

Propuesta para diversificar el uso de la panela en el Departamento de Boyacá

Viviana Constanza Calvo Hurtado

Facultad de Administración de Empresas

Fundamentación en Investigación Aplicada en Gestión Empresarial

MG. Jairo Alejandro Munar Mercado

Diciembre 15 de 2021

Universidad Santo Tomás

Centro de Atención Universitario

Sede Bogotá

Contenido	
1. Introducción	5
Objetivo General:	6
Objetivos específicos:	7
Justificación	7
2. Análisis de Entornos	9
2.1. Análisis del Macro Entorno	9
• Políticos	10
<i>Cambios en los Tratados de Libre Comercio</i>	10
<i>Cambios de Gobiernos y sus Programas Electorales</i>	10
• Económicos	11
<i>Tendencias en Canales de Distribución</i>	11
<i>Financiación</i>	11
<i>Índice de Confianza del Consumidor</i>	11
• Social	11
<i>Creencias</i>	11
<i>Estilo de Vida</i>	11
<i>Patrones de Compra</i>	12
• Tecnológico	12
<i>Internet</i>	12
• Ambiental.....	12
<i>Reciclaje</i>	12
• Legal	12
<i>Regulación de sectores</i>	12
<i>Leyes Ambientales</i>	13
2.2. Análisis del Micro Entorno	13
3. Estudio de Mercados	19
3.1. Análisis del Sector Económico.....	21
3.3. Análisis del Mercado	22
Azúcar y panela	22
Tendencias tecnológicas	24
3.3.1. Descripción y Análisis del Producto.....	24
3.3.2. Análisis de la Demanda	25
3.3.3 Segmentación objetivo del proyecto.....	26

3.4. Análisis de la oferta y la competencia.....	26
3.4.1. Análisis de los precios	28
3.5. Proyecciones de venta.....	28
4. Estudio Técnico Operacional.....	30
4.1. Ficha técnica	30
4.2. Análisis de Procesos de Producción	31
4.3. Plan de Producción	32
4.4. Plan de Compras	33
4.5. Análisis de Costos	35
4.6. Análisis de la Infraestructura.....	36
5. Estudio Organizacional.....	36
5.1. Estructura Organizacional y Legal	36
5.2. Análisis de Cargos.....	37
5.3. Costos Administrativos.....	39
5.4. Tipos de Sociedades.....	40
5.5. Permisos y Licencias	41
5.6. Impuestos y tasas.....	43
6. Pensamiento Estratégico.....	43
6.1. Estrategias de mercado	43
6.2. Estrategia Organizacional.....	45
6.3. Análisis de Procesos Organizacionales.....	46
7. Formulación y Evaluación Financiera.....	47
7.1. Estudio Económico	47
7.2. Costos.....	48
.....	48
7.3. Punto de equilibrio	49
7.4. Presupuestos.....	49
7.5. Flujo de Caja.....	49
7.6. Estados Financieros.....	49
7.7. T.I.R., V.P.N., T.I.O.....	50
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	51
Trabajos citados.....	52
Ilustración 1	18

Ilustración 2	46
Tabla 1	14
Tabla 2	15
Tabla 3	16
Tabla 4	16
Tabla 5	17
Tabla 6	18
Tabla 7	21
Tabla 8	22
Tabla 9	22
Tabla 10	22
Tabla 11	22
Tabla 12	26
Tabla 13	28
Tabla 14	28
Tabla 15	30
Tabla 16 Análisis de Procesos de Producción	31
Tabla 17	32
Tabla 18 Plan de Compras	33
Tabla 19	35
Tabla 20	35
Tabla 21	36
Tabla 22	37
Tabla 23	38
Tabla 24	39
Tabla 25	39
Tabla 26 Estudio Económico	47
Tabla 27 Punto de Equilibrio	49
Tabla 28	50
Grafica 1	29
Grafica 2 Proyección de Vestas	29
Grafica 3	36
Grafica 4 Proyección de Costos	48

1. Introducción

El sector agropecuario a nivel nacional es considerado de gran importancia social y económica, ya que constituye uno de los pilares sobre los cuales se desarrolla económicamente el país y en cual se involucra buena parte de su población rural e industrial. En este contexto, la panela y su agroindustria se desarrolla como un subsector dedicado a la generación de productos provenientes de la caña de azúcar, posicionado, después del café, como el segundo generador de empleo del país en términos de área cultivada. En Colombia, los actores de la cadena productiva de la panela y su agroindustria se enfrentan a numerosos retos entre los que sobresalen la introducción de nuevas tecnologías que permitan el mejoramiento de los tradicionales procesos productivos, el desarrollo de productos innovadores y diferenciados que permitan una mayor competitividad y la consolidación de un tejido social de la cadena que procure esfuerzos adelantados en los diferentes eslabones de la cadena.

El mercado de la panela en la región de Boyacá, se caracteriza por estar sometido por los intermediarios, quienes con su persuasión imponen el precio en el mercado, llevando en ocasiones a los productores a grandes pérdidas por tener que vender el producto por debajo de los costos de producción; en este contexto, se plantea la posibilidad de contribuir con el mejoramiento de la economía de la región, principalmente de los pequeños productores (mujeres y jóvenes rurales que se dedican a esta actividad) con el fin de comprar su producto a un precio justo y a partir de este elabora nuevos productos para comercializarlos en la región, de esta forma, por los altos beneficios de la panela el productos final será de gran valor nutricional.

Existen estudios que demuestran los beneficios nutricionales de la panela, y que es más saludable que otros endulzantes.

Con este proyecto se pretende documentar una propuesta de diversificación del uso de la panela en productos de panadería y repostería, con el fin de generar mayor competitividad y oportunidades en nuevos mercados para el subsector panelero.

En este contexto, se plantea la posibilidad de contribuir con el mejoramiento de la economía de la región, principalmente de los pequeños productores (mujeres y jóvenes rurales que se dedican a esta actividad) con el fin de comprar su producto a un precio justo y a partir de este elabora nuevos productos para comercializarlos en la región, de esta forma, por los altos beneficios de la panela el productos final será de gran valor nutricional.

Por todo lo anterior, y ante el hecho de ser el segundo país mayor productor de panela después de la India, y con la mayor influencia de producción en el departamento de Boyacá, se propone documentar por medio de la metodología de la investigación la propuesta de diversificación y usos de la panela como endulzante de otros productos.

Chitaraque es un municipio de Boyacá, Colombia, perteneciente a la Provincia de Ricaurte en límites con el Departamento de Santander. Dista aproximadamente 105 kilómetros de la ciudad de Tunja, capital del departamento, (es.wikipedia.org), es un municipio agropecuario, su principal actividad económica es el cultivo de la caña panelera para elaborar panela en diferentes presentaciones.

Objetivo General:

Diseñar procesos de diversificación de la panela, para plantear nuevas estrategias de consumo y mejorar la utilidad y calidad de vida de los productores paneleros en el departamento de Boyacá en un (1) año.

Objetivos específicos:

- Implementar herramientas de diagnóstico para conocer los factores internos y externos para determinar las estrategias ante las posibles situaciones de riesgo.
- Realizar un análisis de mercado del sector y conocer las nuevas tendencias de consumo para determinar el tamaño del mercado e identificar factores del mercado.
- Realizar el estudio técnico de los procesos de producción para estructurar los planes operacionales.
- Elaborar el marco teórico para construir los conceptos teóricos y consolidar la cultura organizacional.
- Implementar herramientas financieras para estimar el valor presente, determinar costos y realizar evaluaciones económicas de proyectos de inversión.

Justificación

La propuesta innovadora para elaborar productos endulzados con panela, surge de evidenciar la necesidad que tienen los productores de mejorar sus condiciones de vida, principalmente los jóvenes y mujeres rurales que se dedican a esta actividad económica, que actualmente se encuentra golpeada por el precio inestable en los mercados y los intermediarios que son los que perciben las utilidades; por lo anterior y con el fin de potencializar los usos de la panela que se produce en Chitaraque, municipio panelero de Boyacá, que según cifras de Fedepanela, es el mayor productor de panela pulverizada de la región, se plantean alternativas de diversificación en los usos de la panela para incursionar en nuevos mercados.

Aunado a lo anterior, el desarrollo de este proyecto fomenta la formalidad, asociación, mejoramiento de la economía del subsector, empleo, trabajo cooperado, crecimiento colectivo y reconocimiento, dado que a futuro se aspira conquistar mercados institucionales para producir

estos alimentos especialmente para niños (instituciones educativas, ICBF y Fuerzas militares); inicialmente el mercado meta es regional, tiendas de barrio, cafeterías, y municipios aledaños a la planta de producción.

Además, por una parte, la panela es un producto con muchos beneficios nutricionales, en comparación con otros endulzantes, y por otra, es la principal economía de la región, lo que evidentemente, es motivación para explorar nuevos mercados, también, el cultivo de caña tiene otros factores positivos como la contribución en la reducción de las emisiones de CO₂, gran generador de empleo, es el sustento de muchas familias campesinas y contribuye con la economía del país. Por todo lo anterior, se documenta la idea de elaborar productos endulzados con panela producida en Chitaraque Boyacá.

En el mercado existen gran variedad de productos con características similares, sin embargo el componente innovador de los productos es el endulzante, el sabor y el empaque, se hace hincapié principalmente en el endulzante porque es el producto que se quiere potencializar, partiendo de la necesidad de los productores por innovar su producto.

La importancia de impulsar y consolidar la productividad del País Panelero de una manera sostenible, a partir de las necesidades identificadas, resulta vital en la formulación de proyectos y programas que garanticen la competitividad del subsector panelero, y así, mediante ingresos derivados de esta actividad, mejorar la calidad de vida de los productores y pobladores rurales. En este proceso es fundamental que toda gestión institucional y agroempresarial se articule para adquirir los elementos y herramientas adecuadas que permitan insertarse de manera eficiente y sostenible en los mercados y escenarios propicios para el desarrollo y la sostenibilidad del agro colombiano. Es decir, lograr que los proyectos productivos de carácter agroempresarial se consoliden, para ello, es necesario desarrollar estrategias que garanticen que en los procesos, la gestión y las estructuras organizacionales se cumplan objetivos y metas propuestas. Esta es una afirmación fruto no solo de las necesidades apremiantes del campo, sino también de la experiencia de muchas instituciones, entidades y programas, que a través de la historia han

realizado importantes esfuerzos e inversiones en el campo, pero que con el transcurso del tiempo han visto desaparecer y dispersarse los esfuerzos y recursos por falta de un acompañamiento integral a los procesos y a los productores.

Durante el tercer trimestre de 2020, el sector agropecuario colombiano fue uno de los pocos que registró crecimiento en el PIB, al aumentar 1,5% comparado con el mismo periodo del año anterior, según cifras del DANE. (Procolombia, 2020)

Este crecimiento se vio impulsado por la dinámica positiva de la producción agrícola, donde se incluyen actividades de apoyo y conexas (+2,2%), ganadería (+1,9%), silvicultura y extracción de madera (5,3%), y pesca y acuicultura (27%).

Así mismo, entre enero y septiembre de 2020, la cadena de Agroalimentos del país fue la única que registró una dinámica positiva en sus exportaciones, alcanzando los USD\$ 5.683 millones, un 3,6% más respecto al mismo periodo de 2019. (Procolombia, 2020)

México, Irak, Corea del Sur, Brasil y Egipto fueron los destinos que presentaron un mayor crecimiento en compras de productos colombianos, superando en USD\$126,1 millones más la cifra alcanzada en 2019. (PROCOLOMBIA, 2021)

De acuerdo con Euromonitor, se espera que las compras mundiales de alimentos empacados y alimentos frescos registren un crecimiento anual compuesto del 5,7% y del 2,9%, entre 2019 y 2025, después de superar los efectos generados por la pandemia en 2020. (Procolombia, 2020)

2. Análisis de Entornos

2.1. Análisis del Macro Entorno

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno externo de la empresa a través de la consideración de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, con el fin de determinar el contexto en que se desarrolla el

proyecto, y así mismo, diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y generar acciones para los posibles riesgos.

A continuación se evalúa la información del entorno externo para determinar la favorabilidad del emprendimiento, identificando los principales factores:

- **Políticos**

Cambios en los Tratados de Libre Comercio

En la actualidad, gracias a los Tratados de Libre Comercio de Colombia ha permitido que el país tenga un progreso importante en su economía, pues a través de ellos se ha ampliado el mercado de bienes y servicios para los colombianos.

También, crean vínculos cercanos con los países socios, permitiendo fortalecer las relaciones bilaterales y/o regionales.

Cambios de Legislación

Cuando cambian las leyes o las normativas en diferentes ámbitos hay algunas empresas que salen beneficiadas y otras que, por el contrario, salen perjudicadas por este cambio. Sin embargo, ante esta situación es importante generar acciones enfocadas a disminuir el impacto que estos cambios puedan generar en este aspecto.

Cambios de Gobiernos y sus Programas Electorales

Ante un proyecto que genera desarrollo, empleo, bienestar social, resulta indiferente este factor, pues pese a lo que significaría el respaldo de los gobiernos, es una propuesta que contribuye al reconocimiento y crecimiento de una región, no obstante, se pretende contar a futuro con acercamientos a los gobiernos. Así mismo, la reforma tributaria es un factor de gran relevancia, por lo cual la empresa debe generar estrategias para que las leyes estén a favor.

- **Económicos**

Tendencias en Canales de Distribución

A nivel regional, en el marco del mercado que representa el subsector que produce este ingrediente, los canales de distribución son directos y por muchos años. Así mismo, La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados. Aunque resulta significativa la presencia de la economía en escala

Financiación

Ante el difícil acceso y las elevadas tasas de interés del sistema financiero, la propuesta se debe encaminar a integrar líderes del subsector productor de uno de los ingredientes principales del producto. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.

Índice de Confianza del Consumidor

En la región donde inicialmente se implantará el piloto del proyecto, la cultura y costumbres están a favor del ingrediente a utilizar.

- **Social**

Creencias

Por muchos años un producto específico ha sido elegido como unos de los ingredientes principales para desarrollar diferentes productos. Diversificar el uso de este producto como ingrediente en la preparación de otros. Contribuir con la economía del subsector que lo produce.

Estilo de Vida

Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector. Por lo anterior, aunados a estudios realizados en beneficio del ingrediente que se pretende utilizar

para obtener dos productos específicos, trabajamos para generar en los consumidores un estado de conciencia y aceptación de nuestro producto. Este producto es rico en vitaminas y minerales y por años hace parte de la alimentación en otras presentaciones de grandes familias principalmente de las que viven en condiciones precarias.

Patrones de Compra

En el sector donde haremos presencia, para ser competitivos, es condición innovar constantemente.

- **Tecnológico**

Internet

El comercio electrónico está impactando en la demanda de productos/servicios y en los de la competencia. Factor que significativamente permitió el funcionamiento de muchas empresas en la contingencia ocasionada por la pandemia por lo cual es de gran importancia ser referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas

- **Ambiental**

Reciclaje

El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.

El cultivo de caña de azúcar contribuye con la reducción de CO₂

Aprovechamiento del bagazo para elaborar los empaques y producir papel.

- **Legal**

Regulación de sectores

La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.

Normatividad de Seguridad y Salud en el Trabajo

La legislación laboral y normatividad en este aspecto contribuye considerablemente con la operatividad del sector.

Leyes Ambientales

La legislación medioambiental contribuye al desarrollo de nuestro sector.

Como resultado de la evaluación de los factores que comprenden la herramienta PESTEL se obtiene que en los aspectos sociales, tecnológico y ambiental son favorables para el desarrollo del emprendimiento pues en estos escenarios el impacto es positivo, sin embargo, en términos políticos el impacto negativo desequilibra las fuerzas favorables y se requiere realizar ajustes en cuanto a la normatividad para producir alimentos en Colombia, pues en las plantas de producción de panela se requiere realizar las adecuaciones de acuerdo con la

Resolución 779 de 2006 y los requisitos establecidos en la normatividad sanitaria vigente.

2.2. Análisis del Micro Entorno

Se realiza el análisis en función de las 5 fuerzas de Porter (matriz anexo): Rivalidad entre competidores de la industria, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos proveedores y clientes con el fin de identificar los aspectos del sector en el que se desarrollará el emprendimiento para implementar el uso de la panela como endulzante natural para elaborar otros productos.

Se evalúa la matriz con las siguientes características:

Calificar cada uno de los factores de 1 a 5, siendo 1 (muy poca influencia que puede tener el ítem respectivo frente al factor analizado) y 5 (que existe mucha influencia el ítem frente al factor analizado).

La calificación promedio de cada uno de los factores determina la influencia del factor en el sector o subsector analizado.

Como resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se observa que el emprendimiento se encuentra en un escenario con posibles posibilidades, sin embargo requiere de esfuerzos y acciones para alcanzar un resultado óptimo.

La rivalidad entre competidores de la industria radica en la tecnología, la economía en escala (industrias) y productos tipo artesanal que se vende en supermercados, así mismo, las restricciones gubernamentales, como se mencionaba anteriormente en la producción del endulzante natural principalmente, y adicionalmente factores que de mucha influencia como la competencia desleal y reconocimiento de marca.

Tabla 1

Rivalidad entre competidores de la industria

Factor	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Acceso de Tecnología	5	5	5	5	5	5
Alianzas entre empresas	5	5	5	5	5	5
Costos de salida	1	1	1	2	2	1,4
Curva de la experiencia del sector	4	4	4	4	4	4
Economía de escala	3	3	3	4	4	3,4
Existe mucha diferenciación en el servicio	5	5	5	5	5	5
Guerras de precios	4	4	4	4	4	4
Lealtad a la marca *****	5	5	5	5	5	5
Nivel endeudamiento	4	4	5	5	5	4,6
Número de competidores	4	4	5	5	5	4,6
Reconocimiento de la marca	5	5	5	5	5	5
Reducción de precios	3	3	3	3	3	3
Restricciones gubernamentales y sociales	3	3	3	3	3	3
Volumen de compra (contratos periodos largos)	4	4	4	4	5	4,2

Competencia desleal	4	4	4	5	5	4,4
Capacidad instalada	3	3	3	4	4	3,4
Calificación promedio						4,06

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores asignados a la rivalidad entre competidores.

Como resultado de la calificación promedio de la fuerza rivalidad entre competidores (tabla 1) se observa como oportunidad que es indispensable la tecnología, es decir, el manejo de la información confidencial y las actualizaciones. Así mismo, es importante fomentar alianzas con empresas posicionadas en el mercado. La calificación promedio de este factor representa un impacto favorable en el sector donde se ubica la empresa.

Tabla 2

Entrada de Nuevos Competidores

Factor	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Economías de escala	3	3	3	3	3	3
Lealtad del cliente (o "de marca")	2	2	2	2	2	2
Costo de cambio	1	2	2	2	2	1,8
Requerimientos de capital *	1	1	1	1	2	1,2
Acceso a canales de distribución	1	1	1	1	2	1,2
Experiencia y efectos de aprendizaje	1	1	1	1	1	1
Regulación de la empresa	3	3	3	3	3	3
Diferenciación de producto/servicio	3	3	3	3	3	3
Acceso a la tecnología	1	1	1	1	2	1,2
Política gubernamental	3	3	3	3	3	3
Entrada de competidores extranjeras	3	3	3	5	5	3,8
Calificación promedio						2,04

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores asignados a la entrada de nuevos competidores.

*Las empresas que quieran competir debe ser robusta en este aspecto.

En el resultado de la evaluación de la fuerza entrada de nuevos competidores (tabla 2) se observa que su calificación promedio no es alta, y que este factor representa amenazas en cuanto a requerimientos de capital, experiencia, acceso a canales de distribución los cuales se pueden potencializar con las oportunidades que representan los demás factores.

Tabla 3

Productos Sustitutos

Factor	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Disponibilidad de productos sustitutivos cercanos	1	2	1	1	1	2
Costo de cambio para el cliente	1	1	1	1	1	1
Agresividad	1	1	1	1	1	1
Contraste relación valor-precio	1	1	1	2	2	1,4
Calificación promedio						1,35

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores asignados a los productos sustitutos.

Los factores evaluados en la (tabla 3) productos sustitutos, representan amenazas

Para el producto, pues la disponibilidad de productos sustitutos es amplia, pero con la probabilidad de impacto y valor diferenciador de la propuesta se uede mejorar la calificación promedio de este factor.

Tabla 4

Proveedores

Factor	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Poder de negociación	3	3	3	3	3	3
Precio	3	3	4	4	4	3,6
Dependencia *****	4	4	4	4	5	4,2
Localización	2	2	2	2	2	2
Grado de confianza	5	5	5	5	5	5
Relación	4	4	5	5	5	4,6
Peligro de integración hacia delante	3	3	3	3	3	3
Presencia de productos sustitutos	1	1	1	2	2	1,4
Costo de cambio de proveedor	1	1	2	2	2	1,6
Calidad del producto	4	4	4	5	5	4,4
Calificación promedio						3,28

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores asignados a la los proveedores.

Como resultado de la evaluación de la fuerza proveedores (tabla 4) se observa un resultado favorable que representa oportunidades de tener proveedores confiables para obtener productos de óptima calidad, así mismo se aumenta el grado de confianza.

Tabla 5

Cientes

Factor	Muy poca influencia	Poca influencia	Neutro	Hay influencia	Existe mucha influencia	Valoración
Coste de cambio del cliente	5	5	5	5	5	5
Número de clientes importantes sobre el total	5	5	5	5	4	4,8
Amenaza de integración hacia atrás	2	2	2	2	2	2

Facilidad para encontrar productos sustitutos	1	2	2	2	2	1,8
Facilidades de Pago	5	4	4	4	4	4,2
Tiempo de pago	4	4	4	4	4	4
Poder de negociación	5	5	4	4	4	4,4
Calificación promedio						3,74

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores asignados a los clientes.

Tabla 6

Resumen de los resultados

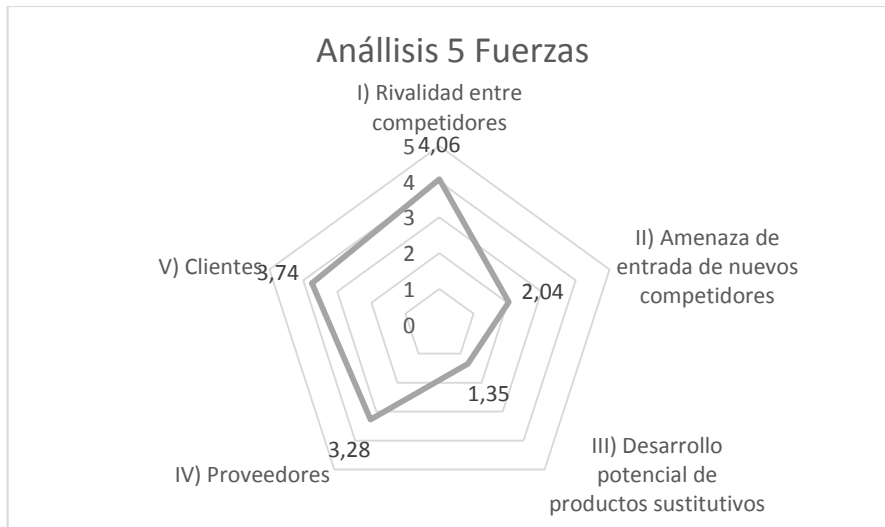
Fuerzas de Porter	Posición de la Empresa
Rivalidad entre competidores	4,06
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,04
Desarrollo potencial de productos sustitutos	1,35
Proveedores	3,28
Clientes	3,74
Calificación promedio de la empresa	2,9

Nota: Esta tabla muestra la calificación promedio de los factores evaluados mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El promedio de los factores analizados por medio de las 5 Fuerzas de Porter se obtiene una calificación de 2,9 (ver tabla 6), es decir que el sector donde se desarrolla el emprendimiento es medianamente estable y que se deben realizar ajustes en cuanto a los factores que representan amenazas para obtener una mejor calificación.

Ilustración 1

Diagrama del resultado del análisis



Nota: El diagrama muestra el resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3. Estudio de Mercados

3.1. Investigación, desarrollo e innovación

El efecto post pandemia a nivel mundial, despertó en las personas la motivación y el cuidado por la salud y el bienestar, y con ello, crece con fuerza el concepto de conciencia para cuidar la salud, a través de los alimentos, por lo cual resulta un reto para las empresas replantear sus procesos de producción, aunado a factores económicos, sociales y ambientales demandados por el mercado actual, en el que las nuevas generaciones con un pensamiento sistémico, se fijan en la sostenibilidad de los productos, en efecto, desarrollar alternativas de consumo sostenibles, con dinámicas innovadoras arraigadas a las costumbres y cultura de una región, inspiradas en ingredientes ancestrales son las tendencias de la época contemporánea.

Como resultado de la consulta en la página de la revista ialimetos, en su artículo Joan H. Bocanegra dice que “la pandemia profundizó el anhelo por sabores reconfortantes, saludables, aventureros y nostálgicos. Aquí anticipamos lo que llenará nuestros paladares a la largo de 2021”. (Joan H. Bocanegra G., 2021), este mismo artículo, señala que ahora, más que nunca, las personas se centran en cultivar el bienestar integral, incluido la salud física, mental y emocional.

De hecho, una investigación adelantada por ADM Outside Voice reveló que el 84 % de los consumidores consultados consideran la salud mental tan importante como el bienestar físico. (Joan H. Bocanegra G., 2021)

Adicionalmente, Según Mintel, el 71 % de los consumidores disfrutaban de cosas que les recuerdan su infancia, ya que los sabores nostálgicos han ganado una inmensa popularidad en una variedad de aplicaciones. Por lo anterior, también señala que, varias marcas están relanzando explosiones del pasado y renovando su cartera actual para brindar familiaridad a los consumidores.

Es así, como con la investigación realizada, se reafirma la tendencia por el regreso a las costumbres y sentimientos, estimulada por sabores de frutas locales, y sabores tradicionales, así como, también se menciona, notas ahumadas o leña, **la panela (rapadura)**, y sabores que nos inspiren nuestros productos de panadería como mantecada.

Según la compañía ADM, los consumidores están buscando nuevas experiencias y sus paladares ahora están despertando a perfiles de sabor más aventureros, por lo cual esperan que durante el 2021, las personas busquen ingredientes más globales (Joan H. Bocanegra G., 2021)

El compromiso por la sostenibilidad también está teniendo un efecto en los consumidores a juicio de esta casa de sabores, quien prevé un boom en la búsqueda de sabores amazónicos, incluidos el camu camu y el aguaje. (Joan H. Bocanegra G., 2021)

Salud holística e hiperpersonal

Tras la pandemia la gente piensa en su salud antes de comprar. Este nuevo hábito de consumo ha generado que el mercado de fibra dietética ha ido en aumento. 84% de los consumidores latinoamericanos considera que tiene un efecto positivo, y 8 de cada 10 afirma que promueve el bienestar en general, el fortalecimiento del sistema inmunológico y el cuidado gastrointestinal. El 78% está de acuerdo en que una alimentación balanceada con productos naturales tiene un efecto positivo en el bienestar mental. De ahí, que el 80% busque opciones que

ayuden a fortalecer sus defensas al estar más conscientes de su propia salud; por lo que esperan productos híperpersonalizados que se adapten su estilo de vida individual. (Puratos, 2021)

En este contexto, arraigado a las costumbres de una región, y de un producto que produce sentimientos y recuerdos históricos, se confirma la propuesta de diversificación de los usos de la panela como endulzante 100% natural.

3.1. Análisis del Sector Económico

Se realiza el siguiente análisis con la información publicada por el DNP referente a las cadenas productivas en Colombia.

Como se menciona anteriormente, el análisis que se realiza se enfoca en la Cadena Azúcar, Confitería y Chocolatería y Cadena Molinería, el primero por representar la panela y el segundo los productos de panadería y repostería.

En sinergia con lo anterior, y ante la importancia de conocer el comportamiento de las cadenas en los últimos tres años, se observa lo siguiente:

La Cadena Azúcar, Confitería y Chocolatería, según la información del DANE, esta cadena la conforman 16 eslabones entre los cuales se analiza el eslabón correspondiente a la panela, inicialmente se observa que esta actividad económica se identifica en Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) con el número 2; las principales variables analizadas son el comportamiento de las exportaciones, importaciones, producción y empleo.

Tabla 7

Producción panela en los años 2017, 2018 y 2019

Producción de panela (miles de pesos)		
2016	2017	2018
127.720.939	179.326.669	151.762.459

Tabla 8**Empleo eslabón de panela en los años 2017, 2018 y 2019**

Comportamiento del Empleo Eslabón Panela (personas)		
2016	2017	2018
1.150	1.275	1.402

Tabla 9**Exportaciones e importaciones eslabón Pan y Productos de Panadería (Dólares) 2017, 2018 y 2019**

Exportaciones de Pan y Productos de Panadera (Dólares)			Importaciones de Pan y Productos de Panadería (Dólares)		
2017	2018	2019	2017	2018	2019
52.202.795	54.285.690	57.819.106	35.541.145	42.211.875	40.624.075

Tabla 10**Producción eslabón Pan y Productos de Panadería (Dólares) 2017, 2018 y 2019**

Producción de Pan y Productos de Panadería (miles de pesos)		
2017	2018	2019
3.086.203.974	3.050.766.259	3.085.494.164

Tabla 11**Comportamiento del empleo eslabón Pan y Productos de Panadería (Dólares) 2017, 2018 y 2019**

2016	2017	2018
28.561	28.986	28.981

3.3. Análisis del Mercado**Azúcar y panela**

Este grupo se caracterizó, al igual que el total de la cadena, por tener una balanza comercial positiva entre 2002 y 2017. Las exportaciones del grupo tuvieron un valor promedio de US\$333,3 millones y crecieron a una tasa promedio de 4,0% en tanto que las importaciones

crecieron a una mayor tasa (11,4%) y alcanzaron un valor promedio de US\$71,2 millones. El año en que se alcanzó la mayor diferencia entre las exportaciones e importaciones fue en 2011 cuando el superávit comercial ascendió a US\$ 474,1 millones (Gráfico 9). En las exportaciones el eslabón final que tuvo mayor participación promedio en el grupo fue Azúcar blanco (70,4%) y una participación de 37,0% en las exportaciones de la cadena. Este eslabón pasó de US\$102,6 millones en 2002 a US\$253,1 millones en 2017. El segundo eslabón final en importancia es Azúcar cruda con una participación promedio de 28,4% y un valor de exportaciones promedio de US\$87,3 millones dentro del grupo. El tercer eslabón final en importancia es Panela con una participación promedio de 1,2% y un valor promedio de exportaciones de US\$3,7 millones. Este último eslabón muestra la tasa de crecimiento más alta promedio (9,6%) debido a la evolución que tuvo desde el año 2013 (dnp, Cadena Productiva de Azúcar, Confitería y pdf., 2019, pág. 32)

Panela y sus derivados

En relación con la producción de panela y sus derivados el marco regulatorio fue establecido en los artículos 4 y 5 de la Ley 40 de 1990. Específicamente, en el artículo 4 se establece que la producción de panela y mieles vírgenes deberá ceñirse a las normas definidas por el MADR y por el Minsalud y en el artículo 5 que en la fabricación de la panela no se puede utilizar como insumo azúcar. Respecto a esta última norma, en el decreto reglamentario de la Ley 40 (Decreto 1999 de 1991) se señaló que las sanciones pecuniarias serán impuestas por las secretarías o servicios de salud departamentales, o en su defecto por las alcaldías municipales y se establecerán en salarios mínimos legales mensuales. (dnp, Cadena Productiva de Azúcar, Confitería y pdf., 2019, pág. 6)

Este análisis muestra que el de la cadena productiva caña de azúcar, confitería y chocolatería es muy importante para la economía del país por lo cual resulta significativo

realizar estudios que propongan la diversificación de productos derivados de la panela para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los productores.

Tendencias tecnológicas

La Superintendencia de Industria y Comercio, elaboró en 2016 un boletín tecnológico del subsector de la panela, cuyos hallazgos se presentan a continuación: Química de Alimentos

Esta tendencia se relaciona principalmente con la preparación o tratamiento de alimentos,

La propuesta para elaborar productos endulzados con panela, surge de la necesidad de aprovechar la panela producida en la región para diversificar su uso.

Aunado a lo anterior, el desarrollo de este proyecto fomenta la formalidad, asociaciones, mejoramiento de la economía del subsector, empleo, crecimiento y reconocimiento, dado que a futuro se aspira a conquistar mercados institucionales para producir estos alimentos especialmente para niños (instituciones educativas, ICBF); inicialmente el mercado meta es regional, tiendas de barrio, cafeterías, y municipios aledaños a la planta de producción.

El mercado global de confitería y snacks está evolucionando rápidamente. Los ingredientes, y la funcionalidad son impulsores cruciales del desarrollo exitoso de los productos dentro de la industria. (García, 2021)

3.3.1. Descripción y Análisis del Producto

La panela es un endulzante 100% natural, definido como azúcar sin refinar, obtenido de la extracción evaporación y concentración del jugo de la caña de azúcar, mediante procesos de molienda en establecimientos llamados trapiches (AGROSAVIA, 2019)

Los productos diferenciadores se caracterizan por ser 100% natural, elaborados por mujeres y jóvenes rurales con gran experiencia en el subsector, productos de alta calidad, con agradable sabor, ricos

en vitaminas y minerales, además contribuye con aporte energético, apto para el consumo de niños, jóvenes, adultos y mayores de edad, empacado individualmente en Bolsas en polipropileno mono y bioorientado para contacto directo con alimentos monocapa, bicapa o tricapa, para mayor conservación del producto y excelente precio.

Por todo lo anterior y analizando el factor cultural, hoy en día los hábitos de consumo de las personas se enfocan en la alimentación saludable, por lo tanto inciden mucho en la toma de decisiones en el momento de adquirir un producto por lo cual los atributos naturales, calidad, y ductilidad de un endulzante que en su proceso de producción no pierde valores nutricionales, para obtener un producto final de sabores diferentes, enriquecido con vitaminas y minerales.

El producto final, es un poque con agradable sabor y color, y suave textura, en el que se resaltan las notas culturales arraigadas a sus ingredientes que son el sustento de muchas familias campesinas.

3.3.2. Analisis de la Demanda

El estudio consistió en una encuesta realizada algunas personas de Chitaraque que residen en ciudades como Tunja y Bogotá, personas de diferentes edades consumidores de panela y sus derivados.

La encuesta se lleva a cabo en el mes de septiembre y principios de octubre del presente año.

Se realiza la encuesta de 11 preguntas con el fin de conocer el gusto por el consumo de productos endulzados con panela a 100 personas, y como resultado se obtiene lo siguiente:

Para dar inicio a la encuesta se tiene en cuenta realizar la pregunta de consentimiento, con el fin de que las personas aprueben o no su participación, la respuesta a esta pregunta es que el 100% de la población está dispuesta a participar en la encuesta.

El 100% de las personas encuestadas, manifestaron gran interés por productos derivados de la principal economía de la región, así mismo, se mostraron optimistas frente al desarrollo que se puede traer para la región el éxito de los mismos.

El 100% de la población encuestada, manifiesta no encontrar con facilidad en el mercado productos de estas características endulzados con panela.

Las personas encuestadas están en un rango de edades entre los 16 y 65 años de edad, con mayor participación del 31% las edades entre 46 y 55 años, seguido de edades entre 36 y 45 con una participación del 25.9% y con menos participación edades entre 16 y 25 años 14.8%% entre 26 y 35 años de edad la participación 9.3% de las personas que participaron en la encuesta,

El 50% de las personas encuestadas son mujeres y el otro 50% hombres, adicionalmente esta misma encuesta muestra que al 41% de las personas encuestadas les agrada consumir productos endulzados con panela por tradición, el 19% por gusto, el 20% por salud y otro 20% por cultura. Este estudio permite decantar los atributos de la panela, elogiados principalmente por la población que hace parte de su historia.

3.3.3 Segmentación objetivo del proyecto

- Tamaño del Mercado
- Participación en el Mercado

Tabla 12

Participación en el mercado

Participación en el Mercado						
Productos/Servicios	Cientes Potenciales	Hábitos x Clientes	Ventas Mensuales	Ventas unidades /Año	Participación en el mercado	Participación de la mezcla de producto
Ponqué de ahuyama con panela	20.000	2	-	20.000	50,00%	100,00%
TOTAL			-	20.000	50,00%	100,00%

3.4. Análisis de la oferta y la competencia

Es así, como el informe de ProColombia determinó **que las exportaciones de panadería y molinería crecieron 18,6%, a octubre de 2019, al registrar US\$149,5 millones dólares.**

Por su parte, el ejecutivo de Productos Ramo, empresa que exporta a Estados Unidos, Canadá, Australia, Chile, entre otros, comentó al respecto que “para diciembre, desarrollamos un plan con el objetivo de tener presencia en diferentes superficies internacionales. Determinamos los principales productos con los cuales queremos conquistar el paladar de la comunidad internacional. Para esta época del año los productos que más exportamos son Ponqué Felicidades, Chocoramo y Brownie, pues son muy buenas opciones para acompañar las fiestas de fin de año”. (Procolombia, 2019)

Flavia Santoro, quien es presidenta de ProColombia, manifestó que “los productos agroindustriales que representan lo mejor de Colombia han logrado dejar en alto el nombre del país en los mercados internacionales, por su calidad y variedad. Ahora lo importante es animar a que los empresarios exporten más y que aprovechen las ventajas arancelarias, dado que la mayoría de destinos donde hay una numerosa comunidad colombiana, tienen un acuerdo comercial vigente con Colombia. Vemos grandes posibilidades para conquistar no sólo a los colombianos residentes en el exterior, sino también a los locales de cada país”. (Procolombia, 2019)

En el 2020, el país recibió US\$205 millones por la exportación de productos panificados y de molinería, con un crecimiento en los ingresos de 12% respecto al 2019. Lo anterior explicado por el aumento de la cantidad de compañías exportadoras que pasaron de 131 en 2019 a 174 en 2020.

En el marco de la investigación realizada, se observa que los asuntos sociales y ambientales son aspectos relevantes que los consumidores tienen en cuenta; ante esta oportunidad nuestro proyecto se desarrollará en Chitaraque Boyacá con un grupo de mujeres paneleras rurales, con el fin de contribuir con el mejoramiento de su calidad de vida a través de

mejores ingresos, capacitación y educación financiera con un enfoque ambiental de aprovechamiento del bagazo como materia prima para generar otros ingresos a partir de la elaboración de papel y empaques, adicionalmente, el cultivo de la caña contribuye con la disminución de las emisiones de Co2, es decir, contribuye con el cumplimiento de los objetivos de desarrollos sostenible y acuerdos gubernamentales en el marco de la cop 26.

Es importante mencionar en este análisis, que actualmente, en el país existen empresas como Bimbo, Rama, Comapan, que ofrecen líneas de productos con algunas características similares a la propuesta.

3.4.1. Análisis de los precios

- Clientes

Tabla 13

Precios de Venta

Precios de Venta (Pesos colombianos)						
Producto	Año Base	2022	2023	2024	2025	2026
Ponqué de ahuyama y panela	\$ 3.100	\$ 3.100	\$ 3.209	\$ 3.324	\$ 3.437	\$ 3.547

- Competencia

Tabla 14

Precios Competencia

Empresa	Medida	Precio
COMAPAN	60 gr	\$1.050
RAMO	63 gr	\$1.500
BIMBO	60 gr	\$1.250
Ponqués Vigor	60 gr	\$1.000

- Costos

3.5. Proyecciones de venta

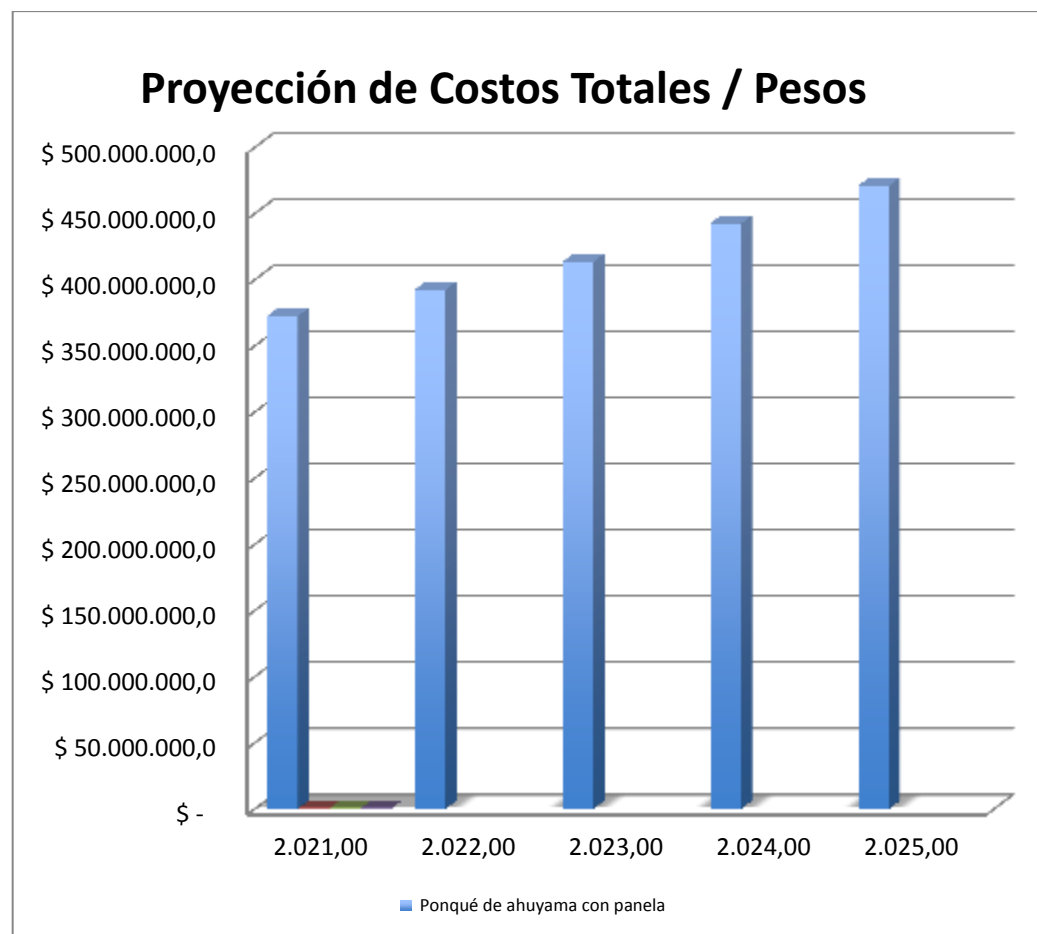
Proyección de Ventas (Unidades)					
Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Ponqué de ahuyama con panela	240.000	246.103	252.256	262.851	272.576
Total Ventas Año	240.000	246.103	252.256	262.851	272.576

Proyección de Ventas (Pesos)					
Producto	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Ponqué de ahuyama con panela	\$ 672.000.000,0	\$ 713.207.073,6	\$ 757.354.591,5	\$ 815.995.042,8	\$ 873.264.838,8
Total Ventas Año	\$ 672.000.000	\$ 713.207.074	\$ 757.354.591	\$ 815.995.043	\$ 873.264.839

Proyección de Costos Totales (Pesos)					
Producto	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Ponqué de ahuyama con panela	\$ 372.240.000,0	\$ 392.242.873,3	\$ 413.346.138,3	\$ 442.438.872,8	\$ 470.903.758,8
Total Ventas Año	\$ 372.240.000	\$ 392.242.873	\$ 413.346.138	\$ 442.438.873	\$ 470.903.759

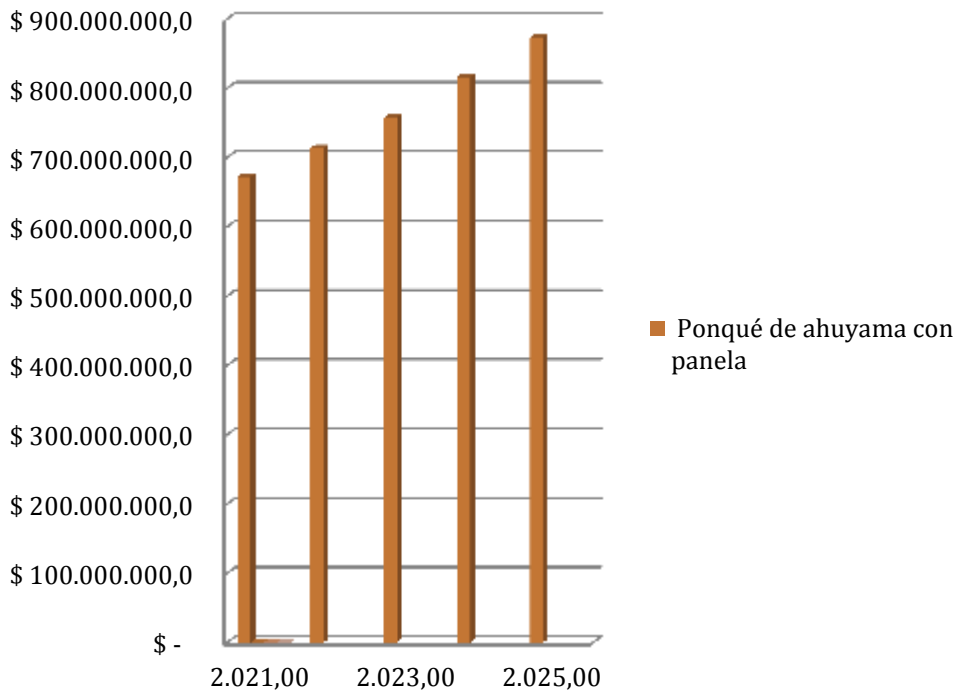
Grafica 1

Proyección de Costos



Grafica 2 Proyección de Vestas

Proyección de Ventas /Pesos



4. Estudio Técnico Operacional

4.1. Ficha técnica

Tabla 15

Ficha Técnica del Producto

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO ALIMENTICIO	
Nombre del Producto	PONQUE DE AHUYAMA Y PANELA
Descripción del producto	Producto elaborado por mujeres paneleras de Boyacá
Lugar de elaboración	Producto elaborado en Chitaraque Boyacá, planta de producción el Cerrito, Vereda Palmichal
Cantidad por porción	100 gr
Energía (calorías)	150 Cal
Composición Nutricional	Grasa total 7 g
	Proteínas 2 g
	Carbohidratos 14 gr

Sodio 5 mg

Vitaminas 3 gr

Pulpa de Ahuyama 8 gr

Panela 20 g

**Presentación y
empaques comerciales**

Empaque individual elaborado con bagazo de caña de azúcar

Caja personal elaborada con bagazo de caña de azúcar

Caja para 6 porciones elaborada con bagazo de caña de azúcar

**Características
Organolépticas**

Color: Amarillo

Aspecto: Provocativo

Sabor: Ligeramente
semidulce

Olor: semejante a la
vainilla

4.2. Análisis de Procesos de Producción

Tabla 16 Análisis de Procesos de Producción

DIAGRAMA ANALITICO						
DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES	DESCRIPCIÓN	○	□	⇒	◐	▽
Recepción y almacenamiento de las materia primas	Se inicia con la recepción de materiales y su posterior análisis para verificar que cumplan con las especificaciones de calidad	●				
Peso	Los ingredientes necesarios para elaborar la masa son pesados en recipientes de acero inoxidable colocados sobre básculas				●	
Mezclado	Una vez pesados los ingredientes se mezclan para crear la masa	●				
Moldeado	La masa pasa a través de un sistema de dosificado que la introduce en los moldes de torta, haciendo que esta se distribuya uniformemente	●				
Homeado	En el homeado los moldes ingresan al horno donde se someten a temperaturas superiores a los 175°C por un tiempo de 90 minutos para formar la torta	●				
Enfriado	Es importante para permitir la manipulación de la torta ya que al enfriarse se reducen las posibilidades de que pierda su forma				●	
Desmoldado	En esta etapa se retira el molde donde está contenida la torta para poder proceder a la adición de crema; se realiza dando una vuelta al molde, dejándolo boca abajo, para así desprender la torta				●	
Recubierto	Se realiza mediante una mezcladora y una inyectora	●				
Almacenamiento	Las tortas recubiertas se colocan en bandejas y estas a su vez en anaqueles para ser llevadas a su almacenamiento en un cuarto frío antes de su empaque y despacho					●
Distribución	Se realiza despacho a domicilio en vehículos acondicionados para transporte de alimentos.				●	

4.3. Plan de Producción

Tabla 17

Plan de Producción

PLAN DE PRODUCCION							
Ponqué de ahuyama con panela							
ESTACIONALIDAD	PARTICIPACION	2021	PARTICIPACION	2022	2023	2024	2025
ENERO	9	24545	3	10857	11129	11596	12025
FEBRERO	7	19091	3	10857	11129	11596	12025
MARZO	5	13636	5	18096	18548	19327	20042
ABRIL	9	24545	5	18096	18548	19327	20042
MAYO	5	13636	5	18096	18548	19327	20042

JUNIO	7	19091	5	18096	18548	19327	20042
JULIO	7	19091	5	18096	18548	19327	20042
AGOSTO	5	13636	5	18096	18548	19327	20042
SEPTIEMBRE	7	19091	7	25334	25968	27058	28059
OCTUBRE	9	24545	9	32572	33387	34789	36076
NOVIEMBRE	9	24545	9	32572	33387	34789	36076
DICIEMBRE	9	24545	7	25334	25968	27058	28059
TOTAL	88	240000	68	246103	252256	262851	272576

4.4. Plan de Compras

Tabla 18 Plan de Compras

ESTACIONALIDAD	2021		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
ENERO	24545	856	\$ 21.010.909,09
FEBRERO	19091	856	\$ 16.341.818,18
MARZO	13636	856	\$ 11.672.727,27
ABRIL	24545	856	\$ 21.010.909,09
MAYO	13636	856	\$ 11.672.727,27
JUNIO	19091	856	\$ 16.341.818,18
JULIO	19091	856	\$ 16.341.818,18
AGOSTO	13636	856	\$ 11.672.727,27
SEPTIEMBRE	19091	856	\$ 16.341.818,18
OCTUBRE	24545	856	\$ 21.010.909,09
NOVIEMBRE	24545	856	\$ 21.010.909,09
DICIEMBRE	24545	856	\$ 21.010.909,09
TOTAL	240000		\$ 205.440.000,00

UNIDADES	2022		2023		
	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
10857	874	\$ 9.494.765,69	11129	893	\$ 9.942.348,94
10857	874	\$ 9.494.765,69	11129	893	\$ 9.942.348,94

18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
18096	874	\$ 15.824.609,48	18548	893	\$ 16.570.581,57
25334	874	\$ 22.154.453,27	25968	893	\$ 23.198.814,20
32572	874	\$ 28.484.297,06	33387	893	\$ 29.827.046,83
32572	874	\$ 28.484.297,06	33387	893	\$ 29.827.046,83
25334	874	\$ 22.154.453,27	25968	893	\$ 23.198.814,20
246103		\$ 215.214.688,93	252256		\$ 225.359.909,36

2024			2025		
UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
11596	913	\$ 10.583.702,03	12025	932	\$ 11.212.365,47
11596	913	\$ 10.583.702,03	12025	932	\$ 11.212.365,47
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
19327	913	\$ 17.639.503,39	20042	932	\$ 18.687.275,78
27058	913	\$ 24.695.304,75	28059	932	\$ 26.162.186,09
34789	913	\$ 31.751.106,10	36076	932	\$ 33.637.096,40
34789	913	\$ 31.751.106,10	36076	932	\$ 33.637.096,40
27058	913	\$ 24.695.304,75	28059	932	\$ 26.162.186,09
262851		\$ 239.897.246,11	272576		\$ 254.146.950,61

4.5. Análisis de Costos

Tabla 19

Gastos de Constitución

Gastos de Constitución			
Concepto	Unidad	Valor	Total
Registro Mercantil	Un.	\$ 36.000	\$ 63.100
Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)	Un.	\$ 49.526.978	\$ 49.526.978
Total Año	\$	49.562.978	\$ 49.590.078

Tabla 20

Inversiones Diferidas

Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)			
Concepto	Unidad	Valor	Total
Permisos y licencias	1	\$ 4.406.466	\$ 4.406.466
Permiso planeación mpal			\$ -
Sayco Y Acinpro		\$ -	\$ -
Bomberos		\$ -	\$ -
Uso del suelo		\$ -	\$ -
Evento de lanzamiento	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Página web	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Implementación del decreto 1072	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos montaje maquinaria	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Elaboración de prototipos	4	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Código de barras	4	\$ 120.512	\$ 120.512
Elaboración prototipos			\$ -
Registro sanitario	4		\$ -
Estudios técnicos	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Registros de marcas y patentes	4	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total Año		\$ 49.526.978	\$ 49.526.978

Registro Mercantil			
Concepto	Unidad	Valor	Total
Escritura de Constitución	Unidad	\$ 45.000	\$ 45.000
Registro Cámara de Comercio	Unidad	\$ 15.000	\$ 15.000

Registro mercantil, Documentos de constitución y formularios	Unidad	\$	3.100	\$	3.100
				\$	-
		\$			
Total Año			63.100	\$	63.100

4.6. Análisis de la Infraestructura

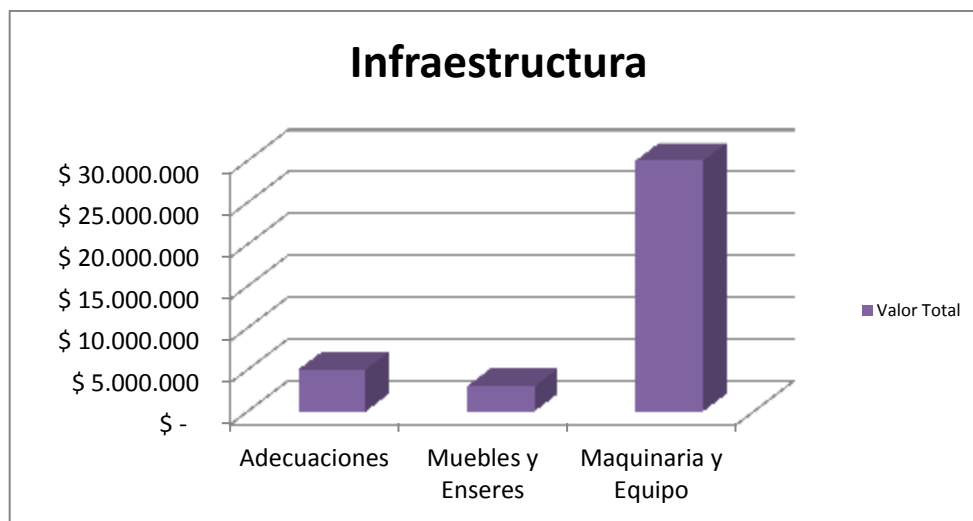
Tabla 21

Análisis de Infraestructura

Infraestructura		
Concepto	Valor	Total
Adecuaciones	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Muebles y Enseres	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Maquinaria y Equipo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Total Gastos Preoperativos	\$ 38.000.000	\$ 38.000.000

Grafica 3

Infraestructura



5. Estudio Organizacional

5.1. Estructura Organizacional y Legal

5.2. Análisis de Cargos

Formular los perfiles para los cargos teniendo en cuenta los requerimientos del mismo, es decir, conocer las competencias, definir las específicamente de manera categorizada y puntualizar como serán evaluadas en los candidatos bajo criterios de desempeño.

El diseño del perfil por competencias es un proceso que se vale de técnicas para brindar la descripción y las especificaciones del puesto, para lo cual se requiere determinar y analizar las actividades, tareas, competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes.

Tabla 22

Perfil del cargo Operario

Formato de Perfil del Cargo		
FECHA:	_____	SEDE: Chitaraque Boyacá
1. Identificación del Cargo		
DENOMINACIÓN:	Operario	CÓDIGO: _____
NIVEL:	Operacional	ASIGNACIÓN SALARIAL: 1.000.000
DEPENDENCIA:	Producción	
2. Misión del Puesto		
Cumplir con las tareas asignadas por la dirección de Producción, encaminadas al cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales, así como, orientación al servicio al cliente, organización, pro actividad, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y pasión la labor desempeñada.		
3. Requisitos Mínimos		
3.1 Formación Académica: Bachillerato con conocimientos en manejo de inventarios, manipulación de alimentos		
3.2 Experiencia Laboral Seis meses de experiencia en cargos operativos o con funciones similares		
4. Descripción de las Funciones		

FUNCIONES

PERIODICIDAD

TIPO

Manipular y dosificar cada ingrediente siguiendo las instrucciones	o	e
mantenimiento del espacio del trabajo y del producto	d	c
Control de las mezclas y preparaciones	d	a
Cuidado de los ingredientes	o	c

Convenciones FUNCIÓN	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
PERIODICIDAD					

Tabla 23

Perfil del cargo Jefe de Ventas

Formato de Perfil del Cargo

FECHA: _____ SEDE: Bogotá

1. Identificación del Cargo

DENOMINACIÓN: Jefe de Ventas CÓDIGO: _____

NIVEL: Intermedio ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 3.804.580,000

DEPENDENCIA: Ventas

2. Misión del Puesto

Cumplir con las tareas asignadas por la dirección de ventas, encaminadas al cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales, así como, orientación al servicio al cliente, organización, proactividad, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y pasión por las ventas.

3. Requisitos Mínimos

3.1 Formación Académica:

Bachillerato con conocimientos en manejo de inventarios y herramientas office e internet

3.2 Experiencia Laboral

Seis meses de experiencia en cargos operativos o con funciones similares

4. Descripción de las Funciones

Funciones	PERIODICIDAD	TIPO
Apoyar la organización	o	e
mantenimiento del punto de venta y del producto	d	c
manejo de plataformas digitales	d	a
apoyo al manejo de inventarios	o	c

Convenciones
FUNCIÓN

TIPO DE

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

PERIODICIDAD

Tabla 24

Perfil del Cargo Gerente

Formato de Perfil del Cargo

FECHA: _____ SEDE: Bogotá

1. Identificación del Cargo

DENOMINACIÓN: Gerente CÓDIGO: _____

NIVEL: Alto ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 3.804.580,000

DEPENDENCIA: Gerencia

2. Misión del Puesto

Cumplir con las tareas asignadas por la dirección de ventas, encaminadas al cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales, así como, orientación al servicio al cliente, organización, proactividad, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y pasión por las ventas.

3. Requisitos Mínimos

3.1 Formación Académica:

Bachillerato con conocimientos en manejo de inventarios y herramientas office e internet

3.2 Experiencia Laboral

Seis meses de experiencia en cargos operativos o con funciones similares

4. Descripción de las Funciones

Funciones	PERIODICIDAD	TIPO
Apoyar la organización	o	e
mantenimiento del punto de venta y del producto	d	c
manejo de plataformas digitales	d	a
apoyo al manejo de inventarios	o	c

Convenciones
FUNCIÓN

TIPO DE

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

PERIODICIDAD

5.3. Costos Administrativos

Tabla 25

Gastos Administrativos

Gastos Administrativos													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Arrendamientos y Admon	1.000.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Servicios Públicos	2.000.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Suministros de Oficina	500.000,00	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Aseo e Higiene	300.000,00	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000

5.4. Tipos de Sociedades

El tipo de sociedad propuesto es Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, regulada por la Ley 1258 de 2008.

Tomando como modelo de estatutos el diseño de la Cámara de Comercio de Bogotá (Bogotá), el marco legal de la empresa se establece en los siguientes estatutos:

Estatutos:

Capítulo I

Nombre, Nacionalidad, Domicilio, Objeto y Duración de la Sociedad

Artículo 1. Nombre, nacionalidad y domicilio.

La sociedad se denomina NICOLETTA SAS. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. Con domicilio principal en el municipio de CHITARAQUE BOYACA, la sociedad podrá crear sucursales, y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

Artículo 2. Objeto:

La Sociedad puede realizar en Colombia y el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil. "Elaboración de productos alimenticios para consumo humano y actividades agropecuarias

Artículo 3. Duración.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

Artículo 4. Capital Autorizado, Suscrito y Pagadoⁱ

5.5. Permisos y Licencias

La leyes que regulan el sector son: Resolución 779 de 2006, Resolución 3462 de 2008, Resolución 3544 de 2009, Resolución 4121 de 2011, Resolución 4217 de 2013, Resolución 2195 de 2010 Resolución 333 de 2011, y el decreto 539 de 2014, las cuales cada una en su exigencia, brindan seguridad y resaltan la inocuidad de los alimentos, fundamentadas en la salud y el cuidado de la alimentación del ser humano.

Como consulta realizada en la página web del Invima, con el fin de conocer los trámites ante esta entidad, que es la encargada de ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Salud para la inspección, vigilancia y control de la calidad de los productos:

Para la actualización del registro, permiso o notificación sanitaria de alimentos se debe ingresar a través de la página web: www.invima.gov.co/trámites y [servicio/trámites](http://www.invima.gov.co/servicio/trámites), seleccionar el grupo alimentos y el trámite modificación alimentos/formatos. En esta opción se encuentra el "Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y trámites asociados" (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015), el cual contiene una lista de chequeo de los requisitos técnicos y legales que requiere allegar al Invima dependiendo de la actualización que desee realizar, así mismo encontrará las tarifas establecidas para cada cambio.

En la Resolución 0719 de 2015, anexo técnico:

"Clasificación de alimentos para el consumo humano de acuerdo con el nivel de riesgo en salud pública" encontrará su correspondiente categorización.

El trámite requerido dependerá de la clasificación de los alimentos según el nivel de riesgo, así: (www.invima.gov.co)

- A- para los alimentos de riesgo alto, el trámite correspondiente es el registro sanitario RS.
- M- para los alimentos de riesgo medio, para el cual trámite es el permiso sanitario PS.
- B- para los alimentos de bajo riesgo, se debe realizar la notificación sanitaria de alimentos NS.

Conforme lo establecido en la Resolución 2674 de 2013 artículo 39 (vigencia y renovación del registro, permiso, notificación sanitaria) y según la clasificación de la Resolución 719 de 2015, la vigencia es la siguiente:

(www.invima.gov.co)

- A - Alto - registro sanitario con vigencia de 5 años.
- M - Medio - permiso sanitario con vigencia de 7 años.
- B - Bajo - notificación sanitaria de alimentos con vigencia de 10 años.

Conforme lo estipula la Resolución 333 de 2011 artículo 2: "Las declaraciones nutricionales aplican para los alimentos envasados o empacados, en cuyos rótulos o etiquetas se declare información nutricional, propiedades nutricionales, propiedades de salud, o cuando su descripción produzca el mismo efecto de las declaraciones de propiedades nutricionales o de salud". (www.invima.gov.co)

Esta normatividad se encuentra en la Resolución 2674 de 2013 capítulo 1, artículo 6, condiciones generales, edificación e instalaciones, párrafo 2. (www.invima.gov.co)

También se debe tener en cuenta que por tratarse de alimentos de bajo riesgo, el trámite para pan y productos de panadería se denomina notificación sanitaria de alimentos. Para ello,

debe realizar la solicitud de notificación sanitaria independiente para cada subcategoría o grupo así: (www.invima.gov.co)

1. Panes, calados, roscones y panes dulces.
2. Galletería de sal y de dulce.
3. Tortas, pasteles, bizcochos, ponqués, mantecadas, cupcakes y brownies.
4. Productos hojaldrados.
5. Productos elaborados a base de queso como almojábanas, pan de bono y pan de yuca.

5.6. Impuestos y tasas

IVA /19%

Según información encontrada en la página (www.gestionlegalcolombia.com)

En Colombia, las empresas tienen las siguientes cargas fiscales: **Impuesto de Renta**, **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**, ICA, Retención en la Fuente, **Impuesto al Patrimonio**, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales.

6. Pensamiento Estratégico

6.1. Estrategias de mercado

a. **Estrategia de Plaza (distribución)**

Se establecerá un punto de venta principal en Chitaraque, cafeterías, tiendas y supermercados regionales, agentes de ventas e internet.

b. **Estrategia de Promoción y ventas**

Se realizarán visitas a clientes potenciales (cafeterías, tiendas y supermercados en la región, sector de séricos de comida denominado HORECA) para dar a conocer los productos y la calidad de proveedores de insumos que se tienen, adicionalmente, se realizarán degustaciones

de producto y se hará énfasis en la ventaja competitiva y valor diferenciador en la naturalidad del producto y enfoque social ambiental con endulzante panela.

También se realizarán presencia en mercados campesinos y ferias empresariales y de emprendimientos.

Se tiene previsto, iniciar ventas en enero de 2022 y principalmente las ventas están centradas en la región, manteniendo la posibilidad de ingreso a mercados institucionales.

Adicionalmente se incluye la estrategia de comunicación masiva a trvez de las estaciones de radio regionales.

c. Estrategia de Prosumer

Lanzar una campaña en la red social Facebook, animando a los consumidores a compartir sus mejores momentos con Nicoletta mediante un filtro de Facebook y mencionando el hashtag de la marca.

d. Estrategia de Posicionamiento

Productos 100% naturales, elaborados por mujeres y jóvenes rurales, con ingredientes de la mejor calidad adquiridos a proveedores colombianos y productos empacados en empaques biodegradables.

Plan de Marketing Digital

Nicolleta es una empresa que desarrolla productos 100% naturales, endulzados con panela, elaborados por mujeres y jóvenes rurales.

Es importante destacar que es pionera en desarrollar estos productos.

Objetivo: alcanzar 1.000 visitas al mes en la pagina web en 4 meses.

Específicos:

- Matener actualizada la página
- Ofrecer descuentos, promociones y ofertas en ventas on line

- Activar la opción de compras y pago en línea con diferentes formas de pago
- Realizar eventos con recetas
- Publicar artículos de interés

6.2. Estrategia Organizacional

Para establecer unos lineamientos comunes en la estructura organizacional del proyecto, su funcionamiento interno y relaciones externas, es relevante declarar una misión que sintetice el propósito de la organización y con argumentos para definir la visión y los objetivos.

Desarrollar una cultura innovadora, basada en la responsabilidad social, con políticas integrales orientadas al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Visión

Ser la mejor alternativa de consumo de productos alimenticios endulzados con panela, para promover el desarrollo económico y social de la región, ofreciendo productos de alta calidad y sabores exclusivos, contando con la participación de mujeres rurales paneleras, quienes son la prioridad en el crecimiento y desarrollo individual.

Misión

Queremos deleitar a todos los que aman el bienestar, y recordar su historia a través de un producto proveniente de una de las mejores tierras colombianas, que nace de las manos campesinas de la región para el mundo.

Valores Corporativos

Guiados por la pasión en todo lo que hacemos con integridad, transparencia, compromiso, confianza, responsabilidad y conciencia ambiental y social, esta última como construcción de valor en el tiempo a través de la sostenibilidad, perseguimos la excelencia con amor para mejorar la calidad de vida de las mujeres paneleras y jóvenes que hacen parte de nuestra empresa.

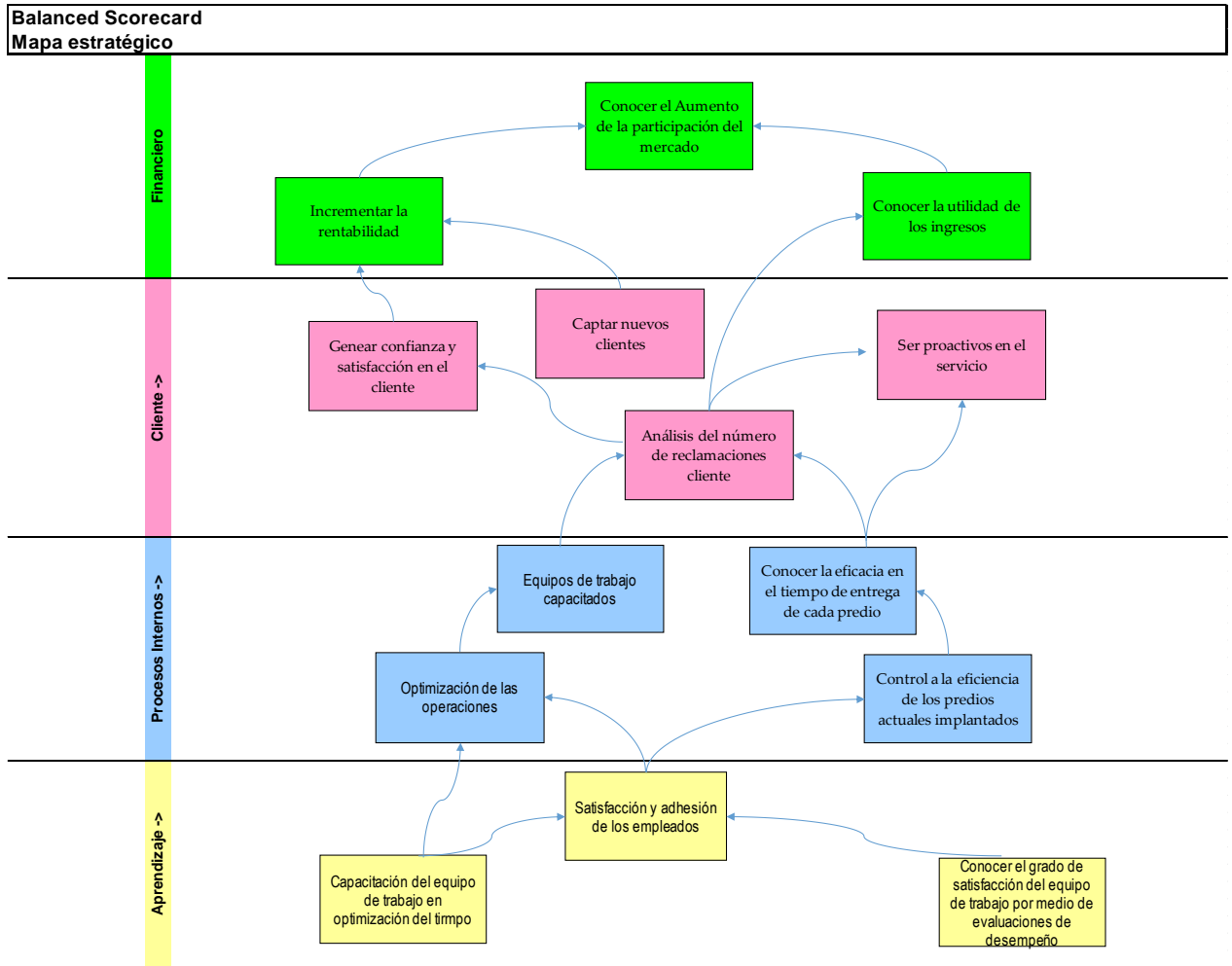
Políticas

Ofrecemos productos de alta calidad, implementado procesos estandarizados y sostenibles bajo permanente control y mejoramiento.

6.3. Análisis de Procesos Organizacionales

Ilustración 2

Mapa Estratégico



7. Formulación y Evaluación Financiera

7.1. Estudio Económico

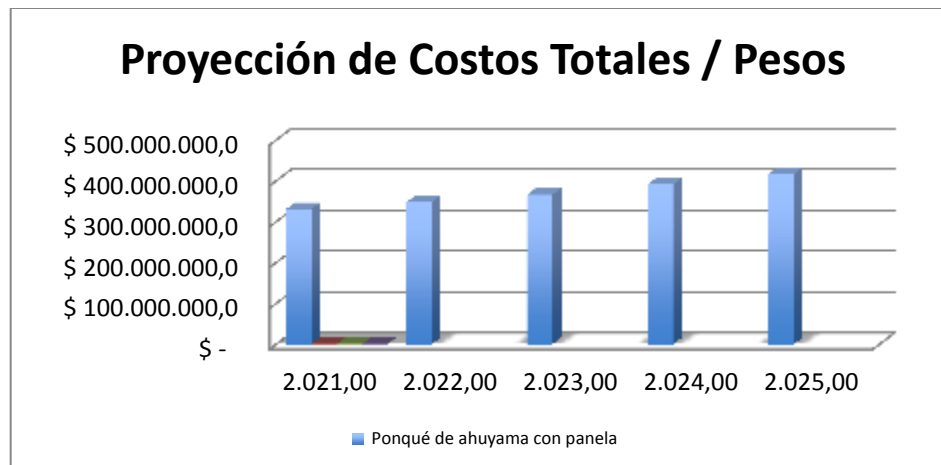
Tabla 26 Estudio Económico

FLUJO DE EFECTIVO					
PERIODO	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 51.170.054	\$ 23.511.209	\$ 9.486.536	\$ 16.608.900
INGRESOS VENTAS	\$ 696.000.000	\$ 738.678.755	\$ 784.402.970	\$ 845.137.723	\$ 904.452.869
APORTE DE SOCIOS	\$ 80.000.000				
PRESTAMO	\$ 66.414.011				

TOTAL INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$
	842.414.011	738.678.755	784.402.970	845.137.723	904.452.869
EGRESOS					
PAGO COMPRAS	\$	\$	\$	\$	\$
	330.240.000	347.667.431	366.011.476	391.439.183	416.324.706
GASTOS ADMITIVO	\$	\$	\$	\$	\$
	45.600.000	47.196.000	48.895.056	50.557.488	52.175.328
GASTO DE PERSONAL DE VENTAS	\$	\$	\$	\$	\$
	66.726.480	69.061.907	71.548.135	73.980.772	76.348.157
GASTOS DE PERSONAL ADMON	\$	\$	\$	\$	\$
	270.417.840	279.882.464	289.958.233	299.816.813	309.410.951
GASTOS NO OPERACIONALES	\$	\$	\$	\$	\$
	59.759.637	7.375.783	4.066.951	606.202	-
PAGO IMPUESTO DE RENTA		\$	\$	\$	\$
		-	-	358.279	6.561.816
OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$	\$	\$	\$
		15.154.015	17.947.790	21.256.622	12.055.585
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	\$				
	18.500.000				
TOTAL EGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$
	791.243.957	766.337.600	798.427.642	838.015.359	872.876.543
SALDO FINAL DE CAJA	\$	\$	\$	\$	\$
	51.170.054	23.511.209	9.486.536	16.608.900	48.185.227

7.2. Costos

Grafica 4 Proyección de Costos



7.3.Punto de equilibrio

Tabla 27 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA MEZCLA DE PRODUCTO					
2021					
PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO	PARTICIPACION	COSTOS FIJOS
Ponqué de ahuyama con panela	3100	856	151595	100%	\$ 469.943.598,00
TOTAL				100%	\$ 469.943.598,00

7.4. Presupuestos

7.5. Flujo de Caja

7.6. Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS	\$ 744.000.000	\$ 789.622.117	\$ 838.499.726	\$ 903.423.083	\$ 966.828.929
COSTO DE VENTAS	\$ 330.240.000	\$ 347.667.431	\$ 366.011.476	\$ 391.439.183	\$ 416.324.706
UTILIDAD BRUTA	\$ 413.760.000	\$ 441.954.686,03	\$ 472.488.249,91	\$ 511.983.900,44	\$ 550.504.222,33
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 270.417.840	\$ 279.882.464	\$ 289.958.233	\$ 299.816.813	\$ 309.410.951
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 45.600.000	\$ 47.196.000	\$ 48.895.056	\$ 50.557.488	\$ 52.175.328
DEPRECIACION	\$ 2.490.000	\$ 2.490.000	\$ 2.490.000	\$ 2.490.000	\$ 2.490.000
TOTAL GASTOS DE ADMON	\$ 318.507.840	\$ 329.568.464	\$ 341.343.289	\$ 352.864.301	\$ 364.076.279
GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	\$ 66.726.480	\$ 69.061.907	\$ 71.548.135	\$ 73.980.772	\$ 76.348.157

TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 66.726.480	\$ 69.061.907	\$ 71.548.135	\$ 73.980.772	\$ 76.348.157
TOTAL GASTOS	\$ 385.234.320	\$ 398.630.371,20	\$ 412.891.424,56	\$ 426.845.073,00	\$ 440.424.435,33
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 28.525.680	\$ 43.324.314,83	\$ 59.596.825,34	\$ 85.138.827,44	\$ 110.079.786,99
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 50.572.215,06	\$ 712.324,94	\$ 392.770,59	\$ 58.544,66	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (7.046.535,06)	\$ 57.611.989,90	\$ 74.204.054,75	\$ 100.080.282,78	\$ 125.079.786,99
PROVISION DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 14.402.997,47	\$ 18.551.013,69	\$ 25.020.070,69	\$ 31.269.946,75
UTILIDAD NETA	\$ (7.046.535,06)	\$ 43.208.992,42	\$ 55.653.041,07	\$ 75.060.212,08	\$ 93.809.840,24
PROMEDIO MENSUAL	\$ (587.211,25)	\$ 3.600.749,37	\$ 4.637.753,42	\$ 6.255.017,67	\$ 7.817.486,69
IMPUESTO A LA RENTA		25%	25%	25%	25%

7.7. T.I.R., V.P.N., T.I.O.

Tabla 28

Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo del Inversionista	\$ - 146.414.011	\$ - 3.574.398	\$ 46.411.317	\$ 58.535.812	\$ 77.608.757	\$ 96.299.840
TIR	18%					
TIO	\$ 114.390.960					
VPN	\$ - 146.414.011,03					
RENTABILIDAD	Margen Neto	-1%	5%	7%	8%	10%
	Margen Operacional	4%	5%	7%	9%	11%
	Rentabilidad sobre el patrimonio	-5%	25%	24%	24%	23%
LIQUIDEZ	Razon Corriente					

		74,0	9,4	9,6	10,1	11,2
ENDEUDAMIENTO Y RIESGO	Endeudamiento total	5%	12%	10%	10%	9%
	Solvencia	107%	106%	111%	112%	112%

8. Conclusiones y Recomendaciones

Es fundamental conocer el entorno externo que rodea la organización, dado que estos son dinámicos y cambiantes, y le permiten a la organización evolucionar y desarrollarse con base en sus fortalezas y potencialidades, por lo anterior, identificar el mercado final de la panela, las grandes superficies que comercializan el producto, asegura la calidad del mismo y por lo tanto mejor precio para los productores, menor evasión de la cuota de fomento y formalización del subsector.

Las organizaciones deben contar con trabajadores cualificados, y deben fomentar el aprendizaje permanente, este es un aspecto fundamental para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es decir, las empresas no se edifican solo con capital financiero, instalaciones y maquinaria, sino que cuenta con elementos tangibles e intangibles, los cuales son totalmente necesarios para construir negocios sólidos que permanezcan en el tiempo. (Calvo, 2021)

Sin duda alguna, la tecnología, la cultura, los factores sociales y ambientales, han impuesto nuevas tendencias, sin embargo, la capacidad de adaptación y de constante aprendizaje puede ser mucho más estratégica en casos donde se necesite saber un poco de muchas cosas a la vez, la dinámica de trabajo ha evolucionado y ha cambiado para muchos, lo que implica que las empresas se adapten y se enfoquen en el aprendizaje continuo para que los empleados fortalezcan los conocimientos, desarrollen habilidades y destrezas, fomentando una cultura, en donde todos aprenden de todos. (Calvo, 2021)

Trabajos citados

- AGROSAVIA, F. y. (2019). La Agroindustria Panelera Impulsando el Desarrollo Rural en Colombia. Bogota: Roffaprint Editores S.A.S.
- ALARCON, R. S. (Abril 2021). *Desarrollo del Talento Humano. Modelo SCORE por Competencias*.
- Ambiente, M. d. (s.f.). *minambiente.gov.co*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/leyes>
- blog.peoplenext.com.mx*. (s.f.). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>
- Bogotá, C. d. (s.f.). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Calvo, V. (25 de octubre de 2021). <https://aulavirtualposgrados.ustadistancia.edu.co/mod/forum/discuss.php?d=490>. Obtenido de <https://aulavirtualposgrados.ustadistancia.edu.co/mod/forum/discuss.php?d=490>
- Colina, F. y.-z.-1. (2020). Colina, F. y Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. Desde el Sur, 12(1), pp. 167-176. En F. y. Colina.
- Colombia Productiva. (2020). *www.andi.com.co*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/2020-07-08-Plan-AlimentosProcesados.pdf>
- dnp. (11 de julio de 2019). *dnp.gov.co*. (V. M. NIETO, Productor) Recuperado el 2021, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/495.pdf>
- dnp. (11 de julio de 2019). *dnp.gov.co*. (D. d. NIETO, Productor) Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/495.pdf>
- es.wikipedia.org*. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chitarraque>
- FEDEPANELA 2020. (2020). *Microsoft PowerPoint - Capacitacion TEN MERC INVE MERC RETOS V2.08.10.2020*.
- Fedepanela. (s.f.). *www.fedepanela.org.co*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/fondo-de-fomento/estructura-organica/>
- García, G. (25 de enero de 2021). *thefoodtech.com/*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/innovacion-en-confiteria-y-snacks-tendencias-clave-para-2021/>
- ICA. (s.f.). *ica.gov.co*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-nacionales/leyes>
- Insights, I. M. (3 de noviembre de 2021). *www.revistaialimentos.com*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/las-10-principales-tendencias-en-la-industria-de-alimentos-para-el-ano-2022/>
- Joan H. Bocanegra G., e. r. (18 de marzo de 2021). *www.revistaialimentos.com*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/ed-91-el-orden-redefiniendo-el-exito-empresarial/el-paladar-de-un-mundo-postconfinado/>
- Myriam Quiroa(12 de marzo, 2. l. (2020). *Economipedia.com*. Obtenido de [Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html](https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html)
- núñez, a. g. (15 de 10 de 2021). *www.agronegocios.co*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/se-sellaron-18-convenios-para-desarrollar-alianzas-productivas-en-la-region-de-boyaca-3248507>

- Pastrán, A. (15 de 10 de 2021). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/gobierno-nacional-destinara-8000-millones-para-financiar-negocios-agropecuarios-3247942>
- Procolombia. (31 de Diciembre de 2019). *www.mascontainer.com/*. Obtenido de <https://www.mascontainer.com/colombia-exportaciones-de-panaderia-y-molineria-registraron-us-1495-millones-el-2019/>
- Procolombia. (11 de 12 de 2020). *procolombia.co*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/el-sector-agroindustrial-sera-protagonista-en-2021>
- PROCOLOMBIA. (02 de 06 de 2021). *colombiatrader.com.co*. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/exportaciones-de-colombia-proyecciones-para-2021>
- Puratos, I. y. (22 de octubre de 2021). *www.revistaalimentos.com*. Obtenido de <https://www.revistaalimentos.com/los-nuevos-habitos-de-consumo-en-los-sectores-de-panaderia-pasteleria-y-chocolateria/>
- Ramirez, L. M., & Hincapié, A. L. (2011). *MODELOS DE GESTIÓN HUMANA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*, UN. Cali.
- Semana.com*. (20 de 10 de 2020). Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuales-son-las-politicas-de-reciclaje-en-colombia/304115/>
- www.gestionlegalcolombia.coml*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>
- www.ingredion.com/sa*. (2021). Obtenido de https://www.ingredion.com/sa/es-co/categorias/alimentos/panificados/PRECISA_BAKE_55.html
- www.invima.gov.co*. (s.f.). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/preguntas-alimentos>
- www.questionpro.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-competencias-laborales/>
- www.questionpro.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/felicidad-en-el-trabajo/>
- Zabaleta, A. T. (2002). *LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTIÓN DEL TALENTO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Cali.
- Zabaleta, A. T. (2011). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Obtenido de Psicología desde el Caribe: Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1725>
