



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE CONSUMO SALUDABLE, EN

LA PANIFICADORA DORAPAN, SANTA MARTA

Estudiantes

Samir Octavio Wandurraga Zafra

Garleth Saray Pérez Navarro

Director

Miguel Enrique Restrepo Lobo

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Santa Marta D.T.C.H.

2023



Agradecimientos

En primer lugar, está el deseo de dedicarle a Dios este proyecto (plan de negocio), a él le debemos lo que tenemos y somos, día a día nos da la bendición de levantarnos en las mejores condiciones e iniciar una nueva jornada con sabiduría y así aplicar los nuevos conocimientos a los retos personales de nuestra vida, este proyecto representa esfuerzo, tiempo y trabajo en equipo, lo que hace que hoy sea un logro alcanzado.

Esta investigación también va dedicada a nuestros padres, primeramente por tener la oportunidad de la vida, por su apoyo incondicional y por ser apoyo en los momentos en los que se deseaba desfallecer, por brindarnos la educación, un hogar y por todos los valores que hoy nos representan como seres humanos.



Resumen Ejecutivo de la Propuesta

El presente plan de negocio, pretende generar un modelo entorno a la creación de una línea de productos panificables benéficos para la salud en el contexto organizacional de la panificadora DORAPAN, ubicada en la ciudad de Santa Marta.

De cara a la poca oferta de productos panificables con orientación saludable, en panaderías tradicionales, se pretende abrir el catálogo de productos actual, y proponer una línea de consumo con distintas propuestas comerciales que contenga tendencias saludables y artesanales; así mismo, trabajar bajo el objetivo de robustecer el modelo de negocio existente con la implementación de estrategias operativas, tácticas y estratégicas que permitan atender la nueva línea de consumo.

En el presente estudio prospectivo, se empleará una tipología de investigación de carácter mixto, aplicando los dos modelos de investigación científica cuantitativo y cualitativo, además, de la implementación de herramientas de marco empresarial en áreas comerciales, operativas y financieras que permitan demostrar la factibilidad y a su vez definir criterios de decisión. A nivel institucional, el presente documento fundamenta su aplicabilidad de acuerdo con los lineamientos para la investigación en Gestión de la innovación.

Palabras Claves

Producción artesanal, innovación, Modelo de negocio, panadería saludable, y tendencia saludable.



Abstract

This business plan aims to generate a model for the creation of a line of bakery products beneficial to health in the organizational context of the bakery DORAPAN, located in the city of Santa Marta.

In view of the limited supply of health-oriented bakery products in traditional bakeries, it is intended to open the current product catalog, and propose a line of consumption with different commercial proposals containing healthy and artisanal trends; likewise, to work under the objective of strengthening the existing business model with the implementation of operational, tactical and strategic strategies to meet the new line of consumption.

In this prospective study, a mixed research typology will be used, applying both quantitative and qualitative scientific research models, in addition to the implementation of business framework tools in commercial, operational and financial areas to demonstrate the feasibility and in turn define decision criteria. At the institutional level, this document bases its applicability according to the guidelines for research in Innovation Management.

Keywords

Artisanal production, innovation, business model, healthy bakery, and healthy trend.



Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo de la Propuesta	3
Palabras Claves	3
Introducción	12
Antecedentes	15
Antecedentes Internacionales.....	15
Antecedentes Nacionales	18
Justificación	21
Planteamiento del Problema	23
Descripción del Problema	23
Formulación Pregunta Problema.....	23
Objetivos.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Descripción del Negocio.....	25
Concepto del Negocio.....	25
Propuesta de Valor	26
Necesidades y Requerimientos	26
Estructura Operativa y Funcional	27



Metodología de la Investigación.....	29
Tipo de Investigación.....	29
Diseño de Investigación.....	29
Instrumentos de Recolección de Información.....	29
Plan de Análisis y Tratamiento de Datos.....	33
Población.....	34
Muestra.....	34
Estudio de Mercado.....	35
Análisis del Sector.....	35
Análisis del Mercado.....	35
Análisis de la Competencia.....	38
Estrategias de Mercado.....	39
Estudio Técnico. Plan de Operación.....	57
Ficha Técnica.....	57
Flujograma de Operaciones.....	67
Estudio de Localización.....	69
Necesidades y Requerimientos Técnico-Operativos.....	71
Gastos Operativos Previstos.....	72
Gastos de Puesta en Marcha.....	75



Inversión Total Estimada	75
Plan Económico- Financiero	77
Costos Fijos Estimados	77
Análisis del Punto de Equilibrio	77
Supuestos Económicos.....	79
Estados Financieros	81
Criterio de Decisión	84
Conclusiones	86
Referencias.....	87



Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Inversión en planta operativa.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2. Estimación nómina mensual.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3. Análisis de la competencia.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Insumos tajado integral de nueces.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 5. Insumos tajado integral de uvas pasas.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 6. Insumos tajado integral dietético.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 7. Insumos rollo integral de avena y linaza.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8. Insumos rollo integral de uvas pasas.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 9. Insumos rollo integral de cereales.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10. Insumos torta de maní.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 11. Insumos mantecada integral.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 12. Insumos torta de cereales.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 13. Insumos galletas de girasol.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 14. Insumos galletas de avena.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 15. Insumos galletas de ajonjolí.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 16. Costeo directo tajado integral de nueces.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 17. Costeo directo tajado integral de uvas pasas.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 18. Costeo directo tajado integral dietético.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 19. Costeo directo rollo integral de avena y linaza.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 20. Costeo directo rollo integral de uvas pasas.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 21. Costeo directo rollo integral de cereales.....</i>	<i>49</i>



Tabla 22. Costeo directo torta de maní.....	50
Tabla 23. Costeo directo mantecada integral.....	50
Tabla 24. Costeo directo torta de cereales.....	51
Tabla 25. Costeo directo galletas de girasol.....	52
Tabla 26. Costeo directo galletas de avena.....	52
Tabla 27. Costeo directo galletas de ajonjolí.....	53
Tabla 28. Costeo y precio de venta por sublínea de consumo.....	53
Tabla 29. Previsión gastos de mercadeo.....	55
Tabla 30. Ficha técnica tajado de nueces.....	57
Tabla 31. Ficha técnica tajado de uvas pasas.....	58
Tabla 32. Ficha técnica tajado dietético.....	58
Tabla 33. Ficha técnica rollo de cereales.....	59
Tabla 34. Ficha técnica rollo de uvas pasas.....	60
Tabla 35. Ficha técnica rollo linaza y avena.....	61
Tabla 36. Ficha técnica torta de maní.....	62
Tabla 37. Ficha torta de cereales.....	63
Tabla 38. Ficha técnica mantecada integral.....	63
Tabla 39. Ficha técnica galleta de ajonjolí.....	64
Tabla 40. Ficha técnica galleta de avena.....	65
Tabla 41. Ficha técnica galleta de girasol.....	66
Tabla 42. Estimación de personal operativo.....	72
Tabla 43. Planta técnica (elementos de producción).....	72



Tabla 44. Gastos de administración.....	73
Tabla 45. Estudio de nómina.....	73
Tabla 46. Gastos de venta.....	74
Tabla 47. Gastos de puesta en marcha.....	75
Tabla 48. Inversión estimada discriminado por concepto.....	75
Tabla 49. Inversión consolidada a efectuar.....	76
Tabla 50. Costos fijos previstos.....	77
Tabla 51. Consolidado líneas y sub líneas comerciales.....	77
Tabla 52. Margen de contribución Ponderado.....	78
Tabla 53. MCPT-PEPT.....	78
Tabla 54. Consolidado Punto de Equilibrio Ponderado.....	79
Tabla 55. Supuestos económicos.....	79
Tabla 56. Balance General.....	82
Tabla 57. Estado de resultados.....	82
Tabla 58. Flujo de caja.....	83
Tabla 59. Criterios de decisión.....	84



Lista de Figuras

Figura 1.	<i>Organigrama Operativo</i>	28
Figura 2.	<i>Encuesta de reconocimiento</i>	30
Figura 3.	<i>Flujos de comercialización</i>	55
Figura 4.	<i>Flujo de procesos. Producción panadería</i>	68
Figura 5.	<i>Densidades en el Distrito de Santa Marta</i>	70
Figura 6.	<i>Micro localización panadería Dorapan</i>	71



Introducción

El conjunto de alimentos saludables, muestra un nivel importante de crecimiento en Colombia, de acuerdo a un estudio realizado por el líder mundial en medición de audiencias, datos y análisis, Nielsen (2018, como se citó en Guevara, 2018) sobre Salud y Bienestar, en el cual se consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos de consumo a la hora de pensar en estilos de vida saludable. Al analizar los resultados, los consumidores más exigentes están de acuerdo con pagar por un producto que brinde beneficios para la salud, sin embargo, quieren productos de alta calidad.

En Colombia, el concepto de alimentación sana y hábitos para mejorar la calidad de vida se está normalizando a diario; es así, como los colombianos buscan mejorar su salud tanto física como mental, razón que motiva a los emprendedores a crear, diseñar e innovar en estrategias que permitan al consumidor identificarse, convirtiendo la tendencia en un estilo de vida, especialmente en elementos dietarios balanceados y saludables.

En el caso de la ciudad de Santa Marta, el sector gastronómico ha sido esencial en el desarrollo turístico, no obstante, según un estudio realizado por Orozco, et al. (2015) denominado “El estado y condiciones para el emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta, Colombia”, se evidencia poca información acerca del estado de las PYMEs y las condiciones para el emprendimiento, acertando que en el sector empresarial, la diversificación y generación de valor agregado es insuficiente, sumado a ello un bajo nivel de tecnificación e inversión en factores relacionados con el mercadeo.

Por ello, con el propósito de seguir elevando el nivel en el mercado, marcando la diferencia y ser más que una panificadora, surge la necesidad de ampliar la línea de productos



actuales en la panificadora DORAPAN, creando un plan de negocio que condescienda a desarrollar y validar nuevas estrategias en el ámbito saludable, que, en conjunto a la aplicabilidad de conceptos económicos, técnicos, operativos y de mercadeo, de trascendencia a mejorar y consolidar el posicionamiento de la marca y aumentar el índice de ventas.

En el contexto puntual del proyecto, se pretende plantear una propuesta de ampliación en las líneas comerciales, de la panificadora DORAPAN, ubicada en Santa Marta, que satisfagan las necesidades en hábitos de vida orientados al cuidado de la salud así como de la estética del cuerpo, creando alternativas de bienes deliciosos, realizados con materia prima natural y artesanal, de esta forma la población de la ciudad pueda consumirlos sin remordimientos, encontrando alimentos frescos y fitness.

Por medio de la observación, se ha identificado la necesidad de hacer un diseño de distribución integrada, de venta directa y canales ajenos que permitan abarcar diferentes segmentos de mercado, y así facilitar el proceso de traslado de los productos demandados por el público objetivo. Al mismo tiempo, dentro del plan de comunicación se plantea estrategias en canales online, como redes sociales, WhatsApp Bussines, Google Bussines y un catálogo virtual, en materia de estrategias offline, participación en ferias empresariales y eventos del sector.

La realización de este documento pretende identificar fortalezas y oportunidades de mejora para la Panificadora DORAPAN en la ciudad de Santa Marta, y la creación de estrategias que promuevan el mejoramiento continuo de la misma, a través de la implementación de instrumentos de diseño empresarial en 3 áreas fundamentalmente; en la primera se identificará un estudio de mercado sectorial, en la segunda, se generara un estudio técnico-operativo, y finalmente un análisis económico - financiero. Así mismo, el presente plan de negocio permite



poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional, y desarrollar las competencias en el sujeto desde el ser, el saber y saber hacer, con la finalidad de cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

Este proyecto además de tener sentido por sí mismo, puede servir de prueba piloto para iniciativas futuras que se pudieran llevar a cabo en otras zonas, con las mismas características de sostenibilidad y eficiencia.



Antecedentes

Antecedentes Internacionales

En la construcción del apartado de antecedentes investigativos se consultó diferentes fuentes secundarias de naturaleza académica, en bases de datos, plataformas universitarias y repositorios institucionales.

Alemán (2021), en su estudio “Diseño de modelo de negocio de una panadería especializada en productos vegetarianos y libres de azúcar en la Ciudad de Guatemala” plantea como objetivo general el diseño de un plan de negocio para panadería especializada en productos libres de gluten, azúcares refinados, y alimentos vegetarianos en la ciudad de Guatemala, utilizando la metodología de desing thinking para entender las necesidades del usuario y crear soluciones innovadoras y sostenibles (p.29); bajo este enfoque el estudio arrojó consecutivamente al análisis de los resultados las siguientes conclusiones: la implementación de la metodología desing thinking validó la oportunidad de satisfacer un nicho existente pero no atendido, los consumidores buscan hábitos alimenticios saludables, además, esperan que la composición física del producto se elabore con insumos de alto valor nutricional, por otra parte, los consumidores demandan un espacio físico como factor importante en la decisión de compra y una tienda online que permita conocer el producto previo a su compra. A nivel financiero, demuestra que el negocio no es rentable debido a los inexistentes flujos de efectivo pues el resultado del ejercicio es negativo para los tres años, por lo cual el proyecto no tiene una potencial capacidad de recuperación sobre la inversión.

En el estudio realizado por Tudela (2019), titulado “Plan de negocios para la comercialización de productos de panadería nutritiva y saludable en La Paz, Bolivia” se plantea



como objetivo general el diseño para la comercialización de productos de panadería nutritiva y saludable, con base en cereales andinos, productos orgánicos en la ciudad de La Paz, Bolivia. La segmentación fue organizada por macro distritos, en donde se esperó que los ingresos de los mismos representarán aproximadamente 5,2 millones de USD, con una participación en el mercado del 7% durante el horizonte del proyecto (5 años). Se fijó dentro del plan de comunicación, el posicionamiento de marca desde la diferenciación y la ventaja competitiva de cara a la naturaleza del producto (insumos saludables). En los resultados hallados, se determinó la viabilidad y rentabilidad del proyecto, además, de ser competitivo, atractivo y con posibilidades de expansión y posicionamiento en un mercado de consumo con una demanda por satisfacer.

Irureta (2018) en su investigación titulada “Plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo” determinó la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, para ello empleó un tipo de investigación cuantitativa, descriptiva y propositiva porque se pretende dar solución a distintos problemas identificados. En cuanto al diseño investigativo es de carácter no experimental pues se limitó a observar los fenómenos de la problemática encontrada, además, es de corte transversal dado por la descripción y análisis de las variables dimensionadas en: viabilidad comercial, viabilidad técnica y viabilidad económico financiera. La muestra establecida fue de 384 habitantes a los cuales se encuestó y en su posterior estudio se concluyó lo siguiente: para mejorar la disposición a consumir del mercado objetivo, se debe tener en cuenta la ubicación y el diseño locativo, además, ofrecer dentro de sus canales de distribución el servicio delivery.



Robles y Zumba (2022) en su estudio “Plan de negocio para una panadería con enfoque saludable apoyado en una app que informe sobre las calorías y el valor nutricional” desarrollan una metodología con enfoque cuantitativo de tipo transversal que se sustenta en el uso de instrumentos como Excel y el software estadístico IBM SPSS Statistics 25, este permite hacer estudios estadísticos y valores por medio del análisis del investigador. Los instrumentos implementados fueron la encuesta como recolector de información enfocada a la intención de consumo en la población, para esto se determinó factores sociodemográficos, el canal implementado para aplicar la encuesta y analizar la información fue Google forms, como consecuencia de la contingencia mundial (covid-19). En la etapa de resultados, con el trabajo de campo se pudo localizar el lugar óptimo para la implementación de la planta de producción. Además, se estableció positiva y rentable la relación entre consumo de productos saludables de panadería y la implementación de una app como canal de comunicación y relación con los clientes arrojando así una Tasa de Retorno Interna del 370.3%, con ello el factor de innovación app resulta llamativo al momento de buscar una alternativa de alimentación saludable.

Degereri et al. (2020) en su investigación titulada “Fabricación y comercialización de pan saludable a base de harina de almendras” planteó como objetivo general determinar la existencia de un mercado favorable que permita el desarrollo y comercialización del pan saludable Maná Bread. El estudio se realizó bajo el modelo de negocio lienzo canvas, en donde se estructuró los nueve módulos, primero se identificó el segmento de mercado, mujeres y hombre entre 25-55 años con estilo de vida saludable y que además priorizan la calidad del producto sobre el costo, continuando establecieron los canales de comunicación y relación con los clientes, destaca el uso de las Tics y la presencia en tiendas minoristas, continuando se



estableció la propuesta valor “Producto a base de grasas naturales bajo en carbohidratos, pensado en personas que se encuentran en procesos de dieta cetogénica” (p.28) y como estructura de ingresos identificaron ventas en ferias y en minoristas. Como resultado, se tiene una proyección de demanda durante los 5 años del proyecto de 409.609 unidades y se obtuvo una TIR de 49,67% indicando la rentabilidad del proyecto.

Antecedentes Nacionales

En un primer vistazo, Galindo, en su proyecto denominado “Plan de negocios restaurante comida tradicional saludable “Sanitos”” (2020), refleja que la idea surge con la necesidad de crear una empresa con un proceso de cocción distinto y saludable, la cual se adaptará a las tendencias de hoy en día, sin perder la tradición de sus productos, con el fin de buscar nuevas experiencias en sus clientes a partir de una dieta consciente con su salud. En este proyecto se llevó a cabo una investigación no experimental con estudios que demostraron la viabilidad y sostenibilidad en la ciudad de Girardot, a través de una encuesta virtual aplicada a 205 personas donde se identificaron las necesidades del cliente, las características y frecuencias con las que asistirían a un restaurante. Posteriormente se seleccionó el nicho de mercado, así como estrategias de mercadeo, donde se formularon los parámetros para la creación de la empresa “Sanitos”.

Garzón (2018), en su proyecto “Restaurante Gourmet de Cocina Colombiana”, formuló su plan de negocio, bajo la idea de conservación de la historia cultural de la región, la manifestación de sus tradiciones y costumbres, asimismo la exposición de estas a interesados locales y foráneos mediante la elaboración de productos gastronómicos. Para llevar a cabo este prospecto empresarial, se realizó una investigación descriptiva, utilizando la observación directa



y la aplicación de una encuesta por parte del investigador a los posibles consumidores de comida gourmet colombiana. Dentro de las conclusiones se destaca la existencia de una necesidad demandante del servicio gastronómico, fundamentado en la alta proporción de la población que disfruta salir a comer y prefiere este tipo de alimentos, por lo anterior, representa una oportunidad para el restaurante.

Jiménez y García (2018), plantea en su proyecto denominado “Plan de mercadeo para el producto pan salud de la empresa INDUPAN S.A.S” que los cambios en los patrones de consumo son evidentes, por lo cual, siendo el pan uno de los productos más esenciales en las diferentes culturas, y estando presente en 85 de cada 100 hogares, merece seguir trascendiendo a partir de las tendencias actuales, por ello, realiza la planeación de una serie de habilidades comerciales conforme a lo detallado dentro de los factores internos y externos de la empresa INDUPAN, esto, a partir de la matriz DOFA, MEFI, MEFE y la matriz de perfil competitivo MPC, lo que permitió diagnosticar el estado actual, analizar el entorno competitivo y establecer objetivos de marketing. Se evidencia que la empresa tiene una buena infraestructura, lo cual abre la puerta a plantear nuevos procesos productivos, que permiten un crecimiento positivo en la organización, acompañado de la fidelidad de los consumidores y la trayectoria del negocio.

Como lo indica el proyecto “Explorando los motivadores e inhibidores del consumo de la panadería artesanal saludable en la ciudad de Medellín”, realizado por Alzate (2021), actualmente, los hábitos de vida saludable cobran relevancia en la medida que los productos existentes en el mercado permean de forma negativa en la salud de los consumidores, constituyendo los productos horneados una de las categorías con mayor preeminencia dentro de la dieta equilibrada; por ello, esta investigación sirvió para entender el tipo de motivación



asociada al consumo de estos alimentos, la cual, se enfoca al logro de obtener el equilibrio entre mente, alma y cuerpo, desligarse de malos hábitos de alimentación, alejarse de los alimentos industrializados e identificar los principales motivadores para el consumo de productos fit, con el aporte a la salud y a la nutrición. Este proyecto se abordó a través de una investigación cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo, que identificó la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica, lo cual, suma esfuerzos a la construcción de bases sólidas para materializar futuros modelos de negocio.

El objetivo del “Estudio de factibilidad de un proyecto de pastelería con oferta saludable para el Valle de Aburrá”, realizado por Sierra y Agudelo (2021) es evaluar la viabilidad de la creación de una pastelería con oferta de productos saludables en el Valle de Aburrá empleando la metodología de formulación de proyectos de la ONUDI. En el proyecto determinó como nicho de mercado las personas que cuidan su alimentación, con poder adquisitivo que les permita emigrar hacia productos saludables, pero, al mismo tiempo, interesadas en el sabor y la calidad de lo que consumen. Por lo anterior, el marketing se concentra en los estratos 4, 5 y 6; así mismo, en la creación de la estrategia de ventas se precisó como herramienta principal las redes sociales, con el propósito de tener en cuenta las tendencias de compra de los segmentos de la población mencionados y reconociendo la migración hacia el comercio electrónico impulsada por la pandemia. El estudio empleó información de fuentes externas, tales como documento web, revistas académicas y entidades gubernamentales, entre otras, las cuales fueron el insumo principal al momento de estructurar los diferentes apartados dentro del plan de negocios. El plan presentó una ganancia atractiva para el inversionista, después de recuperar la inversión.



Justificación

La industria de la panadería y alimentos complementarios ha ido en ascenso en los últimos años, según Pilar Ortiz directora de la Cámara Fedemol de la Andi, en entrevista con Escobar (2023), el incremento para el año 2022 es notorio, para este año cierra con 2.309.000 toneladas importadas de trigo, para el año 2021 cerró con 2.000.000 siendo un hecho el crecimiento en los consumidores de pan y sus derivados. De ahí la constante posibilidad de innovación en un mercado que crece su consumo.

Ahora, los canales de comunicación online han impactado sobre los hábitos de consumo de los segmentos de mercado generando en el consumidor y/o cliente la posibilidad de estar informado acerca del producto que desean comprar, además, interesados en encontrar el bien de consumo que se adapte a características hiper específicas, en el caso de la industria de alimentos que sean productos acordes a su estilo de vida. En función del objeto de estudio, la panificadora DORAPAN pretende atender a un segmento de mercado que va en aumento su consumo y que así mismo, exigen nuevas propuestas, ingredientes y técnicas de panificación de cara a la tendencia de alimentación saludable y el cuidado de la salud.

Por la constante demanda de productos sin lácteos, sin gluten y sin azúcar se ha creado nichos con potencial de crecimiento que necesitan ser atendidos, siendo a nivel comercial la justificación de este prospecto empresarial; la identificación de una oportunidad de crear un portafolio de productos diferenciados conseguidos en una panadería tradicional, en donde, las opciones de una línea saludable dejen ser limitadas, al momento de optar por llevar hábitos de vida sana.



En el mismo sentido, con el presente prospecto investigativo se pretende validar la viabilidad del proyecto en materia de mercado local, en la consolidación del estudio ha sido necesario reconocer los procesos técnicos entorno a la transformación de materias primas de consumo alimenticio, bajo la normatividad legal con referente a las industrias panificadoras.

Para finalmente estructurar un modelo competitivo y con un valor altamente diferencial en el desarrollo de la actividad empresarial. De camino a su consolidación se plantea el reconocimiento de los recursos físicos: espacios locativos; económicos: estructura financiera; intangibles: conocimiento de la tendencia saludable en industrias de alimentos; talento humano, capacitado para generar una buena experiencia al cliente.

Por último, con esta investigación se procura fortalecer los conocimientos como próximos profesionales en administración de empresas, dentro del ámbito de desarrollo en planes de negocios y de gestión de la innovación, factores relevantes en el progreso del ejercicio profesional.



Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

La creciente tendencia de adopción en hábitos de vida saludable, específicamente en materia de alimentación ha generado una oportunidad de fortalecer la oferta de productos existentes, mismos que deben adaptarse al estilo de vida de los consumidores, enfocados al cuidado de la salud.

El motor principal de este prospecto de negocio, es abarcar la demanda insatisfecha en el mercado potencial de la ciudad de Santa Marta, por medio de la creación de una línea de productos saludables en una panadería tradicional.

Con el objetivo de fortalecer las líneas comerciales e innovar en el actual portafolio de productos de la panificadora DORAPAN, se hace necesario crear una línea que ofrezca a locales y foráneos deseosos de conocer y degustar una carta de productos saludables, además, de mejorar sus hábitos alimenticios y su estado físico. De igual forma, puedan probar productos innovadores tradicionales creados con la intención de contribuir a mejorar la salud en los habitantes de la ciudad de Santa Marta de esta forma generar una respuesta positiva en el mercado potencial, logrando su fidelización y captación de mercado real.

Formulación Pregunta Problema

¿Es factible la creación de una línea de productos panificables benéficos para la salud, en la panificadora DORAPAN, en la ciudad de Santa Marta?



Objetivos

Objetivo General

Diseñar plan de negocio para la creación de una línea comercial saludable e integral, en la panificadora Dorapan, Santa Marta.

Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado a partir del cual pueda efectuarse un estudio de la competencia, una evaluación de la demanda de los productos y servicios existentes, una investigación de las tendencias del mercado y una propuesta entorno a la estrategia de mercadeo.

Definir los recursos técnicos, materiales, económicos y de talento humano necesarios, de cara al buen funcionamiento operacional.

Estructurar el estudio financiero para determinar la viabilidad económica en la ampliación del actual portafolio de productos de la panificadora DORAPAN.



Descripción del Negocio

Concepto del Negocio

La panificadora Dorapan actualmente es una organización de carácter industrial ubicada en la ciudad de Santa Marta, dedicada a la producción y comercialización de líneas de panificación tradicionales, entre las cuales se encuentran panes hojaldrados, salados, dulces, ocañeros y galletería.

Ahora, se espera complementar el actual portafolio con la apertura de una línea comercial consumo integral-saludable, igualmente, de productos de panadería, la misma contará con sus respectivas sub líneas comerciales, entre las cuales se encuentra:

Sub línea 1. Tajados Integrales

- Tajado integral de nueces
- Tajado integral de uvas pasas
- Tajado integral dietético

Sub línea 2. Rollos rellenos

- Rollo de uvas pasas
- Rollo de semillas de linaza y avena
- Rollo de cereales

Sub línea 3. Tortas

- Torta integral de maní
- Mantecada integral
- Torta de cereales

Sub línea 4. Galletería

- Galleta de girasol



- Galletas de avena
- Galletas de ajonjolí

Con la implementación de la nueva línea se contempla fortalecer los canales de distribución, robusteciendo el principal canal directo actual del negocio, el punto de venta, a la vez emplear el uso de canales de comercialización externos de cara a mejorar la relación con los clientes y ampliar la cobertura del mercado.

Propuesta de Valor

En la ampliación del portafolio actual de este modelo de negocio “Dorapan”, se espera reafirmar y fortalecer la propuesta valor, para ello se ha establecido sub líneas comerciales que contemplan tortas, postres y repostería elaborada bajo el concepto saludable, innovando en producto e insumos.

Por otra parte, se trabaja con el objetivo de establecer canales de distribución con minoristas para llegar a diferentes zonas de la ciudad de Santa Marta buscando satisfacer una cuota mayor de consumo. En el mismo sentido, los canales de comunicación con los clientes serán principalmente online para ello se establece la estrategia de promoción en función de estos requerimientos y por medio de estos canales ofrecer información y contenido de valor para el consumidor (beneficios de consumir productos sanos, redireccionamiento a servicios complementarios que les permita adaptar hábitos de vida saludable).

Necesidades y Requerimientos

Dentro de la ampliación del actual portafolio de productos, se propone unos requerimientos a nivel de maquinaria, equipo y talento humano en función de ejecutar las actividades de producción.



A continuación, se relaciona la cantidad e inversión estimada por concepto, igualmente, estas consideraciones están ampliadas en el estudio técnico del presente prospecto empresarial.

Tabla 1. *Inversión en planta operativa*

Proceso	Cantidad	Máquina/Equipo	Valor unitario	Valor total
	1	Mesa de acero inoxidable	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
	1	Cámara de crecimiento	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Preparación de producto	36	Bandejas acero inoxidable	\$ 44.000	\$ 1.584.000
	1	Tajadora	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	20	Moldes	\$ 20.000	\$ 400.000
Exhibición de productos	1	Vitrina exhibidora	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Total consolidado			\$ 9.384.000	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2. *Estimación nómina mensual*

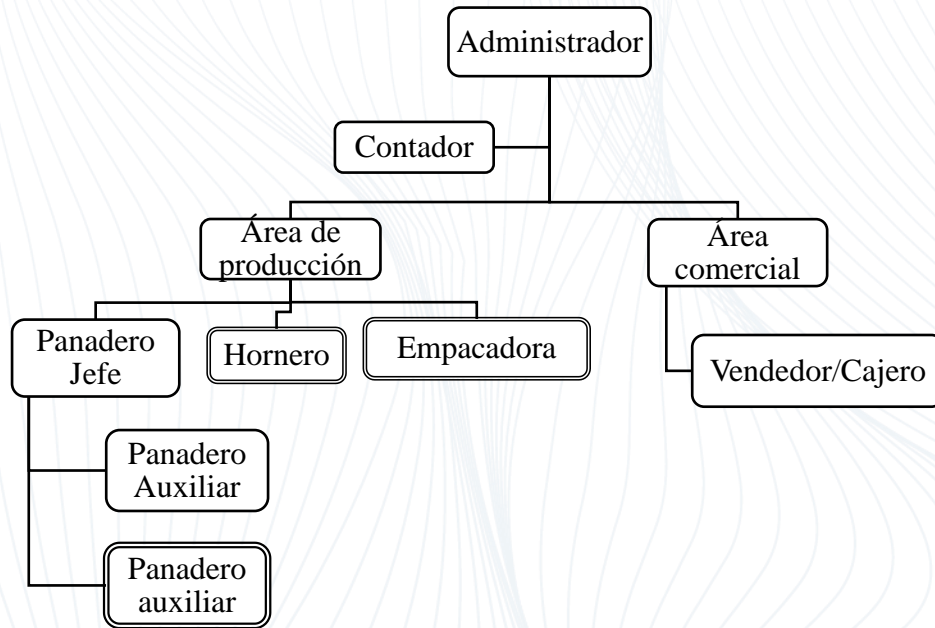
Cargo	Tipo de contrato	Total mes	Salario total a pagar
Panadero Auxiliar	Prestación de servicio	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000
Hornero	Prestación de servicio (recargo actual hornero)	\$ 400.000	\$ 400.000
Empacadora	Prestación de servicio	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total estimado		\$ 2.950.000	\$ 2.950.000

Fuente. Elaboración propia.

Estructura Operativa y Funcional

La estructura que se plantea es una jerarquía vertical, como ya existe en la organización, en el caso puntual de la ampliación del portafolio de productos se busca adicionar tres (3) colaboradores al equipo de trabajo: hornero, empacadora y panadero auxiliar, para finalmente obtener la siguiente organización de personal:

Figura 1. Organigrama Operativo



Fuente. Elaboración propia.



Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación

El presente estudio se efectúa inicialmente bajo un método de investigación exploratorio finalizando como descriptivo. En este sentido, pretende identificar las necesidades, gustos y prioridades del mercado meta, mediante la encuesta como instrumento de recolección de información primaria, así mismo, descriptivo toda vez que su pretensión es establecer las propiedades, los perfiles de mercados, para finalmente consolidar los requerimientos comerciales, técnicos- operativos y económico-financieros en su posterior análisis y obtención de conclusiones.

Diseño de Investigación

El prospecto investigativo se desarrolla en el marco de un diseño de carácter mixto, aplicando los dos modelos en el proceso de investigación; cuantitativo y cualitativo, no experimental.

La información será recolectada en un único momento, por tanto, es un estudio transeccional o transversal. Además, el estudio está escrito de forma secuencial; en la primera etapa se genera un apartado de mercado; la segunda, estructura los requerimientos técnicos-operativos, para finalmente consolidar el análisis económico – financiero. Con el propósito de desarrollar el plan de negocios se partió de unos objetivos, de una pregunta problema se continuó la perspectiva teórica para finalmente extraer resultados y conclusiones.

Instrumentos de Recolección de Información


Con la finalidad de lograr el objeto de estudio, en este primer momento se diseñará la encuesta, como método de recolección de información, en donde, se espera mapear la actual



situación del mercado, la percepción del mercado potencial y las necesidades insatisfechas en el público objetivo, además, futuras oportunidades de crecimiento.

Además, en la construcción de este estudio se consulta en diferentes fuentes secundarias de naturaleza académica, en bases de datos, plataformas universitarias y repositorios institucionales.

Figura 2. Encuesta de reconocimiento

	Encuesta de reconocimiento de mercado	Versión 001
		2023

La siguiente encuesta se hace con el propósito de estudiar la factibilidad de crear una nueva línea comercial integral y saludable en la panificadora DORAPAN en la ciudad de Santa Marta. La información aquí suministrada se usará con el único fin de estudiar las necesidades, demanda y frecuencia de compra de la población muestra, en el mismo sentido posteriormente será analizada y se extraerá conclusiones del estudio.

1. Seleccione su edad

- Menor de 18 años
- 18 a 25 años
- 25 a 45 años
- 45 a 60 años
- Más de 60 años

2. Seleccione su genero



Femenino

Masculino

Indefinido

3. ¿Estaría interesado/a en comprar productos integrales de panadería (galletas, tortas, tajados, panes rellenos)?

Sí

No

4. De las siguientes líneas de productos, ¿Cuál le gustas más?

Panes tajados integrales

Galletería

Tortas

Rollos integrales

5. ¿Cuántas veces a la semana consume la línea de productos que más le gusta?

Entre 1 y 4 veces a la semana

Entre 5 y 10 veces a la semana

Más de 10 veces a la semana

6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por la línea de producto que más le gusta?

Entre \$2.000 -\$5.000

Entre \$6.000 -\$12.000

Entre \$13.000 -\$18.000

Más de \$18.000



7. De las siguientes líneas de productos, ¿Cuál es la segunda que le gustas más?

- Panes tajados integrales
- Galletería
- Tortas
- Rollos integrales
- Ninguna de las anteriores

8. ¿Cuántas veces a la semana consume la línea de productos que en segunda posición más le gusta?

- Entre 1 y 4 veces a la semana
- Entre 5 y 10 veces a la semana
- Más de 10 veces a la semana
- Ninguna de las anteriores

9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por la línea de producto que en segundo lugar más le gusta?

- Entre \$2.000 -\$5.000
- Entre \$6.000 -\$12.000
- Entre \$13.000 -\$18.000
- Más de \$18.000
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuál es la razón que lo motiva a consumir productos de panadería integrales y saludables?



Por cuidado de salud

Por dieta

Por cuidado del estado físico

11. ¿Qué valora en una panadería con productos integrales?

Precio

Calidad de servicio

Calidad de producto

12. Red social que más usa

Instagram

X (Twitter)

Tik Tok

Otra _____

13. ¿Le gustaría encontrar productos integrales y saludables en DORAPAN?

Sí

No

Fuente. Elaboración propia.

Plan de Análisis y Tratamiento de Datos

El procesamiento y análisis de la información extraída del instrumento primario (encuesta) se realizará a través de Google Forms y Excel.

En primer lugar, se genera una serie de preguntas que permitan reconocer el estado del mercado actual, continuamente las variables cualitativas serán presentadas en términos de



porcentajes, por otra parte, las variables cuantitativas se presentan en términos de medias y medianas. Adicionalmente, la información recolectada estará graficada y tabulada.

Población

La población o universo de estudio se ha determinado con datos consultados en el Censo del DANE (2018, como se citó en Alcaldía de Santa Marta, 2022), en el cual se encuentra consignado la población de Santa Marta para el segundo periodo del 2022, con 520.000 habitantes, entre la cabecera municipal y la urbana.

Muestra

La muestra fue determinada de acuerdo a la densidad poblacional a estudiar, metodológicamente se emplea el muestreo probabilístico simple para poblaciones infinitas, en dónde, se intentó incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

El grado de confianza con el cual se trabajará es de 95% (1,96), con un margen de error del 0,05. La probabilidad a favor es de 0,5 y la probabilidad en contra es 0,5, en donde, al sumar ambas probabilidades resulta 100%.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = \frac{0,9219}{0,0025} = 368,76 \approx 369$$

Tomando en consideración cada una de las variables anteriores es 369 el número real de la muestra.



Estudio de Mercado

Análisis del Sector

El conjunto de alimentos saludables, muestra un nivel importante de crecimiento en Colombia, de acuerdo a un estudio realizado por el líder mundial en medición de audiencias, datos y análisis, Nielsen (2018, como se citó en Guevara, 2018) sobre Salud y Bienestar, en el cual se consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos de consumo a la hora de pensar en estilos de vida saludable. Al analizar los resultados, los consumidores más exigentes están de acuerdo con pagar por un producto que brinde beneficios para la salud, sin embargo, quieren productos de alta calidad.

En Colombia, el concepto de alimentación saludable y hábitos para mejorar la calidad de vida se está normalizando a diario; es así, como los colombianos buscan mejorar su salud tanto física como mental, razón que motiva a los emprendedores a crear, diseñar e innovar en estrategias que permitan al consumidor identificarse, convirtiendo la tendencia en un estilo de vida, especialmente en elementos dietarios balanceados y saludables.

En el caso de la ciudad de Santa Marta, el sector gastronómico ha sido esencial en el desarrollo turístico, no obstante, según un estudio realizado por Orozco, et al. (2015) denominado “El estado y condiciones para el emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta, Colombia”, se evidencia poca información acerca del estado de las PYMEs y las condiciones para el emprendimiento, acertando que en el sector empresarial, la diversificación y generación de valor agregado es insuficiente, sumado a ello un bajo nivel de tecnificación e inversión en factores relacionados con el mercadeo.

Por ello, con el propósito de seguir elevando el nivel en el mercado, marcando la diferencia y ser más que una panadería tradicional, surge la necesidad de ampliar la línea de



productos actuales en DORAPAN, creando un plan de negocio que condescienda a desarrollar y validar nuevas estrategias en el ámbito saludable, que, en conjunto a la aplicabilidad de conceptos económicos, técnicos, operativos y de mercadeo, de trascendencia a mejorar y consolidar el posicionamiento de la marca y aumentar el índice de ventas.

En el contexto puntual del proyecto, se pretende plantear una propuesta de ampliación en las líneas comerciales, de la panificadora DORAPAN, ubicada en Santa Marta, que satisfagan las necesidades de un mindset orientado al cuidado de la salud así como de la estética de su cuerpo, creando alternativas de bienes deliciosos, realizados con materia prima natural y artesanal, para que de esta forma la población de la ciudad pueda consumirlos sin remordimientos, encontrando alimentos frescos y fitness, promoviendo la alimentación consciente con un sabor auténtico, tanto de la región Samaria, como del toque Santandereano, apoyado en la ampliación de la planta física, y a través de plataformas digitales que permitan captar nuevos clientes, proveedores y distribuidores.

Por medio de la observación, se ha identificado la necesidad de hacer un diseño de distribución integrada, de venta directa que permita llegar a diferentes segmentos de mercado. Al mismo tiempo, dentro del plan de comunicación se plantea estrategias en canales online, como redes sociales, WhatsApp Bussines, Google Bussines y un catálogo virtual, en materia de estrategias offline, participación en ferias empresariales y eventos del sector.

Análisis del Mercado

Mercado total

Considerando que, el plan de negocios propuesto está enfocado en la ciudad de Santa Marta D.T.C.H, el mercado total al cual la panificadora DORAPAN orientará sus servicios, será a los habitantes y turistas del territorio anteriormente mencionado; a actuales y potenciales



clientes de diferentes grupos etarios, estratos sociales, que compartan la necesidad de consumir un buen producto (que satisface el paladar y mantiene la línea saludable), recibir un buen trato y una atención de calidad, elementos esenciales para ganar preferencia, fidelidad, reputación positiva en el mercado, principios que contribuyen al crecimiento tanto en ventas como en rentabilidad.

Mercado Potencial

El perfil del mercado potencial consumidor de los productos que se plantean ofertar en la nueva línea saludable, se espera que tengan las siguientes características; personas que llevan un estilo de vida saludable o bien sea que quieran incursionar en él, que vivan en la ciudad de Santa Marta o en el área metropolitana, además, foráneos que busquen una opción de panadería saludable y personas comprometidas con cuidar su salud. Algunos de los perfiles adicionales que se identifica como mercado potencial son:

Diabéticos

Deportistas

Personas con sobre peso

Segmentación del Mercado Potencial

Segmentación Geográfica

La panadería está ubicada en Gaira, Santa Marta, ubicada sobre la vuelta del cauca, en zona residencial, con epicentros de comercio cercanos, canchas deportivas y gimnasios. Actualmente, en la comuna no existe ninguna panadería tradicional que tenga una línea similar o que ofrezca productos saludables, esto permite ser la primera panificadora en este sector con productos saludables en una panadería tradicional.

Segmentación Demográfica



La nueva propuesta de línea saludable está orientada a habitantes y turistas de diferentes estratos sociales, sin distinción de sexo, género, raza, religión, cultura, ocupación, estrato civil, sin diferenciación de grupo etario, que tengan hábitos y estilos de vida saludables, acompañados de ejercicio, alimentación, consciencia o con la necesidad de querer incursionar en este ámbito.

Segmentación Psicográfica

Personas optimistas, comprometidas, dispuestas a conservar o mejorar el estilo de vida saludable, acompañados de una alimentación balanceada, entusiastas del deporte, que quieran consumir un producto panificable sin sentir remordimiento, individuos que tengan la motivación, el interés para superarse a sí mismos.

Análisis de la Competencia

En la siguiente tabla, se analizaron e identificaron variables claves en la competencia, que se espera sirvan como referenciación de los procesos de la panificadora DORAPAN y a la par se puedan plantear estrategias que permitan fortalecer los actuales procesos.

Tabla 3. *Análisis de la competencia*

Variables	Panetería- Santa Marta	Oliva- Panadería y pastelería	Wellness	Ily's cookies & cakes
<i>Portafolio de productos</i>	Panadería, pastelería integral y tradicional	Panadería, repostería saludable-fitness y tradicional	Panadería, repostería 100% saludable-fitness.	Repostería especializada
<i>Ubicación</i>	Calle 12 # 15-95	Calle 11 # 5-10	Calle 33ª #38-49	Carrera 13ª # 20-40
<i>Gama de precios</i>	Alta	Medial alta	Alta	Alta
<i>Ventaja competitiva</i>	Calidad y robusto portafolio de productos	Robustas líneas comerciales	Panadería 100% saludable	Repostería especializada
<i>Perfil de competencia</i>	Competencia indirecta	Competencia indirecta	Competencia directa	Competencia indirecta
<i>Posicionamiento</i>	Reconocida en el sector como una	Exclusiva	Más de 8 años en el mercado	Mejorar la atención

Variables	Panetería- Santa Marta	Oliva- Panadería y pastelería	Wellness	Ily´s cookies & cakes
	panadería exclusiva			

Fuente. Elaboración propia

Estrategias de Mercado

Estudio de Producto-Servicio

Dentro del modelo de marketing mix se organiza a continuación los insumos que permitirán construir la línea comercial de productos integrales en función de robustecer el actual portafolio de la panificadora DORAPAN. Inicialmente se pretende generar 12 sub líneas de consumo:

Línea Comercial Integral

Sublínea Comercial No. 1. Tajados

Tabla 4. *Insumos tajado integral de nueces*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina de trigo	3.250	gramos	\$ 10.855
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Salvado	600	gramos	\$ 1.020
Mantequilla	400	gramos	\$ 2.980
Sal	30	gramos	\$ 48
Uvas pasas	500	gramos	\$ 5.250
Levadura	80	gramos	\$ 968
Bolsas 8*18 polipropileno	14	unidades	\$ 2.520

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Costo total de producción			\$ 26.641

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5. *Insumos tajado integral de uvas pasas*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina de trigo	3.250	gramos	\$ 10.855
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Salvado	600	gramos	\$ 1.020
Mantequilla	400	gramos	\$ 2.980
Sal	30	gramos	\$ 48
Uvas pasas	500	gramos	\$ 5.250
Levadura	80	gramos	\$ 968
Bolsas 8*18 polipropileno	14	unidades	\$ 2.520
Costo total de producción			\$ 26.641

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. *Insumos tajado integral dietético*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	2.000	gramos	\$ 7.200
Harina de trigo	1.250	gramos	\$ 4.175
Sal	50	gramos	\$ 80
Azúcar	30	gramos	\$ 119
Semilla de ajonjolí	250	gramos	\$ 8.000
Semilla de linaza	150	gramos	\$ 1.800
Mantequilla	100	gramos	\$ 745
Levadura	50	gramos	\$ 605

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Bolsas 8*18 polipropileno	15	unidades	\$ 2.700
Costo total de producción			\$ 25.424

Fuente. Elaboración propia.

Sublínea Comercial No. 2. Rollos Integrales

Tabla 7. Insumos rollo integral de avena y linaza

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	3.250	gramos	\$ 11.700
Panela pulverizada	600	gramos	\$ 2.400
Sal	30	gramos	\$ 48
Levadura	50	gramos	\$ 605
Mantequilla	250	gramos	\$ 1.863
Semilla de linaza	30	gramos	\$ 360
Avena	150	gramos	\$ 900
Bolsa 6*16 polipropileno	18	unidades	\$ 1.440
Costo total de producción			\$ 19.316

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8. Insumos rollo integral de uvas pasas

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina de trigo	3.250	gramos	\$ 10.855
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Salvado	600	gramos	\$ 1.020
Mantequilla	400	gramos	\$ 2.980
Sal	30	gramos	\$ 48



Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Uvas pasas	500	gramos	\$ 5.250
Levadura	80	gramos	\$ 968
Bolsa 6*16 polipropileno	24	unidades	\$ 1.920
Costo total de producción			\$ 26.041

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 9. *Insumos rollo integral de cereales*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	3.250	gramos	\$ 11.700
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Mantequilla	500	gramos	\$ 3.725
Levadura	100	gramos	\$ 1.210
Sal	40	gramos	\$ 64
Semilla de girasol	150	gramos	\$ 4.560
Semilla de ajonjolí	150	gramos	\$ 4.800
Semilla de linaza	150	gramos	\$ 1.800
Uvas pasas	150	gramos	\$ 1.575
Nuez partida	150	gramos	\$ 3.150
Avena	150	gramos	\$ 900
Bolsa 6*16 polipropileno	30	unidades	\$ 2.400
Costo total de producción			\$ 38.884

Fuente. Elaboración propia.

Sublínea Comercial No. 3. Tortas y Mantecadas

Tabla 10. *Insumos torta de maní*



Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	1500	gramos	\$ 5.400
Mantequilla de maní	500	gramos	\$ 2.333
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Sal	10	gramos	\$ 16
Polvo para hornear	80,00	gramos	\$ 620
Huevos	10,00	unidades	\$ 10.000
Esencia de vainilla	5,00	mililitros	\$ 141
Maní partido	300,00	gramos	\$ 1.032
Uvas pasas	150,00	gramos	\$ 1.575
Bolsa timbrada	8,00	unidades	\$ 1.200
Costo total de producción			\$ 25.317

Tabla 11. *Insumos mantecada integral*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	3000	gramos	\$ 10.800
Panela pulverizada	1500	gramos	\$ 6.000
Mantequilla	500	gramos	\$ 3.725
Huevos	20	unidades	\$ 20.000
Salvado	750,00	gramos	\$ 1.275
Polvo para hornear	180,00	gramos	\$ 1.395
Esencia de vainilla	20,00	mililitros	\$ 564
Sal	10,00	gramos	\$ 16
Bolsa timbrada	14,00	unidades	\$ 2.100
Costo total de producción			\$ 45.875

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12. *Insumos torta de cereales*



Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	2000	gramos	\$ 7.200
Panela pulverizada	750	gramos	\$ 3.000
Mantequilla	600	gramos	\$ 4.470
Huevos	15	unidades	\$ 15.000
Polvo para hornear	100,00	gramos	\$ 775
Semilla de girasol	200,00	gramos	\$ 6.080
Semilla de ajonjolí	200,00	gramos	\$ 6.400
Nuez partida	200,00	gramos	\$ 4.200
Semilla de Linaza	2000,00	gramos	\$ 24.000
Bolsa timbrada	8,00	unidades	\$ 1.200
Costo total de producción			\$ 72.325

Fuente. Elaboración propia.

Sublínea Comercial No. 4. Galletería

Tabla 13. *Insumos galletas de girasol*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	2500	gramos	\$ 9.000
Panela pulverizada	2250	gramos	\$ 9.000
Mantequilla	1750	gramos	\$ 13.038
Harina de maíz	500	gramos	\$ 3.800
Polvo para hornear	80,00	gramos	\$ 620
Semilla de girasol	500,00	gramos	\$ 15.200
Esencia de naranja	20,00	militros	\$ 564
Huevos	10,00	unidades	\$ 10.000
Bolsa de confitera	95,00	unidades	\$ 38.000
Costo total de producción			\$ 99.222

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. *Insumos galletas de avena*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina integral	2500	gramos	\$ 9.000
Panela pulverizada	1500	gramos	\$ 6.000
Mantequilla	1500	gramos	\$ 11.175
Huevos	10	unidades	\$ 10.000
Polvo para hornear	100,00	gramos	\$ 775
Sal	10,00	gramos	\$ 16
Esencia de coco	20,00	mililitros	\$ 564
Avena	800,00	gramos	\$ 4.800
Bolsa de confitera	63,00	unidades	\$ 25.200
Costo total de producción			\$ 67.530

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. *Insumos galletas de ajonjolí*

Insumos	Cantidad de insumo requerido	Unidad de medida	Costo de insumo
Harina de trigo	2500	gramos	\$ 8.350
Panela pulverizada	1500	gramos	\$ 6.000
Mantequilla	1000	gramos	\$ 7.450
Semilla de ajonjolí	500	gramos	\$ 16.000
Polvo para hornear	100	gramos	\$ 775
Sal	10,00	gramos	\$ 16
Huevos	5,00	unidades	\$ 5.000
Esencia de vainilla	20,00	mililitros	\$ 564
Bolsa de confitera	60,00	unidades	\$ 24.000
Costo total de producción			\$ 68.155

Fuente. Elaboración propia.

Estudio de Precio



A continuación, se describe el proceso de costeo directo por sub línea de consumo, en el desarrollo del mismo fue necesario evaluar el costo unitario por cada insumo requerido, posteriormente se ha determinado las márgenes de ganancia y el cálculo de venta al público como se presenta a detalle en la siguiente tabla el margen de contribución por producto y el punto de equilibrio comercial discriminado en el estudio económico-financiero.

De aquí en adelante, se muestran las sub líneas de consumo a ofertar con su valor unitario tentativo:

Tabla 16. *Costeo directo tajado integral de nueces.*

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Tajado integral de Nuez		Unidades producto:		12
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	3.250	15,4	\$ 11.700	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000	
Extracto de zanahoria	1.000	mililitros	\$ 13.000	1.000	1,0	\$ 13.000	\$ 13.000	
Jalea de soya	1.000	mililitros	\$ 22.500	500	2,0	\$ 11.250	\$ 22.500	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	30	833,3	\$ 48	\$ 40.000	
Nuez partida	20.000	gramos	\$ 420.000	250	80,0	\$ 5.250	\$ 420.000	
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	100	5,0	\$ 1.210	\$ 6.050	
Bolsas 8*18 polipropileno	100	unidades	\$ 18.000	12	8,3	\$ 2.160	\$ 18.000	
Costo total de producción						\$ 47.618		
Valor unitario						\$ 3.968		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. *Costeo directo tajado integral de uvas pasas*

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Tajado integral de uvas pasas		Unidades producto:	
	IRU	CTCP		UM	PCP	CTRP	VUC
Harina de trigo	50.000	gramos	\$ 167.000	3.250	15,4	\$ 10.855	\$ 167.000
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000
Salvado	40.000	gramos	\$ 68.000	600	66,7	\$ 1.020	\$ 68.000
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	400	37,5	\$ 2.980	\$ 111.750
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	30	833,3	\$ 48	\$ 40.000
Uvas pasas	10.000	gramos	\$ 105.000	500	20,0	\$ 5.250	\$ 105.000
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	80	6,3	\$ 968	\$ 6.050
Bolsas 8*18 polipropileno	100	unidades	\$ 18.000	14	7,1	\$ 2.520	\$ 18.000
Costo total de producción						\$ 26.641	
Valor unitario						\$ 1.903	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 18. Costeo directo tajado integral dietético

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Tajado integral dietético		Unidades producto:	
	IRU	CTCP		UM	PCP	CTRP	VUC
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	2.000	25,0	\$ 7.200	\$ 180.000
Harina de trigo	50.000	gramos	\$ 167.000	1.250	40,0	\$ 4.175	\$ 167.000
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	50	500,0	\$ 80	\$ 40.000
Azúcar	50.000	gramos	\$ 198.000	30	1666,7	\$ 119	\$ 198.000
Semilla de ajonjolí	12.500	gramos	\$ 400.000	250	50,0	\$ 8.000	\$ 400.000
Semilla de linaza	12.500	gramos	\$ 150.000	150	83,3	\$ 1.800	\$ 150.000
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	100	150,0	\$ 745	\$ 111.750
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	50	10,0	\$ 605	\$ 6.050
Bolsas 8*18 polipropileno	100	unidades	\$ 18.000	15	6,7	\$ 2.700	\$ 18.000
Costo total de producción						\$ 25.424	
Valor unitario						\$ 1.695	

Fuente. Elaboración propia.

Línea Integral: Sublínea Rollos Integrales

Tabla 19. Costeo directo rollo integral de avena y linaza

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Rollo integral de avena y linaza		Unidades producto:		18
	IRU	CTCP		UM	PCP	CTRP	VUC	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	3.250	15,4	\$ 11.700	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	600	83,3	\$ 2.400	\$ 200.000	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	30	833,3	\$ 48	\$ 40.000	
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	50	10,0	\$ 605	\$ 6.050	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	250	60,0	\$ 1.863	\$ 111.750	
Semilla de linaza	12.500	gramos	\$ 150.000	30	416,7	\$ 360	\$ 150.000	
Avena	6.000	gramos	\$ 36.000	150	40,0	\$ 900	\$ 36.000	
Bolsa 6*16 polipropileno	100	unidades	\$ 8.000	18	5,6	\$ 1.440	\$ 8.000	
Costo total de producción						\$ 19.316		
Valor unitario						\$ 1.073		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20. Costeo directo rollo integral de uvas pasas

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Rollo integral de uvas pasas		Unidades producto:		24
	IRU	CTCP		UM	PCP	CTRP	VUC	
Harina de trigo	50.000	gramos	\$ 167.000	3.250	15,4	\$ 10.855	\$ 167.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000	
Salvado	40.000	gramos	\$ 68.000	600	66,7	\$ 1.020	\$ 68.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	400	37,5	\$ 2.980	\$ 111.750	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	30	833,3	\$ 48	\$ 40.000	
Uvas pasas	10.000	gramos	\$ 105.000	500	20,0	\$ 5.250	\$ 105.000	
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	80	6,3	\$ 968	\$ 6.050	

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Rollo integral de uvas pasas		Unidades producto:		24
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Bolsa 6*16 polipropileno	100	unidades	\$ 8.000	24	4,2	\$ 1.920	\$ 8.000	
Costo total de producción						\$ 26.041		
Valor unitario						\$ 1.085		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 21. Costeo directo rollo integral de cereales

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Rollo integral de cereales		Unidades producto:		90
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	3.250	15,4	\$ 11.700	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	500	30,0	\$ 3.725	\$ 111.750	
Levadura	500	gramos	\$ 6.050	100	5,0	\$ 1.210	\$ 6.050	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	40	625,0	\$ 64	\$ 40.000	
Semilla de girasol	12.500	gramos	\$ 380.000	150	83,3	\$ 4.560	\$ 380.000	
Semilla de ajonjolí	12.500	gramos	\$ 400.000	150	83,3	\$ 4.800	\$ 400.000	
Semilla de linaza	12.500	gramos	\$ 150.000	150	83,3	\$ 1.800	\$ 150.000	
Uvas pasas	10.000	gramos	\$ 105.000	150	66,7	\$ 1.575	\$ 105.000	
Nuez partida	20.000	gramos	\$ 420.000	150	133,3	\$ 3.150	\$ 420.000	
Avena	6.000	gramos	\$ 36.000	150	40,0	\$ 900	\$ 36.000	
Bolsa 6*16 polipropileno	100	unidades	\$ 8.000	30	3,3	\$ 2.400	\$ 8.000	
Costo total de producción						\$ 38.884		
Valor unitario						\$ 432		

Fuente. Elaboración propia

Línea Integral: Sublínea Tortas.

Tabla 22. Costeo directo torta de maní

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Torta de maní	Unidades producto:			8
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	1500	33,3	\$ 5.400	\$ 180.000	
Mantequilla de maní	3.000	gramos	\$ 14.000	500	6,0	\$ 2.333	\$ 14.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	10	2500,0	\$ 16	\$ 40.000	
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	80,00	25,0	\$ 620	\$ 15.500	
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	10,00	1,5	\$ 10.000	\$ 15.000	
Esencia de vainilla	500	mililitros	\$ 14.100	5,00	100,0	\$ 141	\$ 14.100	
Maní partido	125.000	gramos	\$ 430.000	300,00	416,7	\$ 1.032	\$ 430.000	
Uvas pasas	10.000	gramos	\$ 105.000	150,00	66,7	\$ 1.575	\$ 105.000	
Bolsa timbrada	100	unidades	\$ 15.000	8,00	12,5	\$ 1.200	\$ 15.000	
Costo total de producción						\$ 25.317		
Valor unitario						\$ 3.165		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 23. Costeo directo mantecada integral

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Mantecada integral	Unidades producto:			14
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	3000	16,7	\$ 10.800	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	1500	33,3	\$ 6.000	\$ 200.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	500	30,0	\$ 3.725	\$ 111.750	
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	20	0,8	\$ 20.000	\$ 15.000	
Salvado	40.000	gramos	\$ 68.000	750,00	53,3	\$ 1.275	\$ 68.000	
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	180,00	11,1	\$ 1.395	\$ 15.500	

Proceso:		Costeo directo		Producto:		Mantecada integral		Unidades producto:	
								14	
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP		
Esencia de vainilla	500	mililitros	\$ 14.100	20,00	25,0	\$ 564	\$ 14.100		
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	10,00	2500,0	\$ 16	\$ 40.000		
Bolsa timbrada	100	unidades	\$ 15.000	14,00	7,1	\$ 2.100	\$ 15.000		
Costo total de producción						\$ 45.875			
Valor unitario						\$ 3.277			

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 24. Costeo directo torta de cereales

Proceso:		Costeo directo		Producto:		Torta de cereales		Unidades producto:	
								8	
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP		
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	2000	25,0	\$ 7.200	\$ 180.000		
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	750	66,7	\$ 3.000	\$ 200.000		
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	600	25,0	\$ 4.470	\$ 111.750		
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	15	1,0	\$ 15.000	\$ 15.000		
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	100,00	20,0	\$ 775	\$ 15.500		
Semilla de girasol	12.500	gramos	\$ 380.000	200,00	62,5	\$ 6.080	\$ 380.000		
Semilla de ajonjolí	12.500	gramos	\$ 400.000	200,00	62,5	\$ 6.400	\$ 400.000		
Nuez partida	20.000	gramos	\$ 420.000	200,00	100,0	\$ 4.200	\$ 420.000		
Semilla de Linaza	12.500	gramos	\$ 150.000	2000,00	6,3	\$ 24.000	\$ 150.000		
Bolsa timbrada	100	unidades	\$ 15.000	8,00	12,5	\$ 1.200	\$ 15.000		
Costo total de producción						\$ 72.325			
Valor unitario						\$ 9.041			

Fuente. Elaboración propia.

Línea integral: Sublínea Galletas.



Tabla 25. Costeo directo galletas de girasol

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Galleta de girasol			Unidades producto:	380
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	2500	20,0	\$ 9.000	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	2250	22,2	\$ 9.000	\$ 200.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	1750	8,6	\$ 13.038	\$ 111.750	
Harina de maíz	25.000	gramos	\$ 190.000	500	50,0	\$ 3.800	\$ 190.000	
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	80,00	25,0	\$ 620	\$ 15.500	
Semilla de girasol	12.500	gramos	\$ 380.000	500,00	25,0	\$ 15.200	\$ 380.000	
Esencia de naranja	500	mililitros	\$ 14.100	20,00	25,0	\$ 564	\$ 14.100	
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	10,00	1,5	\$ 10.000	\$ 15.000	
Bolsa de confitera	30	unidades	\$ 12.000	95,00	0,3	\$ 38.000	\$ 12.000	
Costo total de producción						\$ 99.222		
Valor unitario						\$ 261		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 26. Costeo directo galletas de avena

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Galleta de avena			Unidades producto:	252
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina integral	50.000	gramos	\$ 180.000	2500	20,0	\$ 9.000	\$ 180.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	1500	33,3	\$ 6.000	\$ 200.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	1500	10,0	\$ 11.175	\$ 111.750	
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	10	1,5	\$ 10.000	\$ 15.000	
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	100,00	20,0	\$ 775	\$ 15.500	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	10,00	2500,0	\$ 16	\$ 40.000	

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Galleta de avena			Unidades producto:	252
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Esencia de coco	500	mililitros	\$ 14.100	20,00	25,0	\$ 564	\$ 14.100	
Avena	6.000	gramos	\$ 36.000	800,00	7,5	\$ 4.800	\$ 36.000	
Bolsa de confitera	30	unidades	\$ 12.000	63,00	0,5	\$ 25.200	\$ 12.000	
Costo total de producción						\$ 67.530		
Valor unitario						\$ 268		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 27. Costeo directo galletas de ajonjolí

Proceso:	Costeo directo		Producto:	Galleta de ajonjolí			Unidades producto:	240
IRU	CTCP	UM	PCP	CTRP	VUC	CTI	COMP	
Harina de trigo	50.000	gramos	\$ 167.000	2500	20,0	\$ 8.350	\$ 167.000	
Panela pulverizada	50.000	gramos	\$ 200.000	1500	33,3	\$ 6.000	\$ 200.000	
Mantequilla	15.000	gramos	\$ 111.750	1000	15,0	\$ 7.450	\$ 111.750	
Semilla de ajonjolí	12.500	gramos	\$ 400.000	500	25,0	\$ 16.000	\$ 400.000	
Polvo para hornear	2.000	gramos	\$ 15.500	100	20,0	\$ 775	\$ 15.500	
Sal	25.000	gramos	\$ 40.000	10,00	2500,0	\$ 16	\$ 40.000	
Huevos	15	unidades	\$ 15.000	5,00	3,0	\$ 5.000	\$ 15.000	
Esencia de vainilla	500	mililitros	\$ 14.100	20,00	25,0	\$ 564	\$ 14.100	
Bolsa de confitera	30	unidades	\$ 12.000	60,00	0,5	\$ 24.000	\$ 12.000	
Costo total de producción						\$ 68.155		
Valor unitario						\$ 284		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 28. Costeo y precio de venta por sublínea de consumo

Sublínea comercial: Tajados	
------------------------------------	--



<i>Sublínea de consumo</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Margen de contribución * producto</i>	<i>Precio de venta al público</i>	<i>Margen de contribución</i>
Tajado integral de Nuez	\$ 3.968	40%	\$ 6.614	\$ 2.645
Tajado integral de uvas pasas	\$ 1.903	60%	\$ 4.757	\$ 2.854
Tajado integral dietético	\$ 1.695	60%	\$ 4.237	\$ 2.542

Sublínea comercial: Rollos integrales

<i>Sublínea de consumo</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Margen de contribución * producto</i>	<i>Precio de venta al público</i>	<i>Margen de contribución</i>
Rollo integral de avena y linaza	\$ 1.073	60%	\$ 2.683	\$ 1.610
Rollo integral de uvas pasas	\$ 1.085	60%	\$ 2.713	\$ 1.628
Rollo integral de cereales	\$ 432	60%	\$ 1.080	\$ 648

Sublínea comercial: Tortas

<i>Sublínea de consumo</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Margen de contribución * producto</i>	<i>Precio de venta al público</i>	<i>Margen de contribución</i>
Torta de maní	\$ 3.165	60%	\$ 7.912	\$ 4.747
Mantecada integral	\$ 3.277	60%	\$ 8.192	\$ 4.915
Torta de cereales	\$ 9.041	60%	\$ 22.602	\$ 13.561

Sublínea comercial: Galletería

<i>Sublínea de consumo</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Margen de contribución * producto</i>	<i>Precio de venta al público</i>	<i>Margen de contribución</i>
Galleta de girasol	\$ 261	60%	\$ 653	\$ 392
Galleta de avena	\$ 268	60%	\$ 670	\$ 402
Galleta de ajonjolí	\$ 284	60%	\$ 710	\$ 426

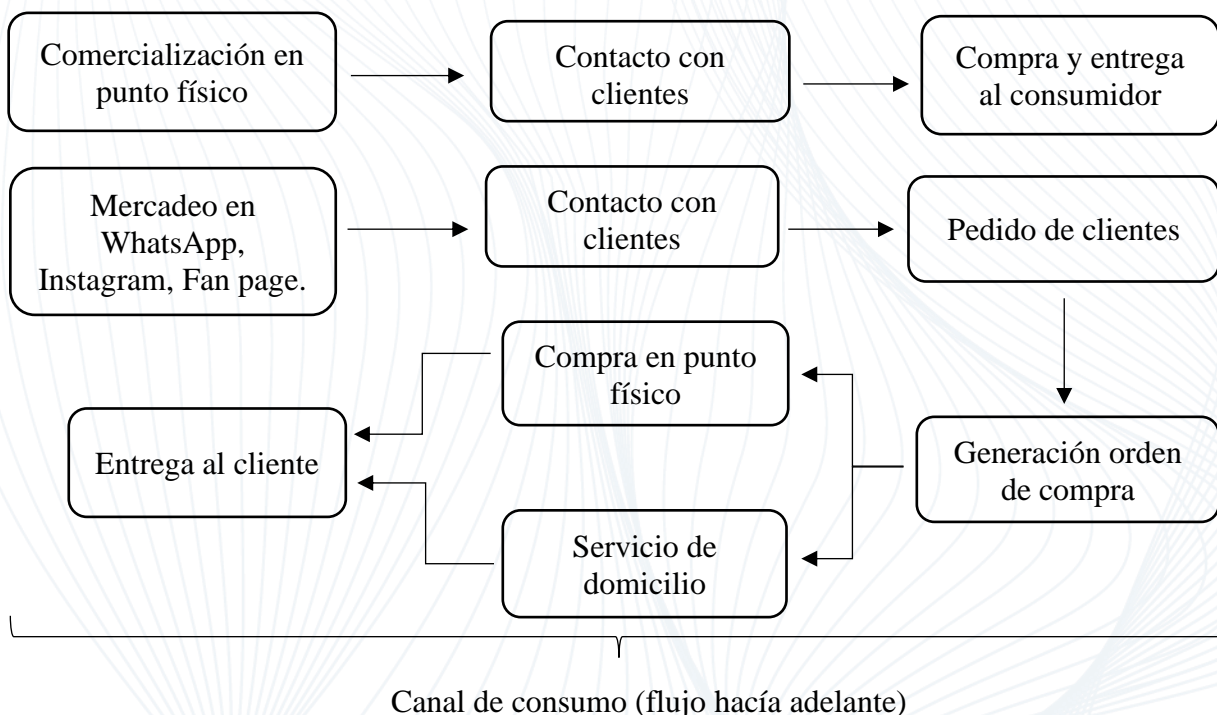
Fuente. Elaboración propia

Estudio de Plaza-Comercialización

Actualmente, el canal de consumo es directo por medio del punto físico, en donde, el cliente es el consumidor final. Con la implementación de la nueva línea comercial se pretende fortalecer los portales web como canales de comercialización y comunicación, con el objetivo de atender el mercado meta.

A continuación, se presenta el esquema general de contacto con el cliente- consumidor:

Figura 3. Flujos de comercialización.



Fuente. Elaboración propia.

Estudio de Promoción-Comunicación

La promoción se organiza alrededor de canales de comunicación online y offline con el objetivo de generar cercanía, visibilidad y posicionamiento de marca.

A continuación, se relaciona dentro del plan de marketing estratégico las herramientas de comunicación que permitirán llegar al mercado meta y cumplir el objetivo de comunicación, además, se determina una previsión de gastos para cuatro (4) años:

Tabla 29. Previsión gastos de mercadeo

Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2023	Vr. total año 2024	Vr. total año 2025	Vr. total año 2026
Publicidad	Community Manager	12	\$300.000	\$3.600.000,00	\$4.104.000,00	\$4.678.560,00	\$5.333.558,40
	Tarjetas de presentación	2	\$95.000	\$190.000,00	\$216.600,00	\$246.924,00	\$281.493,36



Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2023	Vr. total año 2024	Vr. total año 2025	Vr. total año 2026
	Pauta en medio radial (3 días; 3 cuñas por día; \$ vr. Cuña. \$30.000: 3 veces)	108	\$30.000	\$3.240.000,00	\$3.693.600,00	\$4.210.704,00	\$4.800.202,56
Relaciones públicas	Ferias empresariales y gastronómicas	4	\$1.000.000	\$4.000.000,00	\$4.560.000,00	\$5.198.400,00	\$5.926.176,00
Provisión para gastos de ventas	Gastos adicionales	12	\$100.000	\$1.200.000,00	\$1.368.000,00	\$1.559.520,00	\$1.777.852,80
Total consolidado				\$12.230.000,00	\$13.942.200,00	\$15.894.108,00	\$18.119.283,12

Fuente. Elaboración propia.



Estudio Técnico. Plan de Operación

En este apartado se lleva a cabo el análisis operativo y del esquema funcional en la organización, verificando la posibilidad técnica en la implementación de una nueva línea comercial en la panificadora DORAPAN, además, son evaluadas las necesidades y los requerimientos en materia de equipos, talento humano y flujo en los procesos.

Ficha Técnica

A continuación, se relaciona la ficha técnica para cada sub línea de consumo, en donde, se contempla la descripción de la materia prima, las condiciones químicas, físicas, organolépticas y comerciales.

Sub línea comercial: Tajados Integrales

Tabla 30. *Ficha técnica pan tajado de nueces*

Ficha técnica tajado de nueces			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	450 gramos 18 tajadas	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulce	
	Textura	Suave	
	Color	Café	
	Olor	Mantequilla	
Química	Tiempo de preparación	180 minutos	
	Ingredientes	Harina integral	
		Panela pulverizada	
		Extracto de zanahoria	
		Jalea de soya	
		Sal	
		Nuez partida	
Levadura			
Información nutricional	Calorías	110	
	Grasas	8%	
	Proteína	10%	
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 6.614	
	% Margen de contribución	40%	

Ficha técnica tajado de nueces		
Condición	Variable técnica	Descripción
	Margen de contribución	\$ 2.645
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 31. *Ficha técnica pan tajado de uvas pasas*

Ficha técnica tajado de uvas pasas		
Condición	Variable técnica	Descripción
Física	Presentación comercial	450 gramos 18 tajadas
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno
Organoléptica	Sabor	Dulce
	Textura	Suave
	Color	Café
	Olor	Mantequilla
	Tiempo de preparación	180 minutos
Química	Ingredientes	Harina de trigo
		Panela pulverizada
		Salvado
		Mantequilla
		Sal
		Uvas pasas
	Levadura	
	Información nutricional	Calorías 110 Grasas 8% Proteína 10%
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 4.757
	% Margen de contribución	60%
	Margen de contribución	\$ 2.864
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32. *Ficha técnica pan tajado dietético*



Ficha técnica tajado dietético

Condición	Variable técnica	Descripción
Física	Presentación comercial	450 gramos 18 tajadas
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno
Organoléptica	Sabor	Sal
	Textura	Suave
	Color	Café
	Olor	Mantequilla
Química	Tiempo de preparación	180 minutos
	Ingredientes	Harina integral
		Harina de trigo
		Sal
		Azúcar
		Semilla de ajonjolí
		Semilla de linaza
	Mantequilla	
	Levadura	
	Calorías	110
Información nutricional	Grasas	8%
	Proteína	10%
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 4.237
	% Margen de contribución	60%
	Margen de contribución	\$ 2.542
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia.

Sublínea Comercial: Rollos Integrales

Tabla 33. Ficha técnica rollo de cereales

Ficha técnica rollo de cereales		
Condición	Variable técnica	Descripción
Física	Presentación comercial	180 gramos
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno
Organoléptica	Sabor	Dulce
	Textura	Suave
	Color	Café
	Olor	Mantequilla

Ficha técnica rollo de cereales

Condición	Variable técnica	Descripción	
Química	Tiempo de preparación	160 minutos	
	Ingredientes		Harina integral
			Panela pulverizada
			Mantequilla
			Levadura
			Sal
			Semilla de girasol
			Semilla de ajonjolí
			Semilla de linaza
			Uvas pasas
	Nuez partida		
	Avena		
Información nutricional	Calorías	80	
	Grasas	8%	
	Proteína	15%	
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 1.080	
	% Margen de contribución	60%	
	Margen de contribución	\$ 648	
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	

Tabla 34. *Ficha técnica rollo de uvas pasas*

Ficha técnica rollo de uvas pasas			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	180 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulce	
	Textura	Suave	
	Color	Café	
	Olor	Mantequilla	
Química	Tiempo de preparación	160 minutos	
	Ingredientes		Harina de trigo
			Panela pulverizada
			Salvado
			Mantequilla
			Sal

Ficha técnica rollo de uvas pasas		
Condición	Variable técnica	Descripción
		Uvas pasas
		Levadura
	Información nutricional	Calorías 80
		Grasas 8%
		Proteína 15%
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 2.713
	% Margen de contribución	60%
	Margen de contribución	\$ 1.628
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 35. *Ficha técnica rollo linaza y avena*

Ficha técnica rollo de linaza y avena			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	180 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulce	
	Textura	Suave	
	Color	Café	
	Olor	Mantequilla	
Química	Tiempo de preparación	160 minutos	
	Ingredientes		Harina integral
			Panela pulverizada
			Mantequilla
			Levadura
			Sal
			Semilla de girasol
			Semilla de ajonjolí
			Semilla de linaza
			Uvas pasas
		Nuez partida	
Información nutricional	Calorías	80	
	Grasas	8%	



Ficha técnica rollo de linaza y avena

Condición	Variable técnica	Descripción
	Proteína	15%
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 2.683
	% Margen de contribución	60%
	Margen de contribución	\$ 1.610
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia.

Sub línea Comercial: Totas y Mantecadas Integrales

Tabla 36. Ficha técnica torta de maní

Ficha técnica torta de maní			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	500 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulces	
	Textura	Esponjoso	
	Color	Café	
	Olor	Maní	
Química	Tiempo de preparación	200 minutos	
	Ingredientes		Harina integral
			Mantequilla de maní
			Panela pulverizada
			Sal
			Polvo para hornear
			Huevos
			Esencia de vainilla
			Maní partido
			Uvas pasas
		Calorías	180
Información nutricional	Grasas	8%	
	Proteína	20%	
	Precio estimado de PVP	\$ 7.912	
Comercial	% Margen de contribución	60%	
	Margen de contribución	\$ 4.747	
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico	

Ficha técnica torta de maní		
Condición	Variable técnica	Descripción
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 37. *Ficha torta de cereales*

Ficha técnica torta de cereales			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	500 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulces	
	Textura	Esponjoso	
	Color	Café	
	Olor	Vainilla	
	Tiempo de preparación	200 minutos	
Química	Ingredientes	Harina integral	
		Panela pulverizada	
		Mantequilla	
		Huevos	
		Polvo para hornear	
		Semilla de girasol	
	Información nutricional	Calorías	180
		Grasas	8%
		Proteína	20%
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 22.602	
	% Margen de contribución	60%	
	Margen de contribución	\$ 13.561	
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 38. *Ficha técnica mantecada integral*



Ficha técnica mantecada integral

Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	500 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulces	
	Textura	Esponjoso	
	Color	Café	
	Olor	Vainilla	
Química	Tiempo de preparación	200 minutos	
	Ingredientes	Harina integral	
		Panela pulverizada	
		Mantequilla	
		Huevos	
		Salvado	
		Polvo para hornear	
		Esencia de vainilla	
		Sal	
		Calorías	180
Información nutricional	Grasas	8%	
	Proteína	20%	
	Precio estimado de PVP	\$ 8.192	
Comercial	% Margen de contribución	60%	
	Margen de contribución	\$ 4.915	
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	

Fuente, Elaboración propia.

Sub línea Comercial: Galletería

Tabla 39. Ficha técnica galleta de ajonjolí

Ficha técnica galleta de ajonjolí		
Condición	Variable técnica	Descripción
Física	Presentación comercial	80 gramos
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno
Organoléptica	Sabor	Dulce
	Textura	Crujiente
	Color	Café
	Olor	Vainilla

Ficha técnica galleta de ajonjolí

Condición	Variable técnica	Descripción	
Química	Tiempo de preparación	120 minutos	
	Ingredientes	Harina de trigo	
		Panela pulverizada	
		Mantequilla	
		Semilla de ajonjolí	
		Polvo para hornear	
		Sal	
Información nutricional	Huevos		
	Esencia de vainilla		
	Calorías	90	
	Grasas	8%	
Comercial	Proteína	15%	
	Precio estimado de PVP	\$ 710	
	% Margen de contribución	60%	
	Margen de contribución	\$ 426	
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 40. *Ficha técnica galleta de avena*

Ficha técnica galleta de avena			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	80 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulce	
	Textura	Crujiente	
	Color	Café	
	Olor	Vainilla	
Química	Tiempo de preparación	120 minutos	
	Ingredientes	Harina integral	
		Panela pulverizada	
		Mantequilla	
		Huevos	
		Polvo para hornear	
		Sal	

Ficha técnica galleta de avena		
Condición	Variable técnica	Descripción
		Esencia de coco
		Avena
	Calorías	90
	Información nutricional	Grasas 8%
		Proteína 15%
	Precio estimado de PVP	\$ 670
	% Margen de contribución	60%
Comercial	Margen de contribución	\$ 402
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 41. *Ficha técnica galleta de girasol*

Ficha técnica galleta de girasol			
Condición	Variable técnica	Descripción	
Física	Presentación comercial	80 gramos	
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno	
Organoléptica	Sabor	Dulce	
	Textura	Crujiente	
	Color	Café	
	Olor	Vainilla	
	Tiempo de preparación	120 minutos	
Química	Ingredientes	Harina integral	
		Panela pulverizada	
		Mantequilla	
		Harina de maíz	
		Polvo para hornear	
		Semilla de girasol	
		Esencia de naranja	
		Huevos	
		Calorías	90
		Información nutricional	Grasas 8%
	Proteína 15%		
Comercial	Precio estimado de PVP	\$ 653	
	% Margen de contribución	60%	



Ficha técnica galleta de girasol

Condición	Variable técnica	Descripción
	Margen de contribución	\$392
	Canal de distribución	Delivery/Punto físico
	Embalaje	Bolsa timbrada de polipropileno

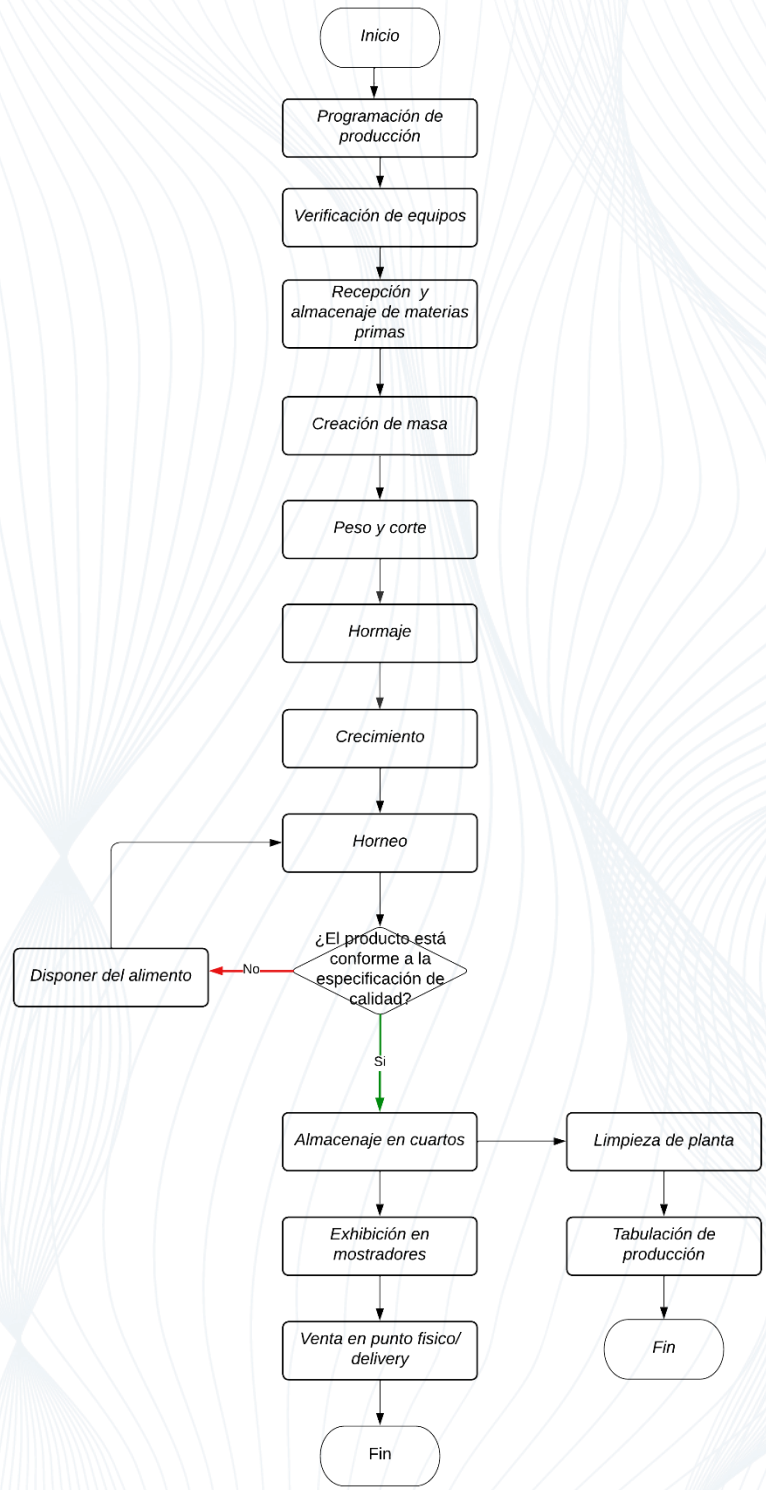
Fuente. Elaboración propia

Flujograma de Operaciones

En busca de obtener un buen flujo en la planta, se pretende gestionar las condiciones óptimas de seguridad laboral, facilitar la operación, el mantenimiento a nivel de costos y el bienestar de los colaboradores.

A nivel técnico, se evalúa la consecución de los procesos dentro del flujograma para la gestión de materias primas, desgaste de equipos, niveles de inventario, productividad y comunicación de los colaboradores.

Figura 4. Flujo de procesos. Producción panadería



Nota. Elaboración propia.



Estudio de Localización

Macro Localización

Santa Marta D.T.C.H, ciudad en donde se encuentra ubicada la Panadería DORAPAN, lugar en el cual se desarrollará el proyecto, es una zona que posee rasgos particulares, como la Sierra Nevada, montaña de litoral más alta del mundo, con su pico Bolívar que es a su vez la mayor elevación de Colombia, consigo, siendo La Perla de América, una de las primeras ciudades instituidas en Suramérica, peculiaridades que benefician al entorno cultural, económico y turístico, que permite una propuesta significativa para el crecimiento del negocio.

Capital del departamento de Magdalena, Colombia, con coordenadas geográficas 11° 14' 50" de latitud norte y 74° 12' 06" de latitud oeste. El perímetro limita por el norte y el oeste con el Mar Caribe, por el este con el departamento de La Guajira y por el sur con los municipios de Aracataca y Ciénaga. La altura promedio de la ciudad es de 2 msnm, pero con una diferencia de altura que va, en el territorio del municipio, desde el nivel del mar hasta los 5.775 msnm en el Pico Cristóbal Colón. (Alcaldía Distrital de Santa Marta, s/f).

De acuerdo a la Alcaldía del Distrito de Santa Marta, la ciudad cuenta con una Extensión total: 2,393.35 Km² - Extensión área urbana: 55.10 Km² - Extensión área rural: 2,338.25 Km². Posee un clima cálido y seco de temperatura media, con precipitación media anual de 362 mm, humedad relativa del 77% y rango de temperatura entre los 23 - 32 °C.

De acuerdo a las proyecciones del DANE, en 2022, Santa Marta tenía 548,202 habitantes: 282,418 mujeres (51.5%) y 265,784 hombres (48.5%). Los habitantes del territorio representaban el 37,1% de la población del total del departamento del Magdalena.

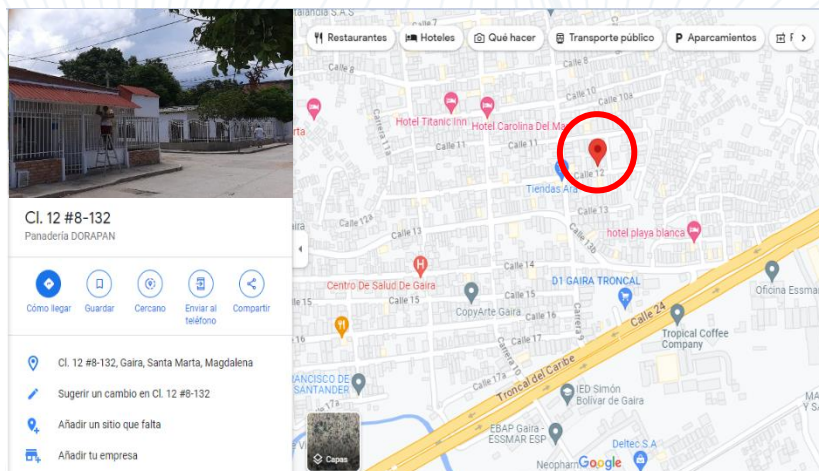
La urbe proporciona vías de acceso como troncales, avenidas, calles y carreras que facilitan la comunicación en temas de movilidad. Brinda tres modalidades de transporte, como lo

Bajo el análisis de un radio de 1000 metros se puede evidenciar, la cantidad de habitantes, viviendas, establecimientos deportivos, farmacias, supermercados e instituciones educativas que se encuentran aledañas al sector.

La instalación de DORAPAN conserva un lugar adecuado para llevar a cabo con eficiencia las actividades de preparación de alimentos, un espacio para venta a domicilio y baño para el uso de los clientes.

Por lo anterior, el prospecto del negocio está dotado de características importantes para el fácil acceso y el desarrollo comercial, así como lo centralizado para emplear procesos de marketing y atracción de clientes.

Figura 6. Micro localización panadería Dorapan



Fuente. Google (2012)

Necesidades y Requerimientos Técnico-Operativos

La organización a nivel operativo requiere unas especificaciones en maquinaria, equipo y talento humano, en busca de ejecutar las actividades de producción; a continuación, se relaciona la cantidad e inversión estimada por concepto.

Personal Operativo

Tabla 42. Estimación de personal operativo

	Cargo por empleado	Tipo de contrato	Valor total mensual incluyendo salario base, prestaciones, cotizaciones y parafiscales
Personal	\$2.374.674,00	\$2.374.674,00	\$2.374.674,00
Operativo	\$900.000,00	\$900.000,00	\$900.000,00
	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00
Total			\$4.074.674,00

Fuente. Elaboración propia

Maquinaria y Equipos de Oficina

Tabla 43. Planta técnica (elementos de producción)

Maquinaria requerida para procesamiento y producción industrial				
Proceso	Cantidad	Maquinaria	Valor unitario	Valor total de inversión inicial
Producción de producto	1	Mesa de acero inoxidable	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
	1	Cámara de crecimiento	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
	36	Bandejas acero inoxidable	\$ 44.000	\$ 1.584.000
	1	Tajadora	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Exhibición de productos	20	Moldes	\$ 20.000	\$ 400.000
	1	Vitrina exhibidora	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Inversión total				\$ 9.384.000

Fuente. Elaboración propia.

Gastos Operativos Previstos

Valorando la estructura operativa del negocio; a continuación, se relacionan los gastos administrativos y de ventas en los cuales se ha estimado incurrir al momento de poner en marcha la nueva línea comercial.

Gastos de Administración



Tabla 44. Gastos de administración

Concepto	Valor mensual	Valor año 2023	Valor año 2024	Valor año 2025	Valor año 2026
Servicio agua	\$ 20.000	\$ 240.000,00	\$ 271.200,00	\$ 306.456,00	\$ 346.295,28
Servicio luz	\$ 200.000	\$ 2.400.000,00	\$ 2.712.000,00	\$ 3.064.560,00	\$ 3.462.952,80
Servicio gas	\$ 230.000	\$ 2.760.000,00	\$ 3.118.800,00	\$ 3.524.244,00	\$ 3.982.395,72
Nómina	\$ 4.074.674	\$ 48.896.088,00	\$ 55.252.579,44	\$ 62.435.414,77	\$ 70.552.018,69
Provisión gastos de administración	\$ 300.000	\$ 3.600.000,00	\$ 4.068.000,00	\$ 4.596.840,00	\$ 5.194.429,20
Total costos fijos		\$ 70.126.088,00	\$ 79.242.479	\$ 89.544.002	\$ 101.184.722

Fuente. Elaboración propia

En la evaluación de los gastos de administración, se tiene en cuenta todas las necesidades del negocio y las previsiones en materia de gastos permanentes periodo a periodo. En lo que se refiere al apartado de nómina, esta se discrimina en la siguiente tabla, la cual describe por perfil laboral el gasto total en que se incurrirá, igualmente se considera todas las deducciones y responsabilidades del empleador de acuerdo a lo contemplado en la ley y el código sustantivo del trabajo.

Estudio de Nómina

Tabla 45. Estudio de nómina

Cargo	Tipo de contrato	Asignación base	Aux. Transp	COLABORADOR				Neto a percibir
				Tot. Dev (sin descuento legal)	Aporte salud (4%)	Aporte pensión (4%)		
Cargo 1. Panadero Auxiliar	Indefinido	\$ 1.500.000	\$ 140.000	\$ 1.640.000	\$ 65.600	\$ 65.600	\$ 1.508.800	
Cargo 2. Hornero	Prestación de servicios	\$ 900.000	\$ -	\$ 900.000	\$ -	\$ -	\$ 900.000	
Cargo 2. Empacador	Prestación de servicios	\$ 800.000	\$ -	\$ 800.000	\$ -	\$ -	\$ 800.000	
EMPLEADOR-EMPRESA VINCULANTE								
Seguridad Social				Prestaciones Sociales				



Aporte salud (8.50%)	Aporte pensión (12%)	ARL (% a estipular)	Cesantías (8.33%)	Int. Cesantías (1%)
\$ 127.500,00	\$ 180.000,00	\$ 15.000,00	\$ 136.612,00	\$ 16.400,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

EMPLEADOR-EMPRESA VINCULANTE				
Prestaciones sociales		Parafiscales		
Primas (8.33%)	Vacaciones (4.17%)	Caja de compensación (4%)	TOTAL SALARIO MES	TOTAL AÑO
\$ 136.612,00	\$ 62.550,00	\$ 60.000,00	\$ 2.374.674,00	\$ 28.496.088,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.000,00	\$ 10.800.000,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.000,00	\$ 9.600.000,00
Total consolidado			\$ 4.074.674,00	\$ 48.896.088

Fuente. Elaboración propia.

Gastos de Venta

Tabla 46. Gastos de venta

Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2023	Vr. total año 2024	Vr. total año 2025	Vr. total año 2026
Publicidad	Community Manager	12	\$300.000	\$3.600.000,00	\$4.104.000,00	\$4.678.560,00	\$5.333.558,40
	Tarjetas de presentación	2	\$95.000	\$190.000,00	\$216.600,00	\$246.924,00	\$281.493,36
	Pauta en medio radial (3 días; 3 cuñas por día; \$ vr. Cuña. \$30.000: 3 veces)	108	\$30.000	\$3.240.000,00	\$3.693.600,00	\$4.210.704,00	\$4.800.202,56
Relaciones públicas	Ferías empresariales y gastronómicas	4	\$1.000.000	\$4.000.000,00	\$4.560.000,00	\$5.198.400,00	\$5.926.176,00
Provisión para gastos de ventas	Gastos adicionales	12	\$100.000	\$1.200.000,00	\$1.368.000,00	\$1.559.520,00	\$1.777.852,80
Total consolidado				\$12.230.000,00	\$13.942.200,00	\$15.894.108,00	\$18.119.283,12

Fuente. Elaboración propia



Gastos de Puesta en Marcha

A continuación, se discriminan los gastos de puesta en marcha en los cuales el prospecto empresarial incurrirá durante los 3 primeros meses de operación para la adecuación técnica de la actual infraestructura. La valoración en su totalidad incluye gastos de mercadeo, gastos administrativos, además, las provisiones operativas correspondientes a nómina. Para finalmente obtener la siguiente relación:

Tabla 47. Gastos de puesta en marcha

Concepto	Gastos de puesta en marcha	Presupuesto
Legalización	Registro mercantil	
	Constitución de sociedad	
	Inscripción en libros de legalización	\$ -
	Matriculación de personería jurídica	
	Legalización de ente patrimonial	
Otros requerimientos de legalización (a definir)		
Adecuación física	Adecuación de infraestructura física	\$ -
Gastos administrativos iniciales	Arriendo locativo presupuestado por 3 meses	\$ -
	Nómina por 3 meses	\$ 12.224.022
	Servicios públicos presupuestados por 3 meses	\$ 1.350.000
Gastos de ventas iniciales	Presupuesto para promoción y publicidad por 3 meses	\$ 3.057.500
Total gastos puesta en marcha		\$ 16.631.522

Fuente. Elaboración propia

Inversión Total Estimada

Las consideraciones hechas en este apartado es una relación de previsión presupuestal para el inicio de la implementación de una nueva línea comercial, a continuación, se presentan los valores a nivel de costos y gastos que deben tenerse en cuenta:

Tabla 48. Inversión estimada discriminado por concepto



Concepto	Total
Maquinarias y equipo técnico total estimado	\$ 9.384.000
Equipos de oficina total estimado	\$ 0
Gastos de puesta en marcha	\$ 16.631.522
Total estimado de la inversión	\$ 26.015.522

Fuente. Elaboración propia

Considerando las valoraciones anteriores, los requerimientos técnicos y gastos de puesta en marcha, el modelo de negocio deberá contar con un margen total presupuestal de \$26.015.522, además, de un margen adicional que permita soportar incrementos en capital inicial, o sobrevaloraciones presupuestales al comprar quipos no contemplados inicialmente sobre las previsiones iniciales. En el actual estudio se propone contar con la siguiente estructura de inversión:

Tabla 49. *Inversión consolidada a efectuar*

Fuente	Capital
Capital propio	\$ 20.000.000
Financiación del sector financiero	\$ 10.000.000
Total de la inversión	\$ 30.000.000

Fuente. Elaboración propia.



Plan Económico- Financiero

Costos Fijos Estimados

Valorando la estructura operativa del negocio; a continuación, se relacionan los gastos administrativos y de ventas en los cuales se ha estimado incurrir al momento de implementar la nueva línea comercial.

Tabla 50. *Costos fijos previstos*

Costos fijos					
Concepto	Valor mensual	Valor año 2023	Valor año 2024	Valor año 2025	Valor año 2026
Servicio agua	\$ 20.000	\$ 240.000,00	\$ 271.200,00	\$ 306.456,00	\$ 346.295,28
Servicio luz	\$ 200.000	\$ 2.400.000,00	\$ 2.712.000,00	\$3.064.560,00	\$ 3.462.952,80
Servicio gas	\$ 230.000	\$ 2.760.000,00	\$ 3.118.800,00	\$3.524.244,00	\$ 3.982.395,72
Nómina	\$ 4.074.674	\$ 48.896.088,00	\$ 55.252.579,44	\$62.435.414,77	\$70.552.018,69
Provisión gastos de administración	\$ 300.000	\$ 3.600.000,00	\$ 4.068.000,00	\$4.596.840,00	\$ 5.194.429,20
Procesos publicitarios (promedio)	\$ 1.019.167	\$ 12.230.000	\$ 13.819.900,00	\$15.616.487,00	\$17.646.630,31
Total costos fijos	\$ 5.843.841	\$ 70.126.088,00	\$ 79.242.479	\$89.544.002	\$101.184.722

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Punto de Equilibrio

A continuación, se relaciona un análisis en materia de punto de equilibrio, inicialmente se relaciona las sublíneas comerciales con las respectivas sublíneas de consumo para cada una, este será el portafolio a ofrecer al momento de emplear la nueva línea comercial de productos integrales y saludables. Por otro lado, se efectúa la ponderación para determinar las cantidades en unidades y ventas que se deben alcanzar para cubrir los costos fijos relacionados en el apartado anterior.

Líneas y Sub líneas Comerciales

Tabla 51. *Consolidado líneas y sub líneas comerciales*

Línea comercial	Sub línea comercial	Sub línea de consumo	CU - VU	PVP	MC. REAL
Línea Integral	Tajados	Tajado de nueces	\$ 3.803	\$ 6.339	\$ 2.535
		Tajado de uvas pasas	\$ 1.736	\$ 4.339	\$ 2.604
		Tajado dietético	\$ 1.527	\$ 3.817	\$ 2.290
	Rollos	Rollo de cereales	\$ 998	\$ 2.494	\$ 1.496
		Rollo de uvas pasas	\$ 1.008	\$ 2.521	\$ 1.513
		Rollo linaza y avena	\$ 406	\$ 1.016	\$ 609
	Tortas	Torta de maní	\$ 3.033	\$ 7.584	\$ 4.550
		Torta de cereales	\$ 8.909	\$ 22.273	\$ 13.364
		Mantecada integral	\$ 3.138	\$ 7.844	\$ 4.706
	Galletería	Galleta de ajonjolí	\$ 186	\$ 464	\$ 278
		Galleta de avena	\$ 170	\$ 424	\$ 254
		Galleta de girasol	\$ 162	\$ 405	\$ 243

Fuente. Elaboración propia

Margen de Contribución Ponderado

Tabla 52. Margen de contribución Ponderado

Líneas comerciales	MC.POND	Ventas históricas	POND. DEM	PV. POND	CV. POND	COMP
Tajados	\$ 2.477		25,0%	\$ 4.832	\$ 2.355	\$ 2.477
Rollos	\$ 1.206		25,0%	\$ 2.010	\$ 804	\$ 1.206
Tortas	\$ 7.540		25,0%	\$ 12.567	\$ 5.027	\$ 7.540
Galletería	\$ 259		25,0%	\$ 431	\$ 172	\$ 259
TOTAL		0				

Fuente. Elaboración propia

Margen de Contribución Ponderado Total (MCPT) Punto de Equilibrio Ponderado Total

(PEPT)

Tabla 53. MCPT-PEPT

MCPT	\$ 2.870,4
PEPT	2035,9

Fuente. Elaboración propia.



Consolidado Punto de Equilibrio Ponderado

Tabla 54. Consolidado Punto de Equilibrio Ponderado

Líneas comerciales	PEM. UDS	PEM. \$	SUBLINEAS	PEM. SUB. UDS	PEM. SUB \$	PE. DIAR. UDS	PE. DIAR. \$
Tajados	509,0	\$1.260.496	3	169,7	\$ 420.165,24	21,21	\$ 52.520,66
Rollos	509,0	\$613.876	3	169,7	\$ 204.625,35	21,21	\$ 25.578,17
Tortas	509,0	\$3.837.802	3	169,7	\$1.279.267,48	21,21	\$ 159.908,44
Galletería	509,0	\$131.666	3	169,7	\$ 43.888,81	21,21	\$ 5.486,10
TOTAL	2035,9	\$5.843.841			TOTAL DÍA	84,83	\$ 243.493,36
					TOTAL MES	2035,93009	\$5.843.840,67

Fuente. Elaboración propia.

Supuestos Económicos

En cuanto a los supuestos económicos, se ha organizado las variables económicas que pueden afectar los requerimientos en la operación y en los procesos, bajo los estudios realizados anteriormente se relación el precio de venta, continuamente, el punto de equilibrio, la inversión estimada a realizar en términos de capital social y apalancamiento financiero, las estimaciones hechas son de carácter comercial basado en supuestos de mercado.

Tabla 55. Supuestos económicos

	Un.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		10,00%	10,00%	11,00%	11,00%	12,00%
Devaluación	%		4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	6,00%
IPP	%		17,00%	17,00%	18,00%	18,00%	19,00%
Crecimiento PIB	%		3,00%	3,00%	4,00%	4,00%	5,00%
DTF T.A.	%		1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto 1	\$ / unid.		4.832	5.460	6.170	6.972	7.878
Precio Producto 2	\$ / unid.		2.010	2.271	2.567	2.900	3.277
Precio Producto 3	\$ / unid.		12.567	14.201	16.047	18.133	20.490
Precio Producto 4	\$ / unid.		431	487	551	622	703
Precio Producto 5	\$ / unid.			0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Ventas Producto 1	unid.		6.108	6.902	7.799	8.813	9.959
Ventas Producto 2	unid.		6.108	6.902	7.799	8.813	9.959



Ventas Producto 3	unid.	6.108	6.902	7.799	8.813	9.959
Ventas Producto 4	unid.	6.108	6.902	7.799	8.813	9.959
Ventas Producto 5	unid.		0	0	0	0
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	4.960,0	5.604,8	6.333,4	7.156,8	8.087,1
Ventas	unid.	24.431	27.607	31.196	35.252	39.834
Ventas	\$	121.178.469,7	154.732.788,0	197.578.296,9	252.287.727,4	322.146.199,1
Rebajas en Ventas						
Rebaja	% ventas					
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima						
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.	2.355	2.661	3.007	3.398	3.840
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.	804	909	1.027	1.160	1.311
Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.	5.027	5.680	6.419	7.253	8.196
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.	172	195	220	249	281
Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.		0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra						
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.					
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.					
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.					
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.					
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.					
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	2.089,6	2.361,3	2.668,3	3.015,1	3.407,1
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	2.089,6	2.361,3	2.668,3	3.015,1	3.407,1
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	51.052.382	65.188.786	83.239.561	106.288.596	135.719.908
Mano de Obra	\$	0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$	51.052.382	65.188.786	83.239.561	106.288.596	135.719.908
Depreciación	\$	1.032.240	1.575.464	1.748.765	2.163.129	2.422.705
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	52.084.622	66.764.250	84.988.326	108.451.725	138.142.612
Margen Bruto	\$	57,02%	56,85%	56,98%	57,01%	57,12%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	12.230.000	13.819.900	15.616.487	17.646.630	19.940.692
Gastos Administración	\$	58.196.088	65.761.579	74.310.585	83.970.961	94.887.186
Total Gastos	\$	70.426.088	79.581.479	89.927.072	101.617.591	114.827.878
Capital de Trabajo						
Cuentas por cobrar						
Rotación Cartera Clientes	días					
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%	0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios						
Invent. Prod. Final Rotación	días costo					
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0



Invent. Prod. en Proceso Rotación	días						
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras						
Invent. Materia Prima	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inventario	\$	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$						
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días						
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$						
Acreedores Varios (Var.)	\$	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$						
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$						
Construcciones y Edificios	\$						
Maquinaria y Equipo	\$	9.384.000	4.000.000		2.000.000		
Muebles y Enseres	\$						
Equipo de Transporte	\$						
Equipos de Oficina	\$						
Total Inversiones	\$	0	4.000.000	0	2.000.000	0	
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Impuestos							
Renta							
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%						
Renta Presuntiva	%						
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	10.000.000					
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		-	-	2.018.658	21.282.239	57.941.091
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		-	-	-	-	-

Fuente. Formato tomado del fondo financiero de proyectos de desarrollo.

Estados Financieros

Balance General del Proyecto



Tabla 56. Balance General

	2023	2024	2025	2026	2027
BALANCE GENERAL					
Activo Corriente					
Efectivo	20.616.000	16.843.925	19.628.788	41.121.473	80.890.361
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	20.616.000	16.843.925	19.628.788	41.121.473	80.890.361
Total Activos Fijos:					
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	9.384.000	9.290.160	13.043.712	12.729.755	14.186.899
Muebles y Enseres Neto	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	9.384.000	9.290.160	13.043.712	12.729.755	14.186.899
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	30.000.000	26.134.085	32.672.500	53.851.228	95.077.260
Pasivo					
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0
Obligaciones Financieras	20.000.000	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000
Otros pasivos a LP		0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000
Patrimonio					
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	653.841	2.794.239
Utilidades Retenidas	0	0	-3.865.915	2.018.658	21.282.239
Utilidades del Ejercicio	0	-3.865.915	6.538.414	21.403.979	40.732.057
Revalorización patrimonio	0	2.000.000	4.000.000	5.774.749	8.268.724
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	18.134.085	26.672.500	49.851.228	93.077.260
TOTAL PAS + PAT	30.000.000	26.134.085	32.672.500	53.851.228	95.077.260

Fuente. Formato tomado del fondo financiero de proyectos de desarrollo

Estado de Resultados

Tabla 57. Estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
--	------	------	------	------	------

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas	121.178.470	154.732.788	197.578.297	252.287.727	322.146.199
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	51.052.382	65.188.786	83.239.561	106.288.596	135.719.908
Depreciación	1.032.240	1.575.464	1.748.765	2.163.129	2.422.705
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	69.093.848	87.968.538	112.589.971	143.836.003	184.003.587
Gasto de Ventas	12.230.000	13.819.900	15.616.487	17.646.630	19.940.692
Gastos de Administración	58.196.088	65.761.579	74.310.585	83.970.961	94.887.186
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-1.332.240	8.387.058	22.662.899	42.218.412	69.175.709
Otros ingresos					
Intereses	1.472.075	1.177.660	918.979	612.653	318.315
Otros ingresos y egresos	-1.472.075	-1.177.660	-918.979	-612.653	-318.315
Revalorización de Patrimonio	-2.000.000	-2.000.000	-1.774.749	-2.493.975	-5.289.177
Ajuste Activos no Monetarios	938.400	1.432.240	1.733.010	2.143.642	2.595.755
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-103.224	-298.202	-523.368	-893.327
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	-1.061.600	-670.984	-339.941	-873.702	-3.586.750
Utilidad antes de impuestos	-3.865.915	6.538.414	21.403.979	40.732.057	65.270.644
Impuestos (35%)	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	-3.865.915	6.538.414	21.403.979	40.732.057	65.270.644

Fuente. Formato tomado del fondo financiero de proyectos de desarrollo

Flujo de Caja
Tabla 58. Flujo de caja

	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	-1.332.240	8.387.058	22.662.899	42.218.412	69.175.709
Depreciaciones	1.032.240	1.575.464	1.748.765	2.163.129	2.422.705
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Operativo	-300.000	9.962.522	24.411.664	44.381.541	71.598.413
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0



Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	-4.000.000	0	-2.000.000	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-4.000.000	0	-2.000.000	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	-4.000.000	0	-2.000.000	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
Intereses Pagados	-1.472.075	-1.177.660	-918.979	-612.653	-318.315
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-3.472.075	-3.177.660	-2.918.979	-2.612.653	-2.318.315
Neto Periodo	-3.772.075	2.784.862	21.492.685	39.768.888	69.280.099
Saldo anterior	20.616.000	16.843.925	19.628.788	41.121.473	80.890.361
Saldo siguiente	16.843.925	19.628.788	41.121.473	80.890.361	150.170.460

Fuente. Formato tomado del fondo financiero de proyectos de desarrollo

Criterio de Decisión

Tabla 59. Criterios de decisión

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	13%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	29,03%
VAN (Valor actual neto)	17.315.943
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,66
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	33,33%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes



Fuente. Elaboración propia



Conclusiones

De acuerdo a los reportes, lo informado y analizado sobre el sector relacionado a las panificadoras con líneas saludables, se puede denotar que hay trayectoria en las empresas competidoras, sin embargo, no hay muchas investigaciones que verifiquen la información, por esto, este plan contribuye a que la panificadora sea una de las pioneras en la ciudad de Santa Marta, en preocuparse por los hábitos sanos y generar alianzas en cooperación con proveedores o compañías de materias primas que permitan optimizar costos con el fin de mejorar la estructura, así mismo, competir en precio y calidad.

En materia de metodología se logra identificar las necesidades, gustos y prioridades del mercado meta, estableciendo las propiedades, los perfiles de mercados, para finalmente consolidar los requerimientos comerciales, técnicos- operativos y económico-financieros en su posterior análisis y obtención de respectivas conclusiones.

Se logró diseñar el modelo de negocio y la consecución de los objetivos específicos, estructurando el estudio de mercados, reconociendo la posible oferta y demanda con sus respectivas estrategias de mercadeo, se desarrolló un plan técnico y financiero que cumplen a cabalidad los requerimientos, para finalmente establecer la viabilidad y factibilidad de una nueva línea comercial, integral y saludable en la panificadora DORAPAN, en la ciudad de Santa Marta.

En materia financiera, se establece bajo unos criterios de decisión la viabilidad del proyecto, arrojando un PIR (Periodo interno de Retorno) de 1,66 en el mismo sentido, se calculó la TIR en 29,03% y la VAN de \$17.315.943. Ahora, con los resultados anteriores se puede evaluar el nivel de riesgo que desean asumir individualmente y determinar, si finalmente desean poner en funcionamiento el actual prospecto de negocio.



Referencias

Alcaldía de Santa Marta. (2020). *Densidades Urbanas*. Obtenido de Alcaldía de Santa Marta:

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/13_-_fu-13._densidades_urbanas_1.pdf

Alcaldía de Santa Marta. (2022). *Informe de gestión-vigencia 2022*.

Alcaldía Distrital de Santa Marta. (s.f.). Obtenido de <https://www.santamarta.gov.co/geografia>

Alemán, A. (2021). *Diseño de modelo de negocio de una panadería especializada en productos*

vegetarianos y libres de azúcar en la Ciudad de Guatemala. Obtenido de

<https://repositorio.uvg.edu.gt/handle/123456789/3885>

Alzate Jiménez, L. A. (2021). *Explorando los motivadores e inhibidores del consumo de la*

panadería artesanal saludable en la ciudad de Medellín. Medellín: UNIVERISDAD

EAFIT. Obtenido de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26854/LuzAngela_AlzateJimenez_](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26854/LuzAngela_AlzateJimenez_2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

[2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26854/LuzAngela_AlzateJimenez_2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Colorado, A., Acosta, A., Brochero, C., & Lombardi, N. (2017). *Plan de negocio para la*

creación del restaurante de comida rápida temático “Plaza Tayrona” en la ciudad de

Santa Marta . Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co

/bitstream/handle/20.500.12010/25511/Plan%20de%20negocios%20Plaza%20Tayrona.p

df?sequence=1&isAllowed=y



DANE. (2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220317-InfoDane-Santa%20Marta-Magdalena.pdf>

Degeneri, B., Guarda, G., Llerena, M., Molina, W., & Velasquez, M. (2020). *Fabricación y comercialización de pan saludable a base de harina de almendras*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1d875054-d037-4958-b330-2836ae34185a/content>

Escobar, J. P. (18 de Febrero de 2023). El pan colombiano se hace con trigo extranjero: por qué el país importa casi el 100% de la materia prima. *Infobae*.

Galindo Díaz, A. G. (2020). *PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL*. Girardot: UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7495/Plan%20de%20Negocio%20Restaurante%20Comida%20Saludable%20Sanitos.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Garzón Lozano, M. P. (2018). *RESTAURANTE GOURMET DE COCINA COLOMBIANA*. Pereira: UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5090/1/DDMAE83.pdf>

Google. (2012). *Mapa de gaira, panadería DORAPAN*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/@11.1906847,-74.216815,3a,75y,279.6h,91.94t/data=!3m7!1e1!3m5!1sI3jpbN2s3dcEuHOEewm8Kw!2e0!6shttps:%2F%2Fstreetviewpixels->



pa.googleapis.com%2Fv1%2Fthumbnail%3Fpanoid%3DI3jpbN2s3dcEuHOEewm8Kw%26cb_client%3Dsearch.revgeo_and_fetc

Guevara, L. (22 de Octubre de 2018). El segmento pesa 14% en la canasta general de alimentos y bebidas, según Nielsen. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Irureta, M. (2018). *Plan de negocios para la creación de una partelería saludable en la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7628/Irureta%20Villegas%20Miguel%20Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez Nader, L., & García Rojas, L. T. (2018). *Plan de mercadeo para el producto pan salud de la empresa INDUPAN S.A.S.* Santiago de Cali: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10490/T08158.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

MINTEL Group Ltd. (2015). *Tendencias globales de Alimentación y Bebidas 2016*. Obtenido de <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas>

Orozco, E., Bateman, C., & Torres, M. (2015). El estado y condiciones para el emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta, Colombia. *Verbum (10)(10)*, 13-23.

Robles, L., & Zumba, L. (2022). *Plan de negocio para un panadería con enfoque saludable apoyado en una app que informe sobre las calorías y el valor nutricional*. Obtenido de



<https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/10787/1/LESLY%20ROBLES%20CARRANZA%2c%20LADY%20ZUMBA%20RENDON.pdf>

Sierra Velásquez, M. A., & Agudelo Orozco, J. F. (2021). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE PASTELERÍA CON OFERTA SALUDABLE PARA EL VALLE DE ABURRÁ*. Medellín: UNIVERSIDAD EAFIT. Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27465/MariaAntonia_SierraVelasquez_2021_JuanFernando_AgudeloOrozco_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tudela, G. (2019). *Plan de negocios para la comercialización de productos de panadería nutritiva y saludable en La Paz, Bolivia*. Obtenido de

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170968>