerdo a las gestión que se realice en la formulación de estrategias del proyecto, para lo cual se espera que la eficiencia de la idea de negocio para los años analizados estén entre el 8,8% para el primer año y para el ultimo año entre 19,9% de acuerdo con las proyecciones de ventas.

7.7.7 Indicador EVA

Tabla 34

Valor Económico Agregado.

	Año 5
NOPAT	21.031.041
Capital de Trabajo	68.297.757
Capital Operativo	112.926.953

WACC	10,6%
EVA	9.060.783,7

Fuente: Autor.

De acuerdo con esta métrica el verdadero beneficio económico de la empresa para el último año de la proyección de la idea de negocio está en 9.060.783, lo cual permite definir que para ese año la empresa estará generando este beneficio con WACC del 10,6 % con este porcentaje se espera que la rentabilidad del mercado panadero tenga un crecimiento positivo que nos permita tener la creación de valor y poder tomar nuevas decisiones gerenciales.

7.7.8 Punto de Equilibrio.

Tabla 35

Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO.	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Gastos fijos	63.904.407	65.129.170	66.645.706	68.213.354	69.828.881
Costos Variables	64.763.054	66.919.669	69.980.061	73.913.436	78.526.099
Punto Equilibrio (ventas mínimas para no perder o ganar)	124.735.565	125.230.229	125.519.215	125.047.010	124.464.469
P.E %	93,9%	89,8%	84,1%	76,9%	69,6%

Fuente: Autor.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el punto de equilibrio para el año 2021 las ventas mínimas proyectadas para ganar o no perder deben estar en el 93,9 % de los ingresos percibidos en las ventas del mismo año, para los años siguientes (2022- 2025) el punto de equilibrio debe estar sobre las ventas realizadas en 89,8%, 84,1%, 79,9% y 69,6% respectivamente para cumplir con esta condición.

7.8 Análisis de sostenibilidad financiera del proyecto.

En la sostenibilidad financiera del proyecto se debe tener en cuenta que el proyecto desde su inicio no tendrá una inversión externa que genere un pago de una obligación financiera y una elongación de dinero extra para suplir es por esto que la inversión inicial del proyecto será destinado para la compra de activos y capital de trabajo para los primeros meses para evitar algún inconveniente financiero en el inicio del proyecto.

En cuanto a los ingresos esperados y proyectados en el estudio financiero se van a manejar de acuerdo al establecimiento del crecimiento comercial esperado en los primeros años, las proyecciones de ventas se establecieron con base a la población y la demanda esperada por parte del proyecto lo que nos hizo establecer una utilidad e promedio del producto del 46% es decir que los precios se con base a los costos se establecieron entre los 300 a 500 pesos dependiendo el tipo de pan.

Por otra parte los costos de producción mensual se va manejar con un pago mensual de acuerdo con el requerimiento de cada insumo y los gastos se estructuraron con base a las operaciones mínimas que se requieren en un establecimiento panadero es por esto que cada decisión financiera deberá estar soportada con una buena Justificación por parte del administrador en la generación de un gasto adicional.

En cuanto a la evaluación financiera, la liquidez de la idea de negocio estará en un aumento progresivo entre el primer año y el último entre el 9 y 8 por ciento. En cuanto a la rentabilidad del proyecto sobre la inversión durante los años analizados estarán entre el 7,2 al 14,2 % y en las ventas se espera un comportamiento entre un 3,5% y el 8,9%.

El sostenimiento financiero de la empresa estará enmarcado en la formulación de estrategias que nos permitan llegar a lo establecido en este estudio deberá ser impartido por el administrador del proyecto que deberá utilizar de manera eficaz los recursos suministrados para el cumplimiento del proyecto que permita tener un retorno óptimo de la inversión.

8 Impacto y responsabilidad social empresarial

8.1 Relación y Clasificación de partes interés

La responsabilidad social empresarial está enmarcada en las decisiones, mediadas, actividades que realiza cualquier negocio con respecto a su actividad económica en generar acciones éticas y transparentes que busquen generar un buenas prácticas sociales, para el desarrollo de nuestra idea de negocio se establecen como grupo de interés a autoridades locales, que tienen el rol de la fijación de políticas locales, el cual representa el punto más directo entre la empresa y el gobierno.

El personal trabajador de la empresa que tiene como fin en realizar actividades ordinarias en la panadería en cuanto a la producción y venta de los productos el cual son de gran vitalidad para la creación de valor organizacional que se tenga como expectativa el desarrollo profesional de cada persona, los clientes son el principal interés debido a que es vital para las operaciones diarias de la empresa en la satisfacción de las necesidades presentes en la creación de valor a través de la calidad de nuestros productos. En cuarto lugar tenemos las empresas proveedoras que nos suministran cada uno de los recursos para nuestras operaciones diarias, por ende son de gran vitalidad a la hora de generar un cambio en nuestra sociedad, la finalidad de este grupo de interés es crear alianzas que nos permitan crear estrategias de crecimiento entre las partes

especialmente a empresas proveedoras en la región que nos permitan generar un compromiso con nuestros clientes.

Los competidores en calidad de generar una iniciativa empresarial de potencializar el negocio con la finalidad de actividades cooperativas, que permitan generar expectativas y aprendizajes en el intercambio de ideas para crear alianzas que permitan generar proyectos e iniciativas locales con otras empresas y con el fin de lograr un impacto en nuestro último grupo de interés que es la población objetivo, además de crear acciones en pro de un impacto positivo en la región.

8.2 Actividades y programas de involucramiento de las partes interesadas

Tabla 36

Involucramiento de las partes interesadas.

GRUPO DE INTERÉS	INTERÉS-EXPECTATIVA	POSICIÓN	CONTRIBUCIÓN O GESTIÓN	RESULTADO
Autoridades locales	Generar buenas prácticas en el sector panificador.	Cooperante	Crear estrategias de carácter público y privadas que permitan el desarrollo empresarial panadero en la ciudad.	Fortalecimiento del sector panadero.
Personal trabajador	Desarrollo profesional y crecimiento en la calidad de vida.	Beneficiario	Promover movidas de conciliación y desarrollo humano	Retención del talento humano
Clientes	Controlar su nivel de Satisfacción de los productos	Beneficiario	La promoción del aseguramiento de la calidad de nuestros productos.	Fidelización y retención el cliente.
Proveedores	Crear alianzas que nos permita generar un crecimiento.	Cooperante	Promover estrategias que nos permitan brindar alianzas de mutuo acuerdo para la fácil adquisición de la materia prima	Generar confianza y seriedad con los pagos, al igual que abrir espacios de crédito.

Competidores	Generar aprendizaje cooperativo en el intercambio de ideas y experiencias.	Cooperante	La participación y creación de proyectos de innovación empresarial de panadería que permita diversificar el mercado.	Creación de redes de negocio.
Comunidad	Generar responsabilidad corporativa.	Beneficiario	En crear espacio de colaboración en acciones sociales.	Generar un sentido de cambio social

Fuente: Autor.

Autoridades locales: Como actividades propuestas con los entes de la ciudad se tiene en la creación de estrategias para el fortalecimiento del sector panadero, gestionar espacios de aprendizaje y fortalecimiento empresarial para nuestra organización.

Personal trabajador: Para el desarrollo de las actividades de crecimiento humano con nuestros colaboradores esta en fomentar el estudio en cada uno de nuestro personal al igual que brindar un acompañamiento en esta etapa, de igual manera se les brindara capacitación constante en los procesos panificador, el cual se establece como programa de Desarrollo Profesional con la finalidad de abrir espacios de aprendizaje.

Clientes: Nuestros clientes se les brindara espacios para la atención y petición de reclamos, quejas o sugerencias con base a nuestros productos y la atención del servicio, con el fin de tener un acercamiento con el cliente con base a sus peticiones generar buenas prácticas en nuestras operaciones diarias.

Proveedores: Como actividades para con nuestros proveedores están en hacer reuniones y crear estrategias de comercialización de los insumos para la elaboración de pan, con oferta de precios y cantidades, al igual que comprometernos con empresas agrícolas de la región en diversificar los productos panaderos que tenga fruta como insumo principal en pro de dar a conocer estos productos a la región.

Competidores: La finalidad con nuestros competidores es fortalecer el mercado panadero en la ciudad para lo cual se desea establecer actividades que vayan a la contribución de ideas de negocio en el sector, al igual que crear alianzas de promoción de nuestros productos creando valor para nuestros clientes.

Comunidad: Tiene como finalidad en generar una buena calidad de vida en las personas, en generar un cambio social en la participación de actividades que nos permitan tener una cercanía con la población.

Para el desarrollo de las actividades de la empresa como responsabilidad social empresarial se irán desarrollando en el marco de la evolución operacional del proyecto, debido al poder adquisitivo que se tengan en la evolución del objeto social de Start Break.

8.3 Implementación y manejo de Gobierno corporativo.

El manejo del gobierno corporativo de la idea de negocio se irá manejando a media que se va teniendo un crecimiento organizacional de la empresa en cuanto al pensamiento estratégico en las actividades a desarrollar por cada grupo de interés y la planeación estratégica establecida para su operación en acciones y comunicación de la misma.

Es por ello que cada grupo de interés perteneciente a nuestra idea de negocio va tener una posición de beneficiario, cooperante u oponente donde nos permite comenzar a tener una dirección de relacionamiento empresarial que nos permitan generar una cooperación en pro de crear alianzas de fortalecimiento social y desarrollo humano como manejo de buenas prácticas empresariales, desde los dueños del proyecto tendrá el derecho a voz y voto sobre las decisiones que recaen sobre la organización de acuerdo con el representante legal que estará a cargo del área administrativa y productiva en las operaciones diarias en el cual será el encargado de seleccionar

de la mejor manera las políticas y directrices que impliquen las actividades asociativas de la empresa en un futuro como la conformación de códigos reglamentarios, manuales, informes y lo relacionado con el gobierno corporativo.

Fase 3: Planeación Estratégica

9 Planeación Estratégica

9.1 Matriz PESTEL.

Tabla 37

Matriz PESTEL.

Factores Externos	Detalle.
Político	Cambios en el POT
	Cambios en los tratados comerciales
	Las reformas tributarias por parte del gobierno
	Plan económico del gobierno
Económico	El aumento del dólar, provoca un alza en los insumos de los productos.
	El crecimiento del consumo per cápita es de 4,7% anual de acuerdo a datos de la revista portafolio.
	El déficit gubernamental, lo que genera posiblemente nuevas reformas fiscales.
	En Colombia existen cuatro tipos de establecimientos de panadería, el formato de panadería-tienda solo representa el 19%
	Incremento de la inflación que para el año 2019 fue del 3,8%.
	La capacidad financiera que actualmente cuenta la idea de negocio es positiva.
	La posible crisis económica que avecina el país debido a la pandemia actual, por ende puede afectar los ingresos de las familias.
	La reforma tributaria que actualmente tiene el gobierno, le cual presenta una excepción de IVA al pan.
	Los incentivos económicos que presenta el gobierno para la creación de nuevos puestos de trabajos.

Social	Aumento de la población en temporada estudiantil universitaria procedente de otros municipios o ciudades aledañas.
	Cambio en los hábitos de consumo en un pan más sano.
	El alto consumo de pan que tiene la población, donde se estima que el 98% de la población colombiana consume pan.
	El alto grado de estacionalidad del producto debido a que es incorporado en la alimentación diaria.
	El conocimiento en los procesos de elaboración de pan, son altos debido a que es un producto tradicional que ha pasado en generación en generación, lo que permite tener un alto grado de personal con conocimiento en los procesos de fabricación.
	El nivel de ingreso medio.
	preferencias de consumo de productos de alta calidad
Tecnológico	Acceso a tecnología industria de última generación para los procesos de fabricación.
	Adquisición de maquinaria y equipo de gran calidad para la fabricación de pan, permitiendo optimizar los procesos y procedimiento para cada tipo de pan.
	El uso de TIC, en las operaciones diarias en los procesos de atención al cliente, administrativo y productivo.
	Los medios de comunicación digital como factor esencial para darnos a conocer.
	Los procesos y procedimientos de la competencia al igual que la tecnología de punta que algunas tienen.
	Tecnología disponible para el suministro de información, cuentas y control.
Ecológico	Alternativa de empaques ecológicos con el medio ambiente.
	Implementación de recolección de residuos sólidos.
	los cambios climáticos pueden generar afectaciones en los insumos de frutas en la región
	Un bajo grado de contaminación en el medio ambiente, en temas de producción y distribución.
Legal.	conocimiento En cuanto a la constitución y formalización de las empresas panaderas existen varios tipos de sociedad de acuerdo a su estructura organizacional
	La implementación de propiedad intelectual para el registro de marca o signos distintivos.
	la implementación obligatoria de contratación para empleados y proveedores de acuerdo con la normatividad vigente

La regulación por parte de entes territoriales en ámbitos de salubridad e hiena, manipulación de alimentos y adecuación de espacios para los cumplimientos de salud y seguridad laboral.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

9.2 Matriz POAM.

Tabla 38

Análisis externo, Perfil de oportunidades y Amenaza en el medio.

FACTORES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Factor	Detalle.	Nivel	Calificación	Nivel	Calificación
Político	Cambios en el POT	Bajo	1	Medio	2
	Cambios en los tratados comerciales	Medio	2	Bajo	1
	Las reformas tributarias por parte del gobierno	Bajo	1	Alto	3
	Plan económico del gobierno	Medio	2	Medio	2
Económico	El aumento del dólar, provoca un alza en los insumos de los productos.	Bajo	1	Medio	2
	El crecimiento del consumo per cápita es de 4,7% anual de acuerdo a datos de la revista portafolio.	Alto	3	Bajo	1
	El déficit gubernamental, lo que genera posiblemente nuevas reformas fiscales.	Bajo	1	Medio	2
	En Colombia existen cuatro tipos de establecimientos de panadería, el formato de panadería- tienda solo representa el 19%	Medio	2	Medio	2
	Incremento de la inflación que para el año 2019 fue del 3,8%.	Medio	2	Medio	2
	La capacidad financiera que actualmente cuenta la idea de negocio es positiva.	Alto	3	Bajo	1
	La posible crisis económica que avecina el país debido a la pandemia actual, por ende puede afectar los ingresos de las familias.	Medio	2	Alto	3
	La reforma tributaria que actualmente tiene el gobierno, le cual presenta una excepción de IVA al pan.	Bajo	1	Medio	2
	Los incentivos económicos que presenta el gobierno para la creación de nuevos puestos de trabajos.	Alto	3	Bajo	1
Social	Aumento de la población en temporada estudiantil universitaria procedente de otros municipios o ciudades aledañas.	Alto	3	Bajo	1
	Cambio en los hábitos de consumo en un pan más sano.	Alto	3	Bajo	1
	El alto consumo de pan que tiene la población, donde se estima que el 98% de la población colombiana consume pan.	Medio	2	Medio	2
	El alto grado de estacionalidad del producto debido a que es incorporado en la alimentación diaria.	Alto	3	Alto	3

	El conocimiento en los procesos de elaboración de pan, son altos debido a que es un producto tradicional que ha pasado en generación en generación, lo que permite tener un alto grado de personal con conocimiento en los procesos de fabricación.	Medio	2	Alto	3
	El nivel de ingreso medio.	Medio	2	Bajo	1
	preferencias de consumo de productos de alta calidad	Alto	3	Medio	2
Tecnológico	Acceso a tecnología industria de última generación para los procesos de fabricación.	Medio	2	Bajo	1
	Adquisición de maquinaria y equipo de gran calidad para la fabricación de pan, permitiendo optimizar los procesos y procedimiento para cada tipo de pan.	Alto	3	Bajo	1
	El uso de TIC, en las operaciones diarias en los procesos de atención al cliente, administrativo y productivo.	Alto	3	Medio	2
	Los medios de comunicación digital como factor esencial para darnos a conocer.	Medio	2	Medio	2
	Los procesos y procedimientos de la competencia al igual que la tecnología de punta que algunas tienen.	Bajo	1	Alto	3
	Tecnología disponible para el suministro de información, cuentas y control.	Medio	2	Medio	2
Ecológico	Alternativa de empaques ecológicos con el medio ambiente.	Alto	3	Bajo	1
	Implementación de recolección de residuos sólidos.	Medio	2	Medio	2
	los cambios climáticos pueden generar afectaciones en los insumos de frutas en la región	Bajo	1	Medio	2
	Bajo grado de contaminación en el medio ambiente, en temas de producción y distribución.	Medio	2	Bajo	1
Competencia	Dimensión y aspecto locales	Medio	2	Medio	2
	Distribución de los productos	Alto	3	Medio	2
	El servicio cada empresa ofrece un servicio similar, no se percibió un proceso establecido que genere una buena experiencia con el cliente ya que es uno de los elementos esenciales en la actualidad con el cliente en temas de Fidelización.	Alto	3	Medio	2
	La calidad de los productos son limitados, debido a que no se manejan procesos de calidad	Alto	3	Medio	2
	La mayoría de las panaderías analizadas manejan los mismos productos con poca innovación.	Alto	3	Bajo	1
	Manejo de proveedores en la región.	Medio	2	Bajo	1
	Tecnología de la competencia.	Bajo	1	Alto	3

Factores	Oportunidades		Amenazas	
	Suma	Promedio	Suma	Promedio
Factores políticos	6	1,5	8	2,0
Factores Económicos	18	2,0	16	1,8
Factores Sociales	18	2,6	13	1,9
Factores Tecnológicos	13	2,2	11	1,8
Factores Ecológicos	8	2,0	6	1,5
Factores competitivo	17	2,4	13	1,9
TOTAL	80	2,1	67	1,8

Fuente: Elaboración propias con apoyo de otras fuentes.

De acuerdo con los resultados se puede apreciar que el promedio de oportunidad para el negocio es de 2,1 mientras el de amenazas es de 1,8, esto quiere decir que las oportunidades para la realización de la idea de negocio están en un nivel medio mientras que las amenazas son bajas, lo cual es necesario crear estrategias de ámbito competitivo, sociales y políticos en la planeación estratégica.

9.3 Matriz MEFE.

Tabla 39

Matriz de Evaluación de factores externos.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Aumento de la población en la ciudad y el tráfico de personas en la zona centro de Tunja.	0,09	4	0,36
El alto grado de demanda de producto de pan en la ciudad de Tunja.	0,09	4	0,36
Implementación de de empaques ecológicos.	0,04	4	0,16
Incursión de nuevos productos al mercado panadero.	0,15	4	0,6
Incursionar en modelos de pago digital o electrónico como aplicaciones de bancos a la mano y datafonos.	0,05	3	0,15
La conformación de posibles alianzas con panaderías para fortalecer el mercado.	0,04	3	0,12
La tendencia actual de consumo de pan más saludable.	0,10	4	0,4
La utilización de las TICS para los diferentes procesos de venta, administrativa y de producción.	0,03	4	0,12
Los posibles incentivos económicos por parte de gobierno en la ley de emprendimiento.	0,01	3	0,03
Tendencias de preferencia en productos de gran calidad por parte de los consumidores.	0,07	4	0,28
Uso de aplicativos digitales como redes sociales en publicidad de nuestros productos.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Aumento de nuevos competidores	0,05	2	0,1
Aumento en los precios de los insumos como consecuencia del aumento del dólar en especial productos de molinería.	0,03	2	0,06

Efectos de una posible crisis económica a nivel mundial o nacional debido a la pandemia que se está presentando en estos momentos a nivel mundial.	0,05	3	0,15
El alto grado de empresas panaderas en la zona de la idea de negocio.	0,04	2	0,08
El incremento de la inflación y devaluación de la monea nacional.	0,01	2	0,02
La tecnología que cuenta la competencia.	0,03	2	0,06
Las reformas tributarias por parte del gobierno que incrementen el IVA en algunos productos de la canasta familiar como el pan.	0,02	2	0,04
precios bajos de los productos por parte de empresas competidoras	0,04	2	0,08
TOTAL	1,0		3,4

Fuente: Elaboración propia con apoyo de distintas fuentes.

Para la elaboración de la matriz MEFE, se toman una lista de los factores determinantes de oportunidad y amenazas para la generación de posibles estrategias para el desarrollo de la empresa Start Break, en la determinación del peso relativo de cada factor se toma al nivel de importancia para la ejecución del proyecto y la calificación se toma de un rango de uno a cuatro, donde cuatro es el valor más alto, tres es una respuesta superior a la media, dos una respuesta media y uno es el valor más bajo.

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos es del 3,4, significa que el entorno externo es positivo para la idea de negocio en cuanto a los factores identificados y puede responder de manera eficiente en las oportunidades del mercado, para esto se deben crear estrategias de mercadeo para responder a estas posibles oportunidades que brinda el mercado.

9.4 Matriz PCI.

Tabla 40

Análisis interno, Perfil de capacidad interna.

Factores Internos	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Calificación	Nivel	Calificación
Adquisición de equipos y maquinaria necesaria para los procesos de fabricación, venta y administración del negocio.	Alto	3	Bajo	1

El capital de la inversión del proyecto será financiado con recursos propios sin recurrir a obligaciones financieras.	Alto	3	Bajo	1
En la región se cuenta con personal capacitado en la producción de pan.	Medio	2	Medio	2
Estandarización de calidad para optimizar cada proceso de fabricación.	Medio	2	Bajo	1
Incorporación de herramientas TICS en los procesos ordinarios de la organización	Alto	3	Bajo	1
Incursión de nuevos productos de pan al mercado panadero como valor agregado en la incorporación de fruta rellena	Alto	3	Bajo	1
Incentivar el uso de productos agrícolas como la fruta para el desarrollo de productos de panadería	Alto	3	Bajo	1
La creación de un establecimiento de comercialización como canal de distribución	Medio	2	Medio	2
La ubicación de la idea de negocio, la cual estará ubicada en la zona centro de la ciudad de Tunja, con mayor tráfico de persona durante un día cotidiano	Alto	3	Bajo	1
Incursiona miento como una nueva empresa.	Medio	2	Alto	3
La poca información sobre el sector panaderito en la región especialmente en la ciudad de Tunja.	Medio	2	Alto	3
La poca rotación que tendrá el personal en las operaciones diarias debido a que se va contar con poco personal.	Medio	2	Medio	2
No hay existe una agremiación formalizada del sector pandero en la ciudad.	Bajo	1	Medio	2
Poco conocimiento en los procesos de elaboración de pan	Bajo	1	Alto	3
Reducido número de proveedores en la ciudad	Medio	2	Alto	3
TOTAL		2,3		1,8

Fuente: Autor.

De acuerdo con los resultados de la matriz de perfil de capacidad interna se puede apreciar que el promedio que la empresa Start Break tienen en fortalezas en el negocio es de 2,3 mientras las debilidades es de 1,8, esto quiere decir que las Fortalezas del la empresa para la realización de la idea de negocio están en un nivel medio mientras que las debilidades son bajas, lo cual es necesario consolidar estrategias organizacionales en la planeación estratégica de la empresa.

9.5 Matriz MEFI.

Tabla 41

Matriz de Evaluación de Factores internos.

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS			
Adquisición de equipos y maquinaria necesaria para los procesos de fabricación, venta y administración del negocio.	0,06	4	0,24
El capital de la inversión del proyecto será financiado con recursos propios sin recurrir a obligaciones financieras.	0,05	4	0,2
En la región se cuenta con personal capacitado en la producción de pan.	0,08	3	0,24
Estandarización de calidad para optimizar cada proceso de fabricación.	0,07	4	0,28
Incorporación de herramientas TICS en los procesos ordinarios de la organización	0,08	4	0,32
Incurción de nuevos productos de pan al mercado panadero como valor agregado en la incorporación de fruta rellena	0,15	4	0,6
Incentivar el uso de productos agrícolas como la fruta para el desarrollo de productos de panadería	0,05	4	0,2
La creación de un establecimiento de comercialización como canal de distribución	0,07	3	0,21
La ubicación de la idea de negocio, la cual estará ubicada en la zona centro de la ciudad de Tunja, con mayor tráfico de persona durante un día cotidiano	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
Incurción miento como una nueva empresa.	0,07	2	0,14
La poca información sobre el sector panaderito en la región especialmente en la ciudad de Tunja.	0,08	2	0,16
La poca rotación que tendrá el personal en las operaciones diarias debido a que se va contar con poco personal.	0,06	2	0,12
No hay existe una agremiación formalizada del sector pandero en la ciudad.	0,05	2	0,1
Poco conocimiento en los procesos de elaboración de pan	0,1	2	0,2
Reducido número de proveedores en la ciudad	0,05	1	0,05
TOTAL	1,0		3,42

Fuente: Autor.

La elaboración de la matriz de evaluación de factores internos se toma como referencia la identificación de fortalezas y debilidades que se presenta para la realización de la empresa Start Break de acuerdo a las necesidades para su determinación de posibles estrategias que ayuden a contrarrestar estas debilidades, para la determinación del peso relativo de cada factor se toma a

nivel de importación para la ejecución de proyecto y la calificación se toma de un rango de uno a cuatro, donde cuatro es el valor más alto, tres es una respuesta superior a la media, dos una respuesta media y uno es el valor más bajo.

El resultado de la matriz de evaluación de factores internos es del 3,42, indica una posición de fuerza a nivel interno lo cual nos permite tener un peso de 2,65 en fortaleza contra un 0,77 de peso de debilidades por ende la empresa tiene un factor interno solido para establecer estrategias que nos permitan reducir las debilidades a nivel interno y crear estrategias operativas.

9.6 Matriz DOFA.

Tabla 42

Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Incursión de nuevos productos de pan al mercado panadero como valor agregado en la incorporación de fruta rellena	Incursiona miento como una nueva empresa.
	El capital de la inversión del proyecto será financiado con recursos propios sin recurrir a obligaciones financieras.	La poca información sobre el sector panaderito en la región especialmente en la ciudad de Tunja.
	La ubicación de la idea de negocio, la cual estará ubicada en la zona centro de la ciudad de Tunja, con mayor tráfico de persona durante un día cotidiano	La poca rotación que tendrá el personal en las operaciones diarias debido a que se va contar con poco personal.
	Adquisición de equipos y maquinaria necesaria para los procesos de fabricación, venta y administración del negocio.	Poco conocimiento en los procesos de elaboración de pan
	Adquisición de equipos y maquinaria necesaria para los procesos de fabricación, venta y administración del negocio.	Reducido número de proveedores en la ciudad
	Incentivar el uso de productos agrícolas como la fruta para el desarrollo de productos de panadería	
	Incorporación de herramientas TICS en los procesos ordinarios de la organización	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS "FO"	ESTRATEGIAS "DO"
Aumento de la población en la ciudad y el tráfico de personas en la zona centro de Tunja.	- Realizar publicidad a través de medios digitales como Redes sociales, para darnos a conocer y ofertar cada uno de	- Establecer estrategias de mercado que nos permitan fortalecernos en el mercado y acoger la demanda

La tendencia actual de consumo de pan más saludable.	nuestros productos.	establecida.
El alto grado de demanda de producto de pan en la ciudad de Tunja.	- Establecer directrices financieras para no tener que recurrir con obligaciones financieras y reducir los gastos operacionales de una buena manera.	- Crear alianzas con las diferentes empresas para establecer informes anuales de nuestro sector con la finalidad de generar un crecimiento positivo para nuestro gremio.
Incursionar en modelos de pago digital o electrónico como aplicaciones de bancos a la mano y datafonos.	- Dar a conocer nuestros productos como productos de gran calidad y saludable.	- Realizar capacitaciones constante sobre los procesos de fabricación de pan a través de cursos virtuales.
La conformación de posibles alianzas con panaderías para fortalecer el mercado.	- Desarrollar medio de pagos electrónicos como Datafonos de igual manera impulsar los pagos con aplicativos bancarios como Nequi, QR entre otros.	- Establecer horarios de 8 horas diarias para nuestros empleados.
Uso de aplicativos digitales como redes sociales en publicidad de nuestros productos.	- Incentivar el uso de productos agrícolas de la región como la fruta para el desarrollo de productos de panadería a través de alianzas entre los campesinos y las empresas panaderas de la ciudad.	
Tendencias de preferencia en productos de gran calidad por parte de los consumidores.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
precios bajos de los productos por parte de empresas competidoras	-Establecer elementos diferenciadores de cada productos en cuanto a calidad de cada tipo de pan, para competir precio vs calidad. - Estar en una constante innovación nuevos de productos de acuerdo a las expectativas del cliente. - Fidelizar al cliente con la prestación de un buen servicio y excelentes productos. - Realizar una correcta administración de nuestros recursos financieros para contrarrestar posibles sucesos económicos. -Realizar una correcta compra a través de vigilancia tecnología periódica sobre nuestro entorno panadero.	- Penetrar la marca en el mercado como empresa de credibilidad y confianza para acoger cada vez mayor un gran número de demandantes. - Controlar el inventario de materia prima para no afectar o tener sobre costos de nuestros insumos. - Generar un elemento diferenciador de cada uno de nuestros productos con respecto a los de la competencia. - Formalizar y fortalecer las alianzas con nuestros proveedores de la región.
Aumento de nuevos competidores		
Aumento en los precios de los insumos como consecuencia del aumento del dólar en especial productos de molinería.		
La tecnología que cuenta la competencia.		
El alto grado de empresas panaderas en la zona de la idea de negocio.		
El incremento de la inflación y devaluación de la monea nacional.		
No hay existe una agremiación formalizada del sector pandero en la ciudad.		
Las reformas tributarias por parte del gobierno que incrementen el IVA en algunos productos de la canasta familiar como el pan		
.		

Fuente: Autor.

9.7 Matriz MEPC.

Tabla 43

Matriz De Perfil Competitivo.

		Start Break		San Nicolás.		Dinos Cakes Premium.		Pirandelo.		Funuba	
Factores críticos para el éxito	Peso	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Dimensión Y Ambiente	0,06	3	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,2	2	0,1
Distribución De Los Productos	0,05	4	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,2	2	0,1
Calidad Del Producto	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Innovación Del Producto	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Capacidad Tecnológica	0,11	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Servicio Al Cliente	0,09	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Precio Del Producto	0,12	2	0,2	3	0,4	4	0,5	2	0,2	4	0,5
Reputación De La Marca	0,12	1	0,1	3	0,4	2	0,2	4	0,5	2	0,2
Participación Del Mercado	0,13	1	0,1	3	0,4	3	0,4	3	0,4	2	0,3
Mercadeo (Publicidad)	0,08	4	0,3	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
Variedad De Canales De Distribución	0,04	3	0,1	3	0,1	3	0,1	4	0,2	3	0,1
TOTAL	1		2,71		2,92		2,81		3,35		2,67

		Dino ´s Cakes.		Dino cake JR.		La Villa Cascanuez		Orquídea.		Trigos.	
Factores críticos para el éxito	Peso	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Dimensión Y Ambiente	0,06	3	0,2	4	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,2
Distribución De Los Productos	0,05	3	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,2	4	0,2
Calidad Del Producto	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Innovación Del Producto	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Capacidad Tecnológica	0,11	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Servicio Al Cliente	0,09	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Precio Del Producto	0,12	4	0,5	4	0,5	4	0,5	2	0,2	2	0,2
Reputación De La Marca	0,12	3	0,4	3	0,4	3	0,4	4	0,5	4	0,5
Participación Del Mercado	0,13	3	0,4	3	0,4	3	0,4	4	0,5	4	0,5
Mercadeo (Publicidad)	0,08	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2

Variedad De Canales De Distribución	0,04	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	4	0,2
TOTAL	1		3,02		2,99		3,02		3,38		3,68

Fuente: Autor.

Nota: * C: Clasificación. *PP: Peso ponderado.

Para la elaboración de la matriz de perfil completo se toma como referencia la identificación de factores críticos para el éxito en el cual se toman del análisis competitivo realizado en el estudio de mercado y la aplicación de la anterior matriz para la determinación de cómo se encontraría la idea de negocio para su posterior formulación de estrategias de ámbito general.

Para la determinación del peso relativo de cada factor se toma a nivel de importación para la ejecución de proyecto y la calificación se toma de un rango de uno a cuatro, donde cuatro significa una gran fortaleza, tres es una fuerza menor superior a la media, dos una debilidad menor y uno una gran debilidad.

El resultado de la matriz de evaluación de factores internos es del 3,42, indica una posición de fuerza a nivel interno lo cual nos permite tener un peso de 2,65 en fortaleza contra un 0,77 de peso de debilidades por ende la empresa tiene un factor interno sólido para establecer estrategias que nos permitan reducir las debilidades a nivel interno y crear estrategias operativas.

El resultado de la matriz de perfil competitivo es de 2,71, donde estamos por debajo de las empresas analizadas cabe destacar que empresas como trigos, la orquídea y pirandelo tiene un posicionamiento alto a comparación de las otras empresas que están por encima de una ponderación de 3 puntos.

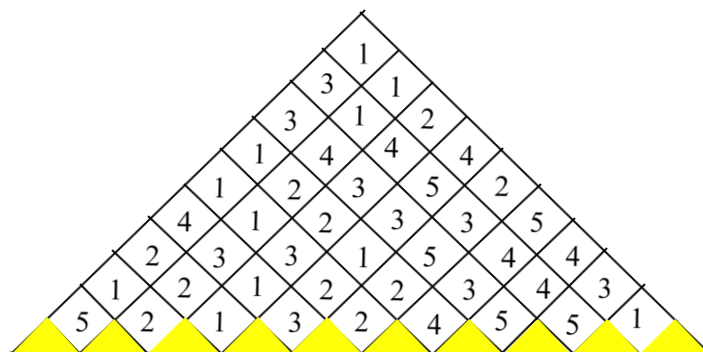
De acuerdo con la matriz encontramos a iniciar una desventaja en factores como reputación de marca (Empresa), como en la participación de mercado, debido a que se plantea en el momento la idea de negocio a comparación de las otras empresas que ya tienen una gran participación en el mercado panadero en la zona centro de la ciudad de Tunja. En lo correspondiente a los otros factores se puede decir que la ida de negocio está bien con respecto a las empresas analizadas del sector debido a su cercanía con la calificación de la ponderación total.

En cuanto a la estabilidad del entorno tomando diferentes variables se puede apreciar que uno de los factores críticos es el precio debido a que nuestros productos van estar oscilado entre un precio de \$300 a \$500 pesos dependiendo del tipo de pan a un precio promedio del mercado entre los \$200 pesos como mínimo y otras empresas panaderas manejan un precio máximo alrededor de \$700 por unidad, lo que nos permite generar estrategias para poder competir tanto con panaderías que manejan precios bajos como altos para poder tener una dinámica positiva en nuestras ventas, una de las alternativas está en la calidad del producto y en la innovación del mismo para poder atraer a los clientes con un pan más saludable a comparación a los ofertados en el mercado, de acuerdo con los factores de oferta y demanda a nivel competitivo las empresas panaderas analizadas tienen un nicho de mercado de acuerdo a nivel de ingresos de cada cliente, lo que hace que cada empresa pueda competir de igual manera con la mayoría de las empresa. Para nuestra idea de negocio se deben plantear estrategias de mercadeo que nos permita establecer directrices para fortalecer la reputación de la empresa como la participación de mercado.

9.8 Matriz QFD.

Tabla 44

QFD. Quality Function Deployment.



			21	21	19	23	25	25	25	34	30	23					
Importancia ponderada de los requisitos técnicos.			1,1	1,1	1,0	1,2	1,3	1,3	1,3	1,8	1,6	1,2					
	Quality Characteristics " Funtional Requirements" or Hows.	Nivel de importancia por parte del Cliente (1-5). La capacidad de Recuperación de la forma original tras eliminar la presión. Capacidad de la miga en mantenerse durante un tiempo determinado. Disminución de cantidades de Azucares, grasas y conservantes. Diseño y tamaño de cada tipo de pan. Tiempos de cocción Contar con diferentes insumos de frutas o saborizantes naturales. Contar con las cantidades necesarias de insumos. Tener en cuenta las cantidades de agua y harina y demás ingredientes. Pesar y proporcionar cada producto de acuerdo a los requerimientos ofrecer diferentes productos de pan											Evaluación Comparativa Respecto a los requisitos del Cliente. 5 = Mejor 1= Peor.				
	Demanded Quality "Customer Requirements tab" or What.												Start Break	Dino´s Cakes	La orquídea.	Trigos.	Pirandelo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	Calidad de insumos.	3	3	4	2	1	3	3	1	3	2	3	4	3	3	4	4
2	Pan Fresco	5	5	5	2	2	4	2	3	4	1	1	5	4	5	5	5
3	Pan saludable.	4	1	1	5	3	2	5	4	5	1	5	4	3	4	5	3
4	Presentación del Pan.	5	1	5	1	5	4	5	2	3	3	5	4	3	5	5	4
5	Tamaño del Pan	3	2	2	5	4	3	1	1	4	5	1	4	2	3	3	3
6	Textura del Pan.	4	5	5	2	3	4	1	1	1	2	2	3	4	3	4	4
7	Variedad de Productos.	4	1	1	1	4	1	3	2	1	3	5	5	5	5	5	5
8	Variedad de Sabores.	4	1	1	4	1	1	4	3	3	2	5	4	3	5	5	4
Importancia ponderada			77	100	84	94	90	99	71	96	73	110	13	11	13	14	13

respecto a los requerimientos del cliente (absoluta).												3	0	6	7	0
Importancia ponderada respecto a los requerimientos del cliente (Relativa).		1,1	1,4	1,2	1,3	1,3	1,4	1	1,4	1,0	1,5	1,2	1	1,2	1,3	1,2
Evaluación Ponderada de los Requisitos del cliente respecto a los del producto	Absoluta	85	111	84	114	118	130	93	172	115	133					
	Relativa	1,0	1,3	1	1,4	1,4	1,6	1,1	2,0	1,4	1,6					
Evaluación Comparativa Respecto a los requisitos Técnicos. 5 = Mejor 1= Peor.	Start Break	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5					
	Dino's Cakes	2	2	3	2	5	2	4	4	3	5					
	La orquídea.	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5					
	Trigos.	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5					
	Pirandelo	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5					

Fuente: Autor.

La matriz de despliegue de la función de calidad tiene como fin conocer las expectativas o requerimientos por parte de los clientes para crear productos que se adapten a las exigencias de producto a ofrecer, con base en lo anterior se procedió a realizar una matriz con base a información suministrada en el estudio de mercado para la comparación de nuestros posibles empresas competidoras en la zona centro están las panaderías de Trigos, la orquídea, dinos Cakes y pirandelo de acuerdo a nivel de preferencia en la encuesta desarrollada. Para la ponderación de cada criterio por parte de los clientes se califica de 1 a 5 teniendo como 1 muy mala situación hasta 5 como muy buena situación y para la calificación de los requisitos técnicos se evalúan de uno a cinco tomando como referencia a 1 la peor o bien relación negativa hasta una calificación mayor de 5 como mejor o bien relaciones positiva entre los requisitos técnicos.

Una vez desarrollada la clasificación se puede apreciar que nuestra idea de negocio tiene una gran afinidad con respecto a los requisitos del cliente el cual podemos evaluar a comparación

de las otras empresas tenemos un puntaje similar a empresas que están en el mercado actual y podemos decir que para cumplir los requerimientos por parte de los clientes debemos tener en cuenta Capacidad de la miga en mantenerse durante un tiempo determinado, Diseño y tamaño de cada tipo de pan y ofrecer diferentes productos de pan.

Fase 4: Formulación estratégica

10 Formulación Estratégica

10.1 Selección y priorización de estrategias

10.1.1 Estrategias de mercado

Para el desarrollo de las estrategias de mercado estarán encaminadas en adquirir una participación considerable del mercado panadero en la zona centro de la ciudad de Tunja de acuerdo con lo planteado en el estudio de mercado y de igual manera dar a conocer la empresa Start Break con su portafolio de productos el cual se plantean las siguientes estrategias:

- Posicionamiento de la marca:

Se busca generar una gran participación dentro del mercado para el primer año, mediante promoción y publicidad en el cual podamos exhibir grandes cualidades de nuestra empresa y de nuestros productos como elemento diferenciador de las demás empresas panaderas de la ciudad.

- Creación de campaña de publicidad:

Persuadir al consumidor a través de diferentes medios de comunicación digital donde vamos a crear paginas en Facebook, Google mi negocio, Instagram y radio con la finalidad

de darnos a conocer y ofertar cada uno de nuestros productos, de igual manera se creara contenido constante de Textos, copy, imágenes, videos de contenido digital, para el día de apertura del negocio se repartirá volantes en diferentes sitios de la zona centro de Tunja.

- Promoción de nuestros productos:

Para la promoción de cada productos se va manejar o estructurar ofertas mensuales de por compras, la creación de cupones de descuento por compra para nuestros clientes y ofrecer muestra de nuestros productos en el día de inauguración de la idea de negocio.

- Diferenciación y diversificación de cada uno de los productos:

Desde el inicio de operación de la idea de negocio se va establecer en su política de mercadeo en dar a conocer las ventajas de nutrición e innovación de nuestros productos como elementos diferenciadores del mercado como esencia principal de este y en segundo lugar consiste en añadir nuevos productos al mercado con características de innovación e incursión de nuevos productos de panadería cuando ya se encuentre operando el negocio.

Para la puesta en marcha de lo propuesto va estar a cargo del gerente de la empresa, el cual se encargara de impartir órdenes y crear convenios de publicidad de igual manera las partes de innovación y diversificación de los productos estarán a cargo del jefe de producción para la realización de las actividades que se generen, se dispondrá de un presupuesto de \$1.700.000 pesos.

10.1.2 Estrategias operativas

En cuando al desarrollo organizacional de la idea de negocio en búsqueda de alcanzar los objetivos y metas operativas funcionales y de mercado teniendo en cuenta con los recursos que se disponen en el momento se plantean las siguientes estrategias:

- Implementación de herramientas de evaluación de los procesos y seguimiento de las actividades operativas de la empresa.

La finalidad de esta estrategia esta en crear herramientas de seguimiento y control de cada área funcional desde el área administrativa, producción y ventas, que en caminen al desarrollo y crecimiento organizacional es esto que se deben crear plantillas de cada uno de los procesos de la empresa y realizar una evaluación semanal que permitan solucionar posibles fallas o dificultades en las actividades ordinarias de la panadería.

- Crear y adaptar sistemas de calidad en cada uno de los procesos.

Con base en cada uno de los procesos organizacionales de la empresa se pretende iniciar a realizar procesos más estandarizados que permitan realizar de manera óptima los objetivos propuestos en cada área dando importancia a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos pues de ellos depende nuestro éxito organizacional.

- La creación y fomentación de planes o directrices administrativas para el crecimiento organizacional de la empresa.

Se plantea crear durante el tiempo de desarrollo operacional de la empresa planes para el mejoramiento continuo de cada uno de nuestros procesos con base a los resultados de cada una de las estrategias y evaluaciones realizadas con el fin de dar lineamiento a lo propuesto desde un inicio y llevar a cabalidad cada uno de nuestros objetivos.

Para el desarrollo de lo anteriormente propuesto estará a cargo del gerente de la empresa el cual deberá crear e impartir roles al personal para el cumplimiento de cada uno de los

objetivos propuestos a un plazo de doce meses con el fin de generar nuevas estrategias que permitan encaminar al desarrollo organizacional.

10.1.3 Estrategias financieras

En el desarrollo de las estrategias financieras para el desarrollo de la idea de negocio van encaminadas a la protección de los recursos financieros de la empresa Start Break, en ámbitos de administración del capital de trabajo conformado por los activos y pasivos corrientes de la empresa, financiamiento corriente de la empresa y la gestión del efectivo con la finalidad de poder llegar con los propuesto en el estudio contables se proponen las siguientes estrategias:

- La realización de informes y registros contables suministrados por un contador externo que permitan tener un control contable de las operaciones diarias de la organización para la toma de decisiones.

Con base en la información contable suministrada se deben realizar actividades de análisis circulante de liquidez y solvencia para mirar como se encuentra la empresa y el nivel de progreso de la inversión, beneficios y de más análisis necesarios para poder llevar un buen registro de la evolución financiera de la empresa.

- Analizar los costos de producción que permita la disminución del precio de nuestros productos.

Una de los grandes retos para poder competir con los competidores es el precio de nuestros productos, es por estos que debemos realizar acciones que vayan encaminadas al disminución de costes que permitan competir a un buen precio en el mercado para el cumplimiento de este objetivo se deben realizar control del inventario de los insumos, la utilización de indicadores de producción, la cotización de insumos con varios proveedores y

contratos de compra, la evaluación de la producción con respecto a la capacidad instalada de producción, el establecimiento de registro de los cantidades utilizadas entre otros.

- Establecer directrices financieras para no tener que recurrir con obligaciones financieras y Lograr los rendimientos financieros suficientes de forma consistente en los tiempos establecidos de operación.

La finalidad de esta estrategia es tener una correcta administración de los activos de la empresa e invertir de una manera eficiente con la finalidad de contar con medios de crecimiento futuro teniendo como clave el financiamiento corriente de la empresa (pasivo circulante), que corresponde a las cuentas por pagar, salarios, impuestos y otras retenciones de las operaciones normales de la empresa, para no acudir a fuentes de financiación externas que generen costos extras.

- La administración optima sobre las decisiones de efectivo de la empresa estableciendo políticas que vayan en caminado a la liquidez de la panadería.

Los criterios a tener en cuenta para el cumplimiento de esta estrategia deben estar encaminadas en acelerar los cobros sin emplear técnicas para no afectaciones en los recursos la reducción de inventario y la pronosticación de necesidades financieras para contrarrestar posibles imprevistos.

La ejecución de las actividades financieras estará a cargo de un contador externo en el cual llevara el registro de la contabilidad que sea remitía al gerente de la empresa donde tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el cumplimiento y aplicación de la administración financiera de la empresa y fijando como estrategias de corto plazo con avances de cumplimiento de manera mensual. Para el seguimiento de cada estrategia estará suministrada por cada uno de los

indicadores financieros que sean necesarios para el monitoreo de las estrategias que permitan ver en el transcurso de las operaciones una favorabilidad positiva.

10.1.4 Estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal

En el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad del negocio, deben estar encaminadas a tener una relación de viabilidad, equitativa y soporte. En el desarrollo de la sostenibilidad ambiental del proyecto deben estar encaminados a la mitigación de los posibles riesgos ambientales de la empresa que ayuden a la contribución de las buenas prácticas organizacionales es por esto que se definen tres estrategias ambientales.

- La implementación del plan de manejo ambiental realizado en el estudio ambiental.

Una de las propuestas para la preservación y el cuidado con nuestro medio es adoptar actividades y tareas que involucren actividades ordinarias en adoptar medidas que ayuden a mitigar el cuidado del medio ambiente como desarrollo de responsabilidad social, debido a que este tipo de negocio no es necesario tener o contar con un permiso ambiental.

- Generación de un sistema interno de recolección y almacenamiento de residuos sólidos.

Con base a las actividades ordinarias de la empresa en la fabricación y venta de los productos se deben adoptar procesos de recolección y depósito de residuos sólidos, el cual se va contar con canecas de diferentes colores y bolsas para el almacenamiento de residuos generados y con su respectiva selección para realizar la entrega pertinente a empresas encargadas de la recolección de la ciudad.

- La incorporación de empaques ecológicos para cada uno de los productos.

Para el almacenamiento de nuestros productos se van almacenar en bolsas ecológicas con el logo de la compañía, de igual manera se va incentivar el uso a nuestros clientes para que traigan bolsas ecológicas para disminuir el uso de bolsa plástica.

En la sostenibilidad financiera como estrategia se tiene la utilización de una herramienta financiera que ayuden a tener una buena administración de la contabilidad de la empresa. Es por eso que se va tener un paquete de contable, que tenga una sincronización con el área de caja para poder llevar automáticamente y en tiempo real el control de las ventas. La finalidad es poder llevar adecuadamente las finanzas de la empresa para generar confiabilidad en la información suministrada y tomar dediciones acertadas.

En el ámbito económico se tiene en realizar un análisis constante y actualizado de las tendencias de mercado que nos permitan estar sincronizados con el mercado panadero, el cual debe ser instruido al personal de producción para la creación de nuevos productos, por ende se debe realizar la suscripción a revistas panaderas e igualmente la participación de eventos de esta naturaleza.

Por último como estrategias legales se tiene como estrategia la protección y salvaguardar los intereses de la empresa en el ámbito jurídico y propiedad intelectual de la panificadora, en el cual se tiene como finalidad de estar informado y asesorado por parte de un abogado externo, en términos de contratación, legislación laboral y demás, es por eso que se tiene como actividad inicial del registro de marca ante la superintendencia industria comercio para cuidar y preservar los interés organizacionales.

Para el desarrollo incumplimiento de cada una de las estrategias enmarcadas en la sostenibilidad empresarial estarán a cargo principalmente por el gerente de la empresa Start

Break, para las estrategias ambientales estarán a cargo de todos los empleados de la empresa el cual se deben realizar de manera mensual un control de cada semana que se vaya realizando el cumplimiento de cada estrategia, para el cumplimiento de lo propuesto se destinara un presupuesto anual de \$3.000.000 de pesos para la compra de empaques ecológicos, suscripciones a revistas, paquete contable y adicionalmente \$1.211.600 para la legalización y registro de marca en la inversión inicial.

10.1.5 Estrategias de responsabilidad social empresarial

Para el desarrollo de estrategias se debe tener en cuenta en generar acciones éticas y transparentes para llegar a tener buenas prácticas sociales con nuestros grupos de interés descritos en el análisis de impacto y responsabilidad social empresarial se enmarcan las siguientes estrategias:

- **Autoridades locales:** Fortalecimiento del sector panadero y en la gestión de espacios de aprendizaje y fortalecimiento empresarial para nuestra organización.

La finalidad es que se comience a crear relaciones de acercamiento con el gobierno local para que ayude a fomentar y desarrollar programa de aprendizaje y capacitación en temas de productividad, emprendimiento y desarrollo social.

- **Personal trabajador:** Realizar capacitaciones constante sobre los procesos de fabricación de pan atreves de cursos virtuales.

Se busca fomentar el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, donde se realizara capacitaciones constantes sobre los procesos de producción, servicio al cliente y administración con el fin de mejorar los procesos internos.

- **Clientes:** la instalación de un buzón para la atención y petición de reclamos, quejas o sugerencias con base a nuestros productos y la atención del servicio.

Con el fin de mejorar nuestros procesos y poder contribuir con los gustos o necesidades por parte de nuestros clientes se pretende instalar un buzón de sugerencias que nos permita conocer las inquietudes con el fin de mejorar en nuestros procesos y generar una gran sintonía con el cliente.

- **Proveedores:** Crear estrategias de comercialización de los insumos para la elaboración de pan, con oferta de precios y cantidades.
- Incentivar el uso de productos agrícolas de la región como la fruta para el desarrollo de productos de panadería a través de alianzas entre los campesinos y las empresas panaderas de la ciudad.

Se busca desarrollar una negociación con nuestros proveedores con el fin de realizar compras a un buen precio de los insumos requeridos para nuestras operaciones y poder reducir los costos de producción y de igual forma poder llegar a tener una contribución en el desarrollo agropecuario de nuestra región en especial en el ámbito de los frutales darle una transformación e incorporarlos a nuevos productos para darle un valor agregado al campo y a la innovación de productos de panadería.

- **Competidores:** Crear alianzas con las diferentes empresas para establecer informes anuales de nuestro sector con la finalidad de generar un crecimiento positivo para nuestro gremio.

Como estrategia se busca consolidar el mercado panadero en la ciudad de Tunja, quizá es una de las tareas más difíciles por desarrollar debido a que se busca compartir experiencias sobre

el mercado con la finalidad de poder a futuro crear una asociación que incentive el crecimiento del gremio.

- **Comunidad:** Generar una buena calidad de vida en las personas, en generar un cambio social en la participación de actividades que nos permitan tener una cercanía con la población.

La finalidad es poder compartir con la comunidad en ayudar con obras sociales y acompañamiento con actividades de desarrollo siempre y cuando nuestra capacidad financiera lo permita, la idea es cada año realizar una obra social para las personas más desfavorecidas en la ciudad con recursos de alimentación.

Para el desarrollo de las estrategias anteriores están en coordinación del gerente de la panadería el cual se encargara de coordinar con cada grupo de interés, el cual va contar con el apoyo de los empleados en caso de requerirlos, de acuerdo con los anterior se va tener una asignación presupuestal de \$500.000 pesos para el cumplimiento de los mismos a un plazo inferior a los doce meses donde se debe dar cumplimiento a más del 80% de lo establecido.

10.2 Formulación del plan de trabajo

10.2.1 Estrategias de mercado

Tabla 45

Plan de trabajo para las estrategias de mercado.

Estrategias	Tareas	Grupos de Trabajo	Indicador	Periodicidad
Posicionamiento de la marca.	Realización de publicidad mediante medios de comunicación y volantes.	Gerente	Número de clientes Recibidos/ Número de clientes proyectados.	Mensual

Creación de campaña de publicidad.	- Contactar con empresas de publicidad. -La creación de contenido marketing. - Difundir información en medios digitales.	Gerente	Numero de contenido realizado/ Número de contenido propuesto.	Trimestral
Promoción de nuestros productos.	Estructurar de manera semanal o mensual promociones para cada producto y creación de cupones.	Gerente Y Aux. Ventas	Número de personas que compran la promociones / Número de ventas.	Semanal
Diferenciación y diversificación de cada uno de los productos.	- Crear información sobre cada producto. - Experimentar y diseñar nuevos productos.	Gerente y Jefe de producción	Numero de productos nuevos que salen al mercado.	Semestral

Fuente: Autor.

10.2.2 Estrategias Operativas

Tabla 46

Plan de trabajo para las estrategias Operativas.

Estrategias	Tareas	Grupos de Trabajo	Indicador	Periodicidad
Implementación de herramientas de evaluación de los procesos y seguimiento de las actividades operativas de la empresa.	Crear formatos de evaluación e implementarlos para cada uno de las actividades de la empresa por parte de todo el personal.	Todos los empleados.	Número de conformidades solucionadas/ Número de conformidades encontradas	Semanal
Crear y adaptar sistemas de calidad en cada uno de los procesos.	Diagnosticar el grado de cumplimiento de tiene la empresa en los procesos con base a la normatividad de calidad.	Todos los empleados.	Implementación de un sistema de calidad.	Semestral
La creación y fomentación de planes o directrices administrativas para el crecimiento organizacional de la empresa.	De acuerdo con los resultados de cada uno de los procesos formular planes de mejora que permiten desarrollar mejor cada área.	Gerente	Número de planes aplicados/ Número de planes creados.	Trimestral

Fuente: Autor.

10.2.3 Estrategias financieras

Tabla 47

Plan de trabajo para las estrategias Financieras.

Estrategias	Tareas	Grupos de Trabajo	Indicador	Periodicidad
La realización de informes y registros contables suministrados por un contador externo que permitan tener un control contable de las operaciones diarias de la organización para la toma de decisiones.	Realizar un informe de de la evolución financiera de la empresa.	Gerente	Realización del informe contable.	Mensual
Analizar los costos de producción que permita la disminución del precio de nuestros productos.	- Realizar control del inventario de los insumos - Cotización de insumos con varios proveedores y contratos de compra. - Evaluación de la producción con respecto a la capacidad instalada de producción. -El establecimiento de registro de las cantidades utilizadas entre otros.	Gerente y Jefe de Producción.	Disminución de los costos directos o indirectos de producción.	Trimestral
Establecer directrices financieras para no tener que recurrir con obligaciones financieras y Lograr los rendimientos financieros suficientes de forma consistente en los tiempos establecidos de operación.	-Vigilar y analizar el comportamiento de financiamiento corriente de la empresa (pasivo circulante). - Formular propuestas para no acudir a fuentes de financiación externas que generen costos extras.	Gerente.	Creación de directrices financieras.	Mensual
La administración optima sobre las decisiones de efectivo de la empresa estableciendo políticas que vayan en caminado a la liquidez de la panadería	Realizar registro y control del manejo del dinero tanto las salidas como la entrada de gastos diversos en la panadería.	Gerente y Aux. Ventas.	Disminución de los egresos con respecto al mes anterior.	Mensual

Fuente: Autor.

10.2.4 Estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal

Tabla 48

Plan de trabajo para las estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal.

Estrategias	Tareas	Grupos de Trabajo	Indicador	Periodicidad
La implementación del plan de manejo ambiental realizado en el estudio ambiental.	-Desarrollar a cabo lo establecido en la propuesta base del plan. - Establecer horarios de Aseo y limpieza del establecimiento.	Todos los empleados.	Numero de Actividades Desarrolladas del plan / Numero de Actividades del plan.	Diario
Generación de un sistema interno de recolección y almacenamiento de residuos sólidos.	-Colocar canecas y señalización de como depositar los residuos sólidos. - Realizar una correcta separación de los residuos y depósito. - Realizar la entrega de bolsas de basuras a empresas especializadas.	Todos los empleados.	Cantidad de residuos reciclados /Cantidad de peso de residuos generados.	Diario
La incorporación de empaques ecológicos para cada uno de los productos.	Compra de empaques 100% ecológicos.	Aux. Ventas	NA	Mensual.
Utilización de una herramienta financiera que ayuden a tener una buena administración de la contabilidad de la empresa.	Compra de software contable y de registro comercial.	Gerente.	NA	Anual
Realizar un análisis constante y actualizado de las tendencias de mercado que nos permitan estar sincronizados con el mercado panadero	- Realizar la suscripción a revistas panaderas. - participar en eventos de Panadería. - Averiguar y actualizarse de procesos de panadería.	Gerente y Jefe de Producción.	Participación de eventos en la región / eventos realizados en la región sobre panadería.	Anual
La protección y salvaguardar los intereses de la empresa en el ámbito jurídico y propiedad intelectual de la panificadora.	- Registro de marca ante la superintendencia industria comercio. - Actualizarse de la información legal de la empresa.	Gerente.	Cumplimiento de la normatividad empresarial colombiana.	Mensual.

Fuente: Autor.

10.2.5 Estrategias de responsabilidad social empresarial

Tabla 49

Plan de trabajo para las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Estrategias	Tareas	Grupos de Trabajo	Indicador	Periodicidad
Fortalecimiento del sector panadero y en la gestión de espacios de aprendizaje y fortalecimiento empresarial para nuestra organización.	Realizar reuniones con entidades estatales para el desarrollo y crecimiento del sector Panadero.	Gerente.	Numero de negociaciones concretadas / Numero de negociaciones Realizadas.	Trimestral
Realizar capacitaciones constante sobre los procesos de fabricación de pan a través de cursos virtuales.	- Buscar convenio con el Sena y entidades de educación para temas de capacitación. - Realizar cursos complementarios de nuestras labores	Todos los Empleados.	Numero de personal capacitado / número total del personal.	Semestral
La instalación de un buzón para la atención y petición de reclamos, quejas o sugerencias con base a nuestros productos y la atención del servicio.	- Realizar la compra e instalación de buzón de sugerencias. - Incentivar a nuestro cliente el diligenciamiento de PQR para mejorar nuestro servicio.	Gerente y Aux. Ventas.	Numero de PQRS resueltos / Numero De PQRS Recibidos.	Mensual
Crear estrategias de comercialización de los insumos para la elaboración de pan, con oferta de precios y cantidades.	- Realizar negociaciones con nuestros proveedores y si es necesario la creación de contrato de suministro.	Gerente.	Numero de negociaciones concretadas / Numero de negociaciones Realizadas.	Anual.
Incentivar el uso de productos agrícolas de la región como la fruta para el desarrollo de productos de panadería a través de alianzas entre los campesinos y las empresas panaderas de la ciudad.	- Participar en actividades de desarrollo rural y fomento empresarial en la región. - Incentivar a nuestros competidores a utilizar productos agrícolas en nuestros procesos de fabricación.	Gerente.	Participación de eventos sociales.	Semestral
Crear alianzas con las diferentes empresas para establecer informes anuales de nuestro sector con la finalidad de generar un crecimiento positivo para nuestro gremio.	- Realizar reuniones con nuestros competidores y establecer Alianzas de trabajos compartidos para nuestro sector.	Gerente.	Número de empresas panaderas aliadas / número de empresas panaderas del sector.	Anual.
Generar una buena calidad de vida en las personas, en generar un cambio social en la participación de actividades que nos permitan tener una cercanía con la población.	- Realizar o participar una o más veces obras sociales en la ciudad de Tunja.	Todos los Empleados.	Numero de obras sociales realizadas / Numero de obras sociales realizadas en el año anterior.	Anual.

Fuente: Autor.

10.3 Elaboración del cronograma

10.3.1 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Mercado

Tabla 50

Cronograma de Tareas de las Estrategias de Mercado.

CRONOGRAMA ANUAL															
N	TAREA	MES												A CARGO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Realización de publicidad mediante medios de comunicación y volantes.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente	
2	Contactar con empresas de publicidad.			T			T			T			T	Gerente	
3	La creación de contenido marketing.			T			T			T			T		
4	Difundir información en medios digitales.			T			T			T			T		
5	Estructurar promociones para cada producto y creación de cupones.	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Gerente Y Aux. Ventas	
6	Crear información sobre cada producto.						S						S	Gerente y Jefe de producción	
7	Experimentar y diseñar nuevos productos.						S						S		

Seguimiento	
D	Diario
Se	Semanal
M	Mensual
T	Trimestral
S	Semestral
A	Anual

Fuente: Autor.

10.3.2 Cronograma de Tareas de las Estrategias Operativas

Tabla 51

Cronograma de Tareas de las Estrategias Operativas.

CRONOGRAMA ANUAL															
N	TAREA	MES												A CARGO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Crear formatos de evaluación e implementarlos para cada uno de las actividades de la empresa por parte de todo el personal.	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Todos los empleados.	
2	Diagnosticar el grado de cumplimiento de tiene la empresa en los procesos con base a la normatividad de calidad.						S						S	Todos los empleados.	

3	De acuerdo con los resultados de cada uno de los procesos formular planes de mejora que permiten desarrollar mejor cada área.				T				T					T			T	Gerente.
---	---	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	---	----------

Seguimiento	
D	Diario
Se	Semanal
M	Mensual
T	Trimestral
S	Semestral
A	Anual

Fuente: Autor.

10.3.3 Cronograma de Tareas de las Estrategias Financieras

Tabla 52

Cronograma de Tareas de las Estrategias Financieras.

CRONOGRAMA ANUAL															
N	TAREA	MES												A CARGO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Realizar un informe de de la evolución financiera de la empresa.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente	
2	Realizar control del inventario de los insumos			T			T			T			T	Gerente y Jefe de Producción.	
3	Cotización de insumos con varios proveedores y contratos de compra.			T			T			T			T		
4	Evaluación de la producción con respecto a la capacidad instalada de producción.			T			T			T			T		
5	El establecimiento de registro de las cantidades utilizadas entre otros.			T			T			T			T		
6	Vigilar y analizar el comportamiento de financiamiento corriente de la empresa (pasivo circulante).	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente.	
7	Formular propuestas para no acudir a fuentes de financiación externas que generen costos extras.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
8	Realizar registro y control del manejo del dinero tanto las salidas como la entrada de gastos diversos en la panadería.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente y Aux. Ventas.	

Seguimiento	
D	Diario
Se	Semanal
M	Mensual

T	Trimestral
S	Semestral
A	Anual

Fuente: Autor.

10.3.4 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental, Financiera, Económica y Legal

Tabla 53

Cronograma de Tareas de las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental, Financiera, Económica y Legal.

CRONOGRAMA ANUAL														
N	TAREA	MES												A CARGO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollar a cabo lo establecido en la propuesta base del plan.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	Todos los empleados
2	Establecer horarios de Aseo y limpieza del establecimiento.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
3	Colocar canecas y señalización de como depositar los residuos sólidos.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	Todos los empleados.
4	Realizar una correcta separación de los residuos y depósito.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
5	Realizar La entrega de bolsas de basuras a empresas especializadas.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
6	Compra de empaques 100% ecológicos.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Aux. Ventas
7	Compra de software contable y de registro comercial.												A	Gerente.
8	Realizar la suscripción a revistas panaderas.												A	Gerente y Jefe de Producción.
9	Participar en eventos de Panadería.												A	
10	Averiguar y actualizarse de procesos de panadería.												A	
11	Registro de marca ante la superintendencia industria comercio.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente.
12	Actualizarse de la información legal de la empresa.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	

Seguimiento	
D	Diario
Se	Semanal
M	Mensual
T	Trimestral
S	Semestral
A	Anual

Fuente: Autor.

10.3.5 Cronograma de Tareas de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 54

Cronograma de Tareas de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

CRONOGRAMA ANUAL														
N	Tarea	MES												A CARGO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Realizar reuniones con entidades estatales para el desarrollo y crecimiento del sector Panadero.			T			T			T			T	Gerente.
2	Buscar convenio con el Sena y entidades de educación para temas de capacitación.						S						S	Todos los Empleados.
3	Realizar cursos complementarios de nuestras labores.						S						S	
4	Realizar la compra e instalación de buzón de sugerencias.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	Gerente y Aux. Ventas
5	Incentivar a nuestro cliente el diligenciamiento de PQR para mejorar nuestro servicio.	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
6	Realizar negociaciones con nuestros proveedores y si es necesario la creación de contrato de suministro												A	Gerente.
7	Participar en actividades de desarrollo rural y fomento empresarial en la región.						S						S	Gerente.
8	Incentivar a nuestros competidores a utilizar productos agrícolas en nuestros procesos de fabricación.						S						S	
9	Realizar reuniones con nuestros competidores y establecer Alianzas de trabajos compartidos para nuestro sector.												A	Gerente.
10	Realizar o participar una o más veces obras sociales en la ciudad de Tunja.												A	Todos los Empleados.

Seguimiento	
D	Diario
Se	Semanal
M	Mensual
T	Trimestral
S	Semestral
A	Anual

Fuente: Autor.

10.4 Responsables y plan de seguimiento

En el desarrollo de las tareas de cada una de las estrategias para la idea de negocio, se ha establecido un cronograma anual por cada tipo de estrategia con su respectiva tarea donde se relaciono con una letra en los meses de un año lo correspondiente al seguimiento diario, Semanal, Trimestral, Semestral y anual de cada tarea para el cumplimiento de las estrategias, esto significa que se irán desarrollando todas las tareas durante el año y tendrá que entregar un documento de los resultados y cumplimiento o realización de un informe sobre la estrategias como lo establece los cronogramas descritos en el punto anterior para el cumplimiento y el éxito de la empresa. Es por eso que se plantea el siguiente formato para el monitoreo y seguimiento de cada tarea:

Ilustración 13

Formato de Seguimiento Estratégico de La Empresa Start Break.

	FORMATO DE SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA START BREAK.	Código: 0000	
		Versión: 1	
		A partir del 1 de Enero 2021	
		Página: 1	
Fecha de Seguimiento:		Tipo de Estrategia:	
Ultima fecha de Seguimiento:		Tarea a realizar:	
Fecha de informe final:		Numero de Seguimiento:	
Periodicidad:		% Avance Inicial:	
1. COMPONENTE DE SEGUIMIENTO.			
1.1 Actividades programadas:			

1.2 Ejecución de actividades:	1.3 Indicador:	
2. MONITOREO DE TAREAS.		
2.1 Actividades Cumplidas:	2.2 % Avance Final:	
2.3 Observaciones:		
3. RESPONSABLES.		
3.1 Nombres y Apellidos.	3.2 Cargo.	3.3 Firma.

Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración del formato está a cargo de cargo de los integrantes de cada grupo de trabajo de cada una de las tareas, la finalidad del formato de seguimiento es poder llevar un registro y control de avance de cumplimiento de las tareas y el seguimiento de avance de los indicadores para que nos permita conocer el nivel de evolución que va teniendo la estrategia como evidencia que será diligenciada en las fechas que se realicen las actividades correspondientes a las tareas, para la elaboración de informes de los informes diarios y semanales según lo establecido en la periodicidad de la tarea este servirá como informe para su posterior consolidación del informe mensual, los demás registros serán evidencias para la construcción de informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales que permitan generar acciones positivas o negativas que ayuden al cumplimiento de las estrategias financieras, mercadeo, operativas, sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Fase 5: Control y Evaluación

11 Control y Evaluación

11.1 Cuadro de mando, Balanced Score Card.

Para el desarrollo del cuadro de mando BSC, se toma como referencia la formulación estratégica de la anterior fase en el cual se establecen las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional con la finalidad de generar iniciativas entre los grupos de trabajos para poder tener un factor clave de desarrollo organizacional con lo propuesto, es por esto que se toman objetivos de carácter financiero en reducción de costo, crecimiento y productividad, en clientes se tiene el relacionamiento con los clientes, atributo de marca y Fidelización, los procesos operativos están en innovación y administración operacional mientras el aprendizaje organizacional están a recurso humano, sectorial y el mejoramiento continuo.

Tabla 55

Cuadro de mando Balanced Score Card.

PERSPECTIVAS	METAS	INDICADORES
FINANCIERA		
Incrementar las ventas	Incrementar las ventas entre un 5% a un 10% anual	Estados Financiero Análisis horizontal y análisis vertical
Aumentar las utilidades	Mantener un incremento de gastos anual de un 2%	
Reducir los costos de producción	Reducir entre un 5 a 10% los costos fijos e indirectos de la producción.	
CLIENTE.		
Reconocimiento de la marca	Tener una participación de ingreso de clientes superior al 80% de las proyecciones.	Número de clientes Recibidos/ Número de clientes proyectados.

Cumplimiento de las expectativas del cliente.	Cumplir con los requerimientos exigidos por los clientes, con un aumento de la clientela en un 15 % anual.	Número de PQRS resueltos / Número De PQRS Recibidos.
Tener una gran variedad de productos de pan.	Ofrecer nuevos productos de manera semestral como prueba e implementación según el nivel de aceptación.	Número de productos nuevos que salen al mercado.
La promoción de productos.	Tener un nivel de aceptación de nuestros productos en promoción equivalente al 10% de las ventas.	Número de personas que compran la promociones / Número de ventas.
PROCESOS INTERNOS.		
Diversificación de nuevos productos.	Experimentación e innovación de nuevos productos de manera semestral entre 3y 4	Número de productos nuevos.
Implementación de herramientas de seguimiento de los procesos	Crear formatos de control y seguimiento de cada proceso de la empresa.	Número de formatos implementados./ Número de formatos de seguimiento creados
Mejoramiento en el servicio.	Tener un 80% de aceptación en el servicio por parte de los clientes.	Nivel de aceptación de servicio superior al 80% de los encuestados.
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL		
Aseguramiento de la calidad.	Implementación de planes de mejora en los procesos.	Implementación de un sistema de calidad.
Capacitación, desarrollo personal y profesional.	Cada año realizar uno o dos cursos de capacitación y aprendizaje complementario que comprometa al 80%del personal.	Número de personal capacitado / Número total del personal.
Evaluación y seguimiento en los procesos.	Dar solución a los problemas que se van presentando en cada proceso.	Número de conformidades solucionadas/ Número de conformidades encontradas
Fortalecimiento del sector en la creación de alianzas empresariales.	Generar alianzas como mínimo con 2 empresas al año.	Número de empresas panaderas aliadas / Número de empresas panaderas del sector.

Fuente: Autor.

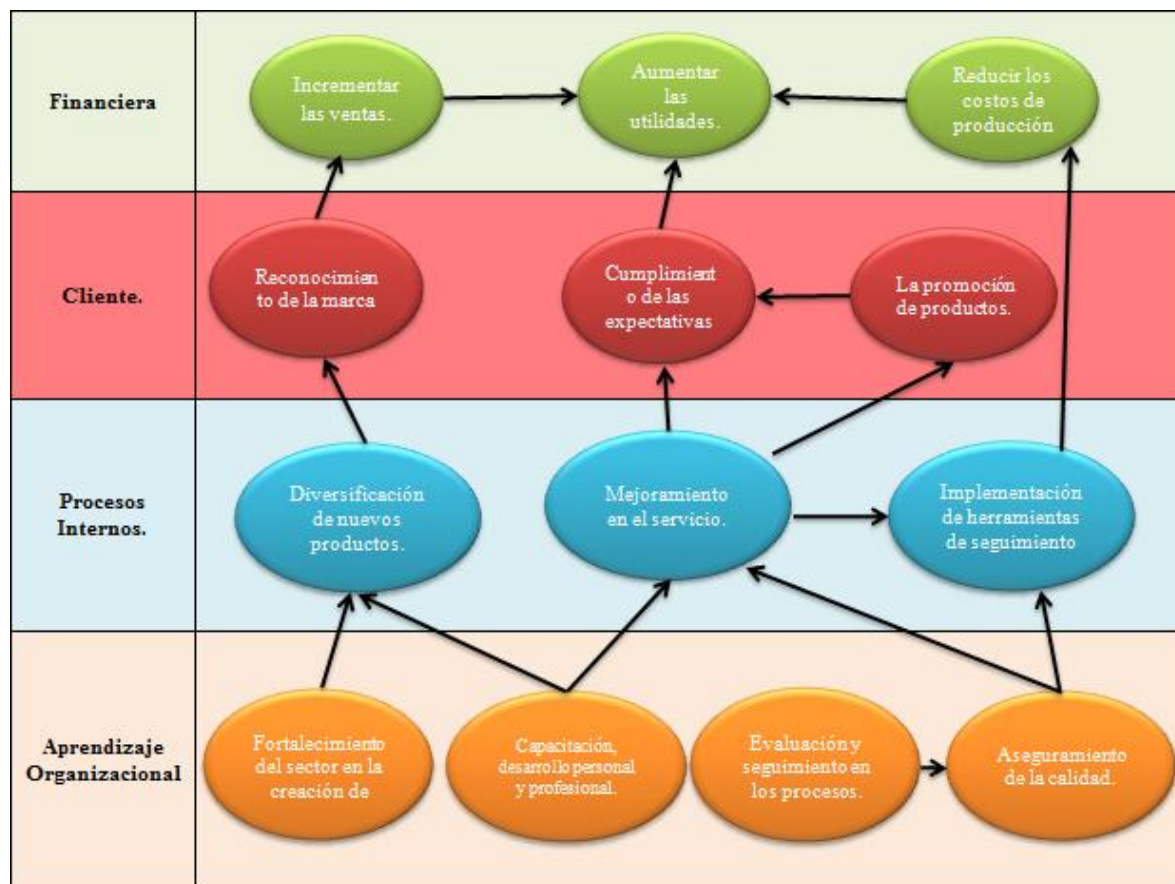
Como iniciativas para el cumplimiento de la propuesta estrategia se irán desarrollando de acuerdo con lo establecido en la formulación estratégica con la periodicidad establecida para la entrega de informes en el mejoramiento de la productividad empresarial que nos lleve a conseguir los objetivos propuestos con relación a lo formulado, es por esto que a continuación se

estructura el mapa estratégico para establecer las relaciones que pueden tener estos actores en las perspectivas de cada ítem.

Ilustración 14

Mapa Estratégico.

Mejoramiento en la productividad empresarial Start Break.



Fuente: Autor.

12 Bibliografía

- Alcaldía municipal de Tunja . (01 de Enero de 2020). *Alcaldía municipal de Tunja* . Obtenido de Alcaldía municipal de Tunja : [file:///C:/Users/ACER/Downloads/CAFETERIAS_-_Alcald_a_Mpal_de_Tunja%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/CAFETERIAS_-_Alcald_a_Mpal_de_Tunja%20(2).pdf)
- Asohofrucol. (2018). *Asociacion de Hortifrutícola de Colombia*. Obtenido de Asociacion de Hortifrutícola de Colombia.: http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf
- Camara De Comercio de Bogota. (Mayo de 2017). *Camara De Comercio de Bogota*. Obtenido de Camara De Comercio de Bogota: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo-2017/El-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion>
- Camara de Comercio de Tunja. (2019). *Nota Económica Valoración de la producción agrícola del departamento de Boyacá*. Tunja.
- Cámara de Comercio de Tunja. (s.f.). *Camara de Comercio de Tunja*. Obtenido de Camara de Comercio de Tunja.: <https://ccomerciotunja.org.co/site/registro-mercantil/#1534178875827-99348e98-b673>
- Clarín. (24 de Abril de 2018). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com: https://www.clarin.com/economia/guerra-pan-compone-precio-pan-lleva-tajada-grande_0_HJ_mJUAnf.html
- Clasificacionde.org. (s.f.). *Clasificacionde*. Obtenido de Clasificacionde: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-investigacion-de-mercado/>
- DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- FAO. (6 de Febrero de 2020). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- Grupo Bancolombia. (2020). *Proyecciones Económicas Colombia 2020*. Medellin: Grupo Bancolombia.
- Hernández, A. (14 de Diciembre de 2014). *Recetas Gratis*. Obtenido de Recetas Gratis.: <https://www.recetasgratis.net/receta-de-pan-blanco-casero-51364.html>
- IIDS. (s.f.). *instituto internacional desarrollo sostenible*. Obtenido de instituto internacional desarrollo sostenible: <https://www.iisd.org/learning/eia/es/eia-7-steps/>

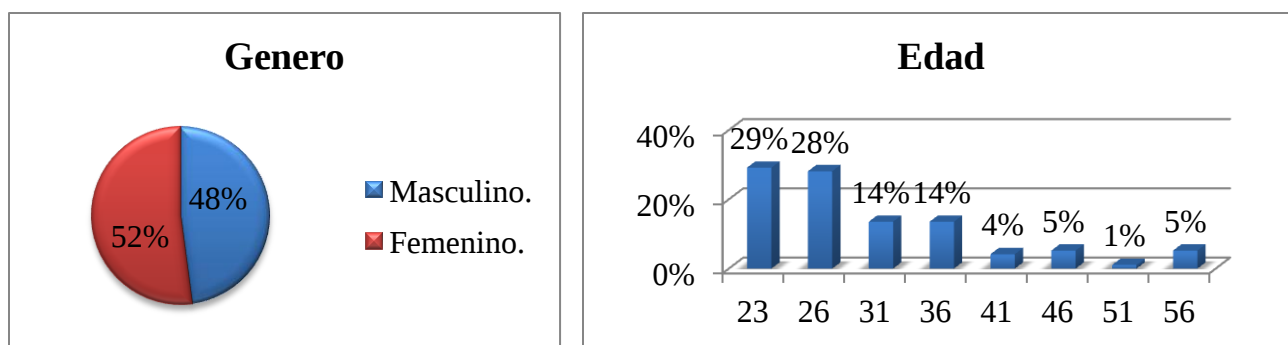
- Incontec. (2020). *Ministerio de Comercio de Colombia*. Obtenido de Ministerio de Comercio de Colombia: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>
- Indexmundi. (2018). *Indexmundi.com*. Obtenido de Indexmundi.com: <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=trigo&meses=12&moneda=cop>
- Joserrago. (2020). *joserrago.com*. Obtenido de joserrago.com: <https://joserrago.com.co/>
- LA FM. (27 de Mayo de 2019). *FM Rario*. Obtenido de FM Rario: <https://www.lafm.com.co/economia/sube-el-precio-del-pan-por-alto-costo-de-insumos>
- León, D. S. (s.f.). *septrionismo*. Obtenido de septrionismo: <http://sgrau.septrionismo.com/index.php/14-la-evaluacion-del-impacto-ambiental>
- NTC ISO 9001: 2015. (s.f.). *escuelajudicial*. Obtenido de escuela judicial: https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/NORMA_ISO9001_2015.pdf
- Raffino, M. E. (12 de Febrero de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/#ixzz6EJiq5DAB>
- Rescalvo, I. (18 de Septiembre. de 2018). *Recetas gratis*. Obtenido de Recetas gratis: <https://www.recetasgratis.net/receta-de-pan-de-queso-70231.html>
- Rescalvo, I. (14 de Agosto de 2019). *Recetas Gratis*. Obtenido de Recetas Gratis.: <https://www.recetasgratis.net/receta-de-pan-de-espelta-integral-73187.html>
- Revista La Barra. (s.f.). *Revista La Barra*. Obtenido de Revista La Barra: <https://www.revistalabarra.com/adepan-indica-las-tendencias-del-sector-panificador/>
- Revista y Alimentos. (s.f.). *Revistaalimentos.com*. Obtenido de Revistaalimentos.com: <https://revistaalimentos.com.co/noticias/cinco-tendencias-para-innovar-en-productos-de-panaderia/>
- Santiago, J. (21 de Julio de 2015). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Industria-del-pan-vale-US461000-millones-20150721-0112.html>
- Sectorial. (2016). *Sectorial co*. Obtenido de Sectorial co: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf
- Sectorial.co. (2020). *sectorial*. Obtenido de sectorial: <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas#presentaci%C3%B3n-del-sector>
- SIC. (s.f.). *Superintendencia De industria y comercio*. Obtenido de Superintendencia De industria y comercio.: <https://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

13 Anexos

Anexo 1 Resultados de la Encuesta.

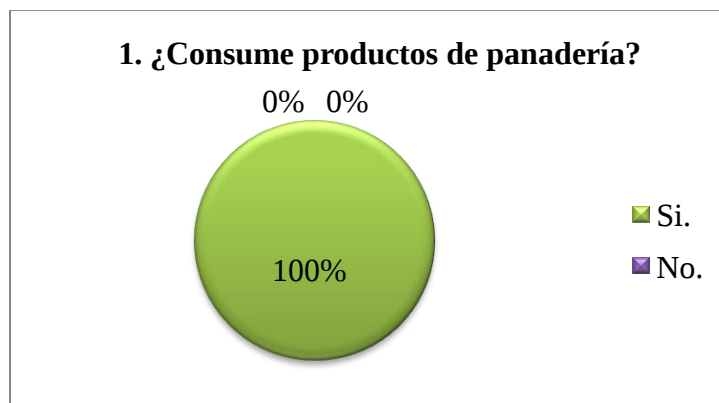
Gráfico 4

Género y Edad De los Encuestados.

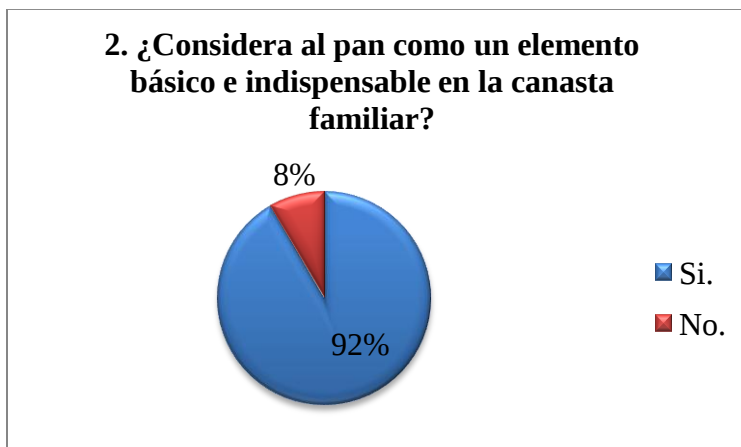


Fuente: Autor.

Para la presentación de la idea de negocio se procedió a realizar la siguiente encuesta para determinar la demanda actual de las panadería en la zona centro de la ciudad de Tunja, para la mayoría de los encuestados corresponde a jóvenes entre las edades de 18 a 26 años representando más del 57% de las encuestas, seguida de edades que van desde los 27 a los 36 años con el 28% y porcentajes inferiores a mayores edades, se puede identificar que mas el 52% de los encuestados son mujeres y son de gran importancia sus opiniones debido a que tienen un alto grado de decisión a la hora de realizar una compra en él estos productos de panadería mientras que el 48% de los encuestados representan al género masculino.

Gráfico 5*Consumo de productos.***Fuente:** Autor.

Se puede apreciar que el 100 de los encuestados consumen productos de panadería, lo cual nos permite evidenciar que las panaderías en la zona centro de la ciudad de Tunja tienen una gran acogida por parte de los clientes y el consumo de estos productos es de un alto grado.

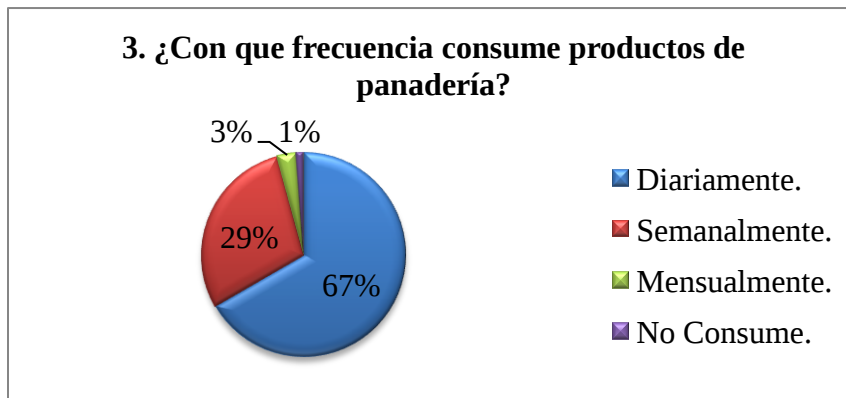
Gráfico 6*Consideración del pan en la canasta familiar.***Fuente:** Autor.

Se evidencia que el 8% de los encuestados no consideran al pan como un elemento esencial en la canasta familiar mientras el 92% consideran al pan como un elemento indispensable en la

canasta familiar, esto se debe a un arraigo cultural ya que por generaciones se consume algún producto derivado del trigo. En cuanto para el desarrollo de la idea de negocio nos permite identificar una buena oportunidad ya que se puede apreciar un consumo alto.

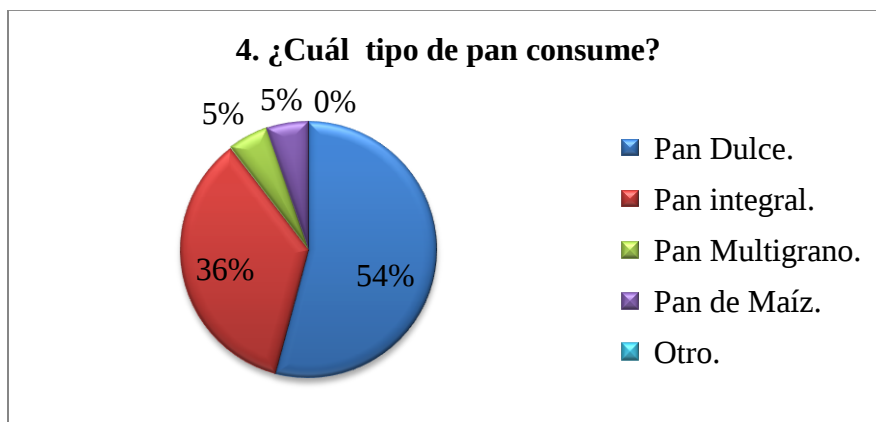
Gráfico 7

Frecuencia de consumo de pan.

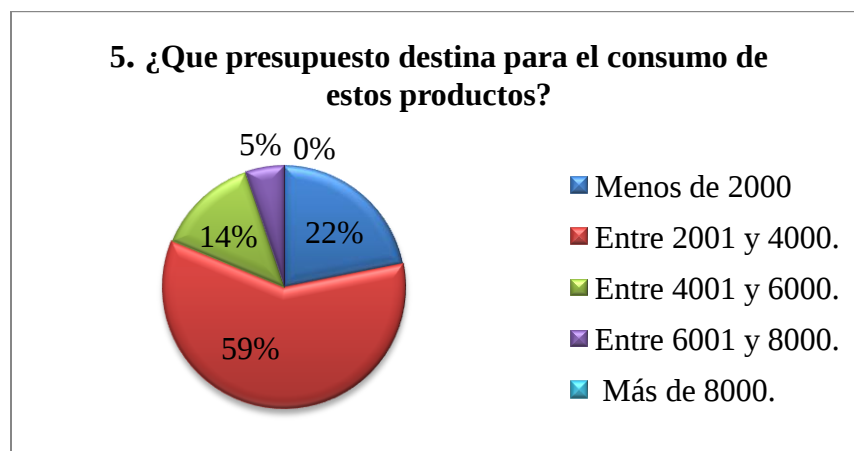


Fuente: Autor.

El consumo de pan dentro de las personas encuestadas es muy común según los datos arrojados el 67% tiene una frecuencia de consumo diaria y el 29% semanalmente, esto nos aprecia de que hay un grado alto de consumo de pan en los hogares de Tunja, mientras que no hay mucha afinidad en personas que no consumen mientras esto lo ubico en 1% y el consumo mensual en un 3%.

Gráfico 8*Tipo de pan.***Fuente:** Autor.

De acuerdo con las personas encuestadas el pan mas consumido es el pan dulce con un 54% de los encuestados quizás presenta una gran oferta en los establecimientos de panadería en segundo lugar está presente una de las tendencias actuales de la demanda como el pan integral con un 36% y por ultimo encontramos con un 5% respectivamente para panes de maíz y multigrano.

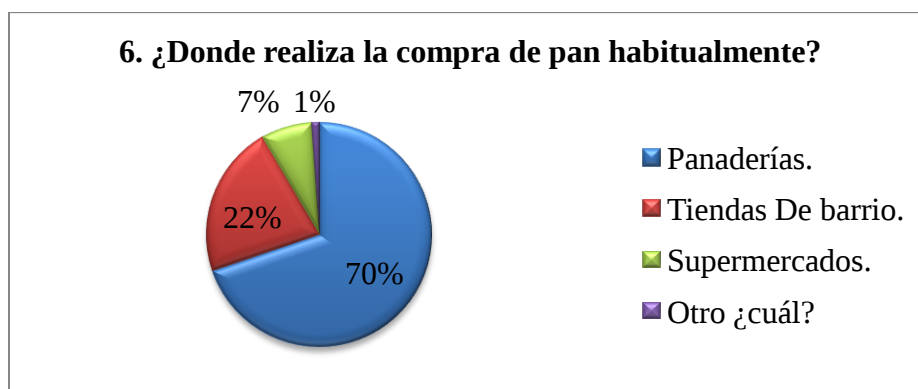
Gráfico 9*Presupuesto para consumo de productos de pan.*

Fuente: Autor.

En lo correspondiente a destinación de consumo se puede decir que el presupuesto que más destina la persona encuestada está entre los \$2000 a \$4000 pesos con el 59%, donde puede tener una gran relación con el consumo diario que los consultados realizan, en segundo lugar se tiene un 22% menos de 2000 pesos y 14% entre \$4001y \$6001 pesos que destina en la compra de pan y por ultimo destinan 5% entre \$6001 y \$8000 pesos.

Gráfico 10

Lugar de compra de productos de pan.

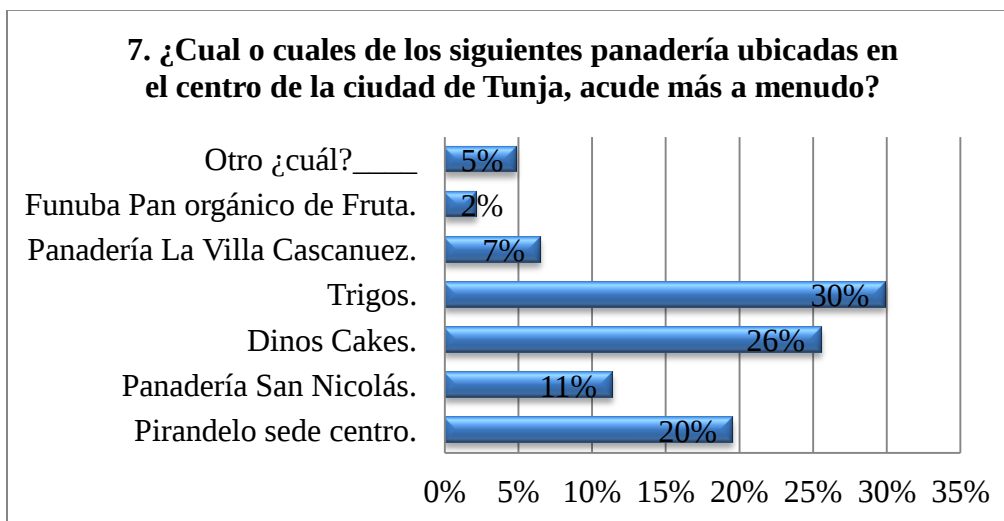


Fuente: Autor.

Una de las tendencias de los consumidores de pan de acuerdo con esta encuesta esta en el consumo de pan diario y semanal por lo cual uno de los lugares que prefieren ir es a panadería y tiendas de barrio en el cual representaron una elección del 70%y 22% de los consultados y en tercer lugar los supermercados con un 7%, en cuanto al 1% restante la elección fue compra por internet.

Gráfico 11

Panaderías en las acuden a menudo.

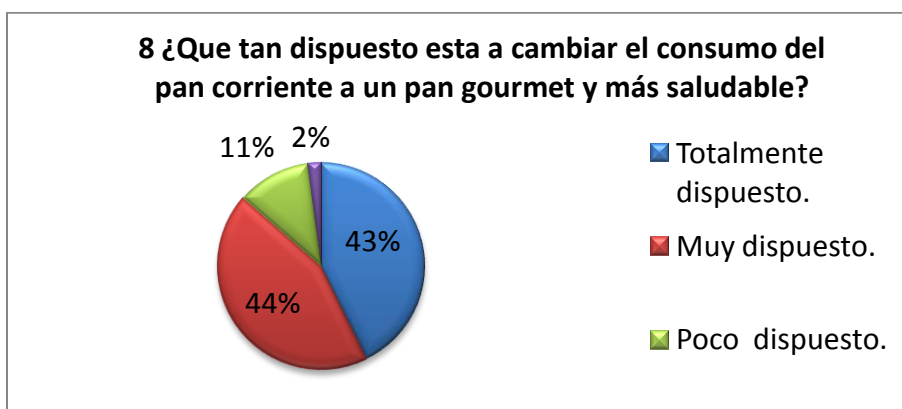


Fuente: Autor.

En la zona centro de Tunja existen una gran variedad de panaderías de acuerdo con los consultados el establecimiento que mas acuden es trigos con 30%, las panaderías de Dinos Cakes con 26% en la cual se encuentran tres en diferentes sitio de la zona centro, en tercer lugar está la panadería pirandelo sede centro con 20% y en cuatro lugar la panadería san Nicolás con un 11%, en lo correspondiente a las panaderías tienen una pequeña representación entre el 7% y el 2%. En cuanto a los otros establecimientos que representan el 5% eligieron a panadería como la Orquídea, la villa del pan, Fratellos, y tiendas cerca a su hogar.

Gráfico 12

Encuestados dispuestos a cambiar el consumo del pan corriente a un pan gourmet y más saludable.



Fuente: Autor.

Se puede evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas están dispuestos a cambiar un pan corriente a un pan más saludable, según los consultados el 44% están muy dispuestos, 43% totalmente dispuestos a cambiar, esto quiere decir que prefieren consumir productos de panaderías que sean más saludables a comparación de los que se producen en la actualidad, mientras que el 11% están pocos a cambiar y tan solo el 2% prefieren el pan corriente.

Gráfico 13

Compraría productos de panadería elaborados con ingredientes naturales de la región.

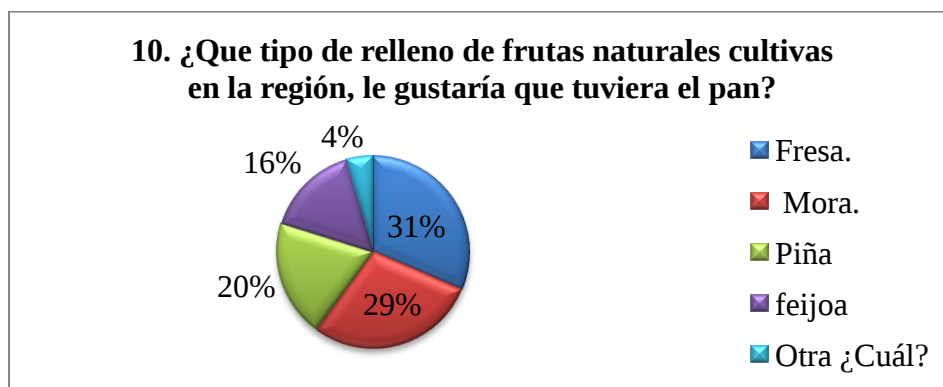


Fuente: Autor.

Se puede evidenciar que los encuestados tendría una tendencia de compra de productos con ingredientes naturales de la región, de acuerdo con la presenta el 93% compraría un producto con estos insumos, mientras que el 7% no estaría de acuerdo, por consiguiente se puede evidenciar un alto grado de una posible aceptación de nuestros productos a ofrecer.

Gráfico 14

Tipo de relleno de frutas naturales que les gustaría que tuviera el pan.

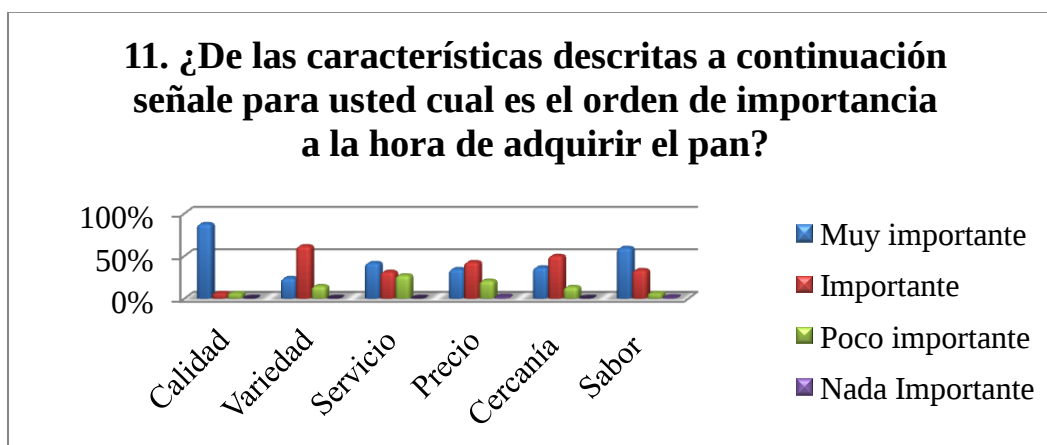


Fuente: Autor.

De acuerdo con los encuestados la fruta que mas prefieren en el pan relleno es la fresa con un 31% en seguida la mora con 29%, la piña con 20% y la feijoa con 16%, como las principales frutas que les gustaría ver dentro de un pan relleno, en lo correspondiente al 4% restante las frutas que eligieron los encuestados están los arándanos, mango, brevas, entre otras.

Gráfico 15

Orden de importancia a la hora de adquirir el pan.



Fuente: Autor.

En cuanto a la prestación de servicio de un establecimiento de panadería según los encuestados en el tema de calidad de los productos es de gran importancia debido a que representa el 88% como muy importante y el solo 6% en importante y poco importante, en la variedad de productos de panadería con un 61% es importante que los establecimientos oferten varios productos mientras que el 24% y el 15% les parece muy importante y poco importante respectivamente.

En el tema de prestación de servicio el 42% de los encuestados es muy importante este tema mientras el 31% y el 27% es importante y poco importante. En lo respectivo al precio va en concordancia con la variedad de productos en el cual es importante el precio al igual que la cercanía de las panaderías.

En cuanto al sabor de los productos los encuestados respondieron que es muy importante con más el 59% mientras que con el 6% es poco importante el sabor, esto puede ir en

concordancia con la calidad del producto debido a que muchas personas relacionan el sabor con la calidad.

12. Mencione tres aspectos negativos que se evidencian las empresas de panadería en la ciudad de Tunja.

Se puede evidenciar que los aspectos más relevantes que los encuestados identifican en las empresas de panadería en la ciudad están en el servicio debido a que no hay una buena atención a la hora de comprar, segundo lugar está la contextura de los productos debido a que no es razonable el precio con el producto ya que en su mayoría es muy desproporcional y en último está en la calidad del producto debido a que no hay una alta rotación de los productos y el pan se endurece muy rápido.

Anexo 2 Formulario de Registro único empresarial.



FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 1



Diligencia a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 196 del Decreto 019 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.

Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio
Código Cámara y Fecha Radicación

INFORMACIÓN DEL REGISTRO			
1	REGISTRO MERCANTIL / VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR / SOCIEDAD CIVIL	REGISTRO ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO / ECONOMÍA SOLIDARIA / VEEDURÍAS CIUDADANAS / ONG'S EXTRANJERAS	REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES
	MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN ☐	INSCRIPCIÓN ☐	INSCRIPCIÓN ☐
	RENOVACIÓN ☐	RENOVACIÓN ☐	ACTUALIZACIÓN ☐
	TRASLADO DE DOMICILIO ☐	TRASLADO DE DOMICILIO ☐	RENOVACIÓN ☐
	AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐	AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐	CANCELACIÓN ☐
	Nº MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN	Nº INSCRIPCIÓN	ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO / INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR
	AÑO QUE RENUEVA	AÑO QUE RENUEVA	Nº INSCRIPCIÓN
	TIPO GENERAL DE ORGANIZACIÓN (Revisar las instrucciones del formulario RUES) ☐		
	TIPO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN (Revisar las instrucciones del formulario RUES) ☐		
IDENTIFICACIÓN			
2	Persona Jurídica RAZÓN SOCIAL		SIGLA
	Personas Naturales PRIMER APELLIDO		PRIMER NOMBRE
	SEGUNDO APELLIDO		SEGUNDO NOMBRE
	NIT		DV
	IDENTIFICACIÓN Nº	FECHA DE EXPEDICIÓN	LUGAR DE EXPEDICIÓN
	No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA EN EL PAÍS DE ORIGEN	PAÍS ORIGEN	No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA SOCIEDAD O P. NATURAL DEL EXTRANJERO CON EP (Establecimiento permanente)
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES			
3	INFORMACIÓN GENERAL		
	DIRECCIÓN DE DOMICILIO PRINCIPAL		ZONA: URBANA ☐ RURAL ☐ CÓDIGO POSTAL
	UBICACIÓN	LOCAL OFICINA LOCAL Y OFICINA	FÁBRICA VIVIENDA FINCA
	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	LOCALIDAD-BARRIO-VEREDA-CORREO
	TELÉFONO 1 (Igual al reportado en el formulario del Registro Único Tributario DIAN Casilla 44)	TELÉFONO 2	TELÉFONO 3
	CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio)		
	INFORMACIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA		
	DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL		ZONA: URBANA ☐ RURAL ☐ CÓDIGO POSTAL
	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	LOCALIDAD-BARRIO-VEREDA-CORREO
TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	TELÉFONO 3	
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio)			
LA SEDE ADMINISTRATIVA ES:			
PROPIA ☐ ARRENDADO ☐ COMODATO ☐ PRESTADO ☐			
De conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, autorizo para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico aquí especificado: SI ☐ NO ☐			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
4	Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)		
	INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONÓMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.		
	ACTIVIDAD PRINCIPAL CIIU 1	ACTIVIDAD SECUNDARIA CIIU 2	OTRAS ACTIVIDADES CIIU 3 Y CIIU 4
	CLASE SHD ☐	CLASE SHD ☐	CLASE SHD ☐
	FECHA DE INICIO ACTIVIDAD PRIMARIA	FECHA DE INICIO ACTIVIDAD SECUNDARIA	IMPORTADOR ☐ EXPORTADOR ☐ USUARIO ADUANERO ☐
DESCRIBA DE MANERA BREVE O RESUMIDA SU ACTIVIDAD ECONÓMICA - PARA PERSONAS NATURALES (Máximo 1.000 caracteres)			



FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES

HOJA 2



Diligencia a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 019 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.

Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio
Código Cámara y Fecha Radicación

38 -

INFORMACIÓN FINANCIERA					
En los términos de la Ley, debe tomarse del balance de apertura o de los Estados Financieros con corte a 31 de diciembre del año anterior. Expresar las cifras en pesos colombianos. Datos sin decimales.					
5	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			ESTADO DE RESULTADOS	
	Activo Corriente \$ _____	Pasivo Corriente \$ _____	Ingresos Actividad Ordinaria \$ _____		
	Activo No Corriente \$ _____	Pasivo No Corriente \$ _____	Otros Ingresos \$ _____		
	Activo Total \$ _____	Pasivo Total \$ _____	Costo de Ventas \$ _____		
		Patrimonio Neto \$ _____	Gastos Operacionales \$ _____		
		Pasivo + Patrimonio \$ _____	Otros Gastos \$ _____		
		Balance Social (*) \$ _____	Gastos por Impuestos \$ _____		
		(*) Solamente si es Entidad sin ánimo de lucro	Utilidad / Pérdida Operacional \$ _____		
			Resultado del Periodo \$ _____		
	(Revisar las instrucciones del formulario RUES)			GRUPO NIF ☐	
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL EN CASO DE PERSONAS JURÍDICAS					
1. NACIONAL		1.1. PÚBLICO _____ %	1.2. PRIVADO _____ %		
2. EXTRANJERO		2.1. PÚBLICO _____ %	2.2. PRIVADO _____ %		
SI ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO					
6	APORTES LABORALES \$ _____ % _____	APORTES ACTIVOS \$ _____ % _____	APORTES LABORALES ADICIONALES \$ _____ % _____	APORTES EN DINERO \$ _____ % _____	TOTAL APORTES \$ _____ % _____
7	REFERENCIAS - ENTIDADES DE CRÉDITO			REFERENCIAS - COMERCIALES	
	1. NOMBRE _____ TELÉFONO _____ 2. NOMBRE _____ TELÉFONO _____			1. NOMBRE _____ TELÉFONO _____ 2. NOMBRE _____ TELÉFONO _____	
8	ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA				
	CÓDIGO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA ☐ OTRO CUAL? _____ (Revisar las instrucciones del formulario RUES)			NÚMERO DE EMPLEADOS	
	TIENE ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS O SUCURSALES: SI ☐ NO ☐ CUANTOS: _____			TIENE LA ENTIDAD IMPLEMENTADO UN PROCESO DE INNOVACIÓN SI ☐ NO ☐	
	EMPRESA FAMILIAR (informar solo para fines estadísticos) SI ☐ NO ☐			PORCENTAJE DE EMPLEADOS TEMPORALES (%)	
9	DETALLE DE LOS BIENES RAÍCES QUE POSEA (En cumplimiento del artículo 32 del Código de Comercio)				
	MATRÍCULA INMOBILIARIA				MATRÍCULA INMOBILIARIA
	DIRECCIÓN				DIRECCIÓN
	BARRIO				BARRIO
	MUNICIPIO				MUNICIPIO
	DEPARTAMENTO				DEPARTAMENTO
10	LEY 1780 DE 2016				
	DECLARO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE CUMPLÓ CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1780 DE 2016 PARA ACCEDER A LOS BENEFICIOS DEL ARTÍCULO 3.			SOLO EN CASO DE UNA RENOVACIÓN Y HABIENDOSE ACOSIDO A LOS BENEFICIOS DE LA LEY 1780 DE 2016 AL MOMENTO DE LA MATRÍCULA. MANIFIESTO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE MANTENGO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL NÚMERO 2.3.2.41.5.2 DEL DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY.	
SI ☐ NO ☐			CUMPLÓ ☐ NO CUMPLÓ ☐		
11	PROTECCIÓN SOCIAL				
	¿ES APORTANTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SOCIAL? SI ☐ NO ☐				
TIPO DE APORTANTE: (Marque con una X la casilla que corresponda)		APORTANTE CON 200 O MAS COTIZANTES ☐	CUENTA CON MENOS 200 DE COTIZANTES ☐	APORTANTE BENEFICIARIO DEL ARTÍCULO 5 DE LA LEY 1429 DE 2010 ☐	APORTANTE INDEPENDIENTE ☐
El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario y la documentación anexa al mismo, es confiable, veraz, completa, exacta. Nombre de la Persona Natural o Representante Legal de la Persona Jurídica _____ FIRMA _____ Documento de Identificación N° _____ CC ☐ CE ☐ TI ☐ PASAPORTE ☐ PAS ☐ Cualquier falsedad en que se incurra podrá ser sancionada de acuerdo con la Ley (Artículo 96 del Código de Comercio y normas concordantes y complementarias)					
Especie para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Firma y Sello de la Cámara de Comercio					

Fuente: Tomado de la Cámara de comercio de Tunja.

Anexo 3 Formulario de registro de marcas y lemas comerciales.

 Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA	Espacio reservado para el adhesivo de radicación
---	--

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
REGISTRO DE MARCAS Y LEMAS COMERCIALES

Marca de: ☐ Producto ☐ Servicio ☐ Colectiva ☐ De certificación ☐ Lema comercial

☐ *Derecho preferente al registro – Artículo 168 Decisión 486*

1. DATOS DEL SOLICITANTE. ☐ Persona natural ☐ Persona Jurídica

Apellido(s): (tratándose sólo de persona natural)	Nombre(s): (tratándose sólo de persona natural)
---	---

Designación oficial completa de la entidad/nombre social: (diligenciar tratándose de persona jurídica)	
Nombre del representante legal	

Documento de identificación: ☐ C.C. ☐ C.E. ☐ NIT ☐ Otro	
Número de identificación:	

Nacionalidad del solicitante/País de Constitución	Dirección del solicitante	
	País	Ciudad
Correo electrónico	No. Fax	Número telefónico

Tipo de empresa: ☐ Micro ☐ Pequeña ☐ Mediana ☐ Otra:	(Indique que tipo)
--	--------------------

2. DATOS DEL APODERADO. ☐ Representante Legal ☐ Apoderado

Apellido(s) y nombre(s)	No. Documento identidad:	No. Tarjeta profesional:
Dirección para envío de correspondencia	Correo electrónico	
País	No. Telefónico	
Estado - Ciudad	No. Fax	
Número de Radicación o Protocolo de poder general		

3. SIGNO A REGISTRAR.

Tipo de marca: ☐ Nominativa ☐ Figurativa ☐ Mixta ☐ Sonora ☐ Tridimensional ☐ Olfativa ☐ Otras		REPRODUCCIÓN DE LA MARCA MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL 8 X 8
Denominación del signo a registrar _____ _____		

Marca asociada (diligencie este espacio sólo si se trata de una solicitud de registro de lema):

¿El solicitante desea que la Oficina registre y publique la marca en los caracteres estándar utilizados por ésta? ☐ SI ☐ NO En caso negativo indique el tipo de letra _____	¿El solicitante reivindica el color como característica distintiva de la marca? ☐ SI ☐ NO En caso afirmativo, por favor relaciónelo (s) a continuación: _____
--	--

Transliteración de la marca:	Traducción de la marca:
_____	_____

4. REIVINDICACIONES.

Prioridad por solicitud anterior: No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica País de origen: Fecha de Presentación:	Prioridad de exposiciones: No. de la solicitud cuya prioridad se reivindica Nombre de la exposición: Lugar de Celebración: Fecha de presentación:
Si hay más de una prioridad relaciónela en documento anexo	

5. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. (En caso de estar comprendidos en diferentes clases, agrupar de acuerdo con la Clasificación Internacional de Niza, precedido del grupo de la clase a la que corresponda, de menor a mayor).

Clase	Productos y/o servicios

NOTA: Si el espacio anterior no es suficiente, por favor relacione los productos y/o servicios solicitados en hoja anexa, siguiendo las instrucciones del punto 5 o utilizar un formulario sustancialmente igual a este, teniendo en cuenta que usted puede ampliar la tabla.

6. ANEXOS.

- ☐ Comprobante de pago de la tasa para la presentación de la solicitud No. _____ Fecha: _____
- ☐ Comprobante de pago de la tasa por concepto de reivindicación de prioridad No. _____
- ☐ Poder, si fuere el caso con el que se acredita la representación _____
- ☐ Artes finales 8 X 8 cm (1 ejemplar adicional al inserto en el formulario)
- ☐ Copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica _____
- ☐ La copia certificada de la solicitud cuya prioridad se reivindica se allegará dentro de los tres meses siguientes a la fecha de la presente solicitud
- ☐ Traducciones simples de la primera solicitud si se reivindica prioridad
- ☐ Certificado de registro en el caso del artículo 6quinquies del Convenio de París
- ☐ Arte con las dimensiones especificadas de la marca Tridimensional
- ☐ Anexo con clasificación de productos y/o servicios (en caso de necesitar más espacio de conformidad con el núm. 5)
- ☐ Formulario de reducción de tasas a solicitud de registro para microempresas
- ☐ Copia de la solicitud y sus anexos en medios magnéticos.

7. SOLICITUD DE CONCESIÓN DE REGISTRO ANTES DE SEIS (6) MESES.

☐ En virtud del numeral 4 del artículo 91 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011), solicito la concesión del registro del signo distintivo solicitado en un plazo no mayor a seis (6) meses, contados desde la fecha de presentación de esta solicitud, condicionando su ejecutoriedad a que no se presenten solicitudes de registro de signos distintivos que reivindiquen prioridad de conformidad con el artículo 4 del Convenio de París y el artículo 9 de la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina, si el registro de este signo afectara indebidamente el de aquellos, por cuanto acepto que de presentarse la circunstancia de reivindicación de prioridad arriba indicada se habrá cumplido la condición resolutoria y la Superintendencia deberá declarar la pérdida de fuerza ejecutoria o decaimiento del acto administrativo de concesión del registro.

8. FIRMA.

Nombre del Firmante	Firma
C.C	Tarjeta Profesional

Fuente: Tomado de la (SIC).