

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE MICROEMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIZCOCHO DE ACHIRA**

AMINTA GALINDO ANDRADE

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS (VUAD)
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
EMPRESARIAL
BOGOTÁ D C**

2017

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE MICROEMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIZCOCHO DE ACHIRA**

AMINTA GALINDO ANDRADE

**TRABAJO DIRIGIDO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

DOCENTE

GABRIEL FRANCISCO RODRÍGUEZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS (VUAD)

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
EMPRESARIAL**

BOGOTÁ D C

2017

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios quien con su infinito poder me ha sostenido para hacer realidad este anhelo. También lo dedico a mi esposo Alex y a mis hijas quienes confiaron siempre en mí y me motivaron para continuar adelante teniendo presente que el miedo no puede ser obstáculo para alcanzar los sueños.

RESUMEN EN ESPAÑOL

Este proyecto busca identificar la factibilidad de crear una empresa colombiana productora y comercializadora de bizcocho de achira típico, en el municipio de Paicol, departamento del Huila. El mercado objetivo ubicado en la ciudad de Bogotá busca descentralizar la venta del producto que ha estado regionalizada en unos pocos municipios de la región Andina en Colombia. Familias del Huila han liderado desde hace muchos años la producción del bizcocho de achira típico, razón por la cual este departamento obtuvo la denominación de origen del producto. Las materias primas de la zona influyen significativamente en la calidad y las propiedades del bizcocho de achira, razón por la cual se propone que la empresa cuente con su planta de producción en el departamento del Huila. Teniendo en cuenta lo anterior se incluye como componente innovador sobre el producto elaborar achiras tradicionales, de colores y sabores con el fin de crear hábito de consumo en niños y jóvenes. En cuanto a la recolección de datos se identificaron algunas familias productoras como fuente importante de información para la propuesta del proyecto, información secundaria de fuentes como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE y la Oficina de Productividad y Competitividad del Huila. Al concluir el estudio se ha identificado que, bajo las condiciones de mercado expuestas anteriormente, el modelo empresarial definido y los recursos financieros con que se cuenta, el proyecto no es factible, principalmente porque incurre en unos sobre costos de empaque, transporte y de almacenamiento que deterioran el margen y la rentabilidad al llevarlo hasta el cliente final.

Palabras Clave: Factibilidad, innovación, emprendimiento, desarrollo empresarial, bizcocho de achira.

ABSTRACT

This project seeks to identify the feasibility of creating a Colombian company producing and commercializing typical achira biscuit, in the municipality of Paicol, department of Huila. The target market located in the city of Bogotá seeks to decentralize the sale of the product that has been regionalized in a few municipalities in the Andean region of Colombia. Families of Huila have been leading the production of typical achira biscuits for many years, which is why this department obtained the designation of origin of the product. The raw materials of the area have a significant influence on the quality and properties of the achira biscuit, which is why it is proposed that the company have its production plant in the department of Huila. Taking into account the above, as an innovative component on the product, traditional achiras of colors and flavors are included in order to create consumer habits in children and young people. Regarding the collection of data, some producing families were identified as an important source of information for the project proposal, secondary information from sources such as the National Administrative Department of Statistics - DANE and the Office of Productivity and Competitiveness of Huila. At the conclusion of the study, it has been identified that, under the market conditions described above, the business model defined and the financial resources available, the project is not feasible, mainly because it incurs costs of packaging, transportation and storage. that deteriorate the margin and profitability by taking it to the end customer.

Key Words: Feasibility, innovation, entrepreneurship, business development, achira biscuit.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	16
1.4 MARCO DE REFERENCIA	18
1.5 METAS	20
1.6 RECURSOS	21
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR.....	22
2.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO.....	28
2.1.1 Entorno político.....	29
2.1.2 Entorno Económico.....	35
2.1.3 Sociales y Culturales	40
2.1.4 Legal, medio ambiental	42
2.1.5 Tecnológico	47
2.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO	48
2.2.1 La Empresa.....	48
2.2.2 Consumidor	49
2.2.3 Proveedores.....	51
2.2.4 Competencia.....	51
3. ESTUDIO DE MERCADOS	54
3.1 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	54
3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	60
3.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	64
3.3.1 Descripción y Análisis del Producto	65
3.3.2 Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente.....	66
3.3.3 Segmentación Objetivo del Proyecto.....	67
3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DE LA COMPETENCIA.....	73
3.4.1 Análisis de los precios.....	75
3.5 PROYECCIONES DE VENTA.....	86
4. ESTUDIO TÉCNICO / OPERACIONAL	90

4.1	FICHA TÉCNICA	90
4.2	ANÁLISIS DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN	92
4.3	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	95
4.4	PLAN DE COMPRAS	97
4.5	ANÁLISIS DE COSTOS	101
4.6	ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA.....	105
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	108
5.1	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	108
5.2	ANÁLISIS DE CARGOS	109
5.3	COSTOS ADMINISTRATIVOS	113
5.4	TIPOS DE SOCIEDADES	114
5.5	PERMISOS Y LICENCIAS	115
5.6	IMPUESTOS Y TASAS	117
6.	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	119
6.1	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	119
6.2	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	120
6.3	ANÁLISIS DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	124
7.	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	127
7.1	ESTUDIO ECONÓMICO.....	127
7.2	COSTOS.....	129
7.3	PUNTO DE EQUILIBRIO	130
7.4	PRESUPUESTOS	132
7.5	FLUJO DE CAJA	138
7.6	ESTADOS FINANCIEROS	139
7.7	INDICADORES FINANCIEROS	142
7.7.1	<i>T I R, VPN, TIO</i>	142
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Comportamiento PIB.	23
Figura 2. Ubicación Geográfica Paicol Huila	28
Figura 3. Sectores Económicos	29
Figura 4. Sectores que aportaron positivamente a la economía	35
Figura 5. Comportamiento IPC	38
Figura 6. Organigrama Funcional de la empresa	48
Figura 7. Mapa de Bogotá por localidades.....	70
Figura 8. Ficha técnica del producto	91
Figura 9. Proceso de producción bizcocho achira.....	92
Figura 10. Organigrama de la empresa	108
Figura 11. Perfil de cargo Gerente	110
Figura 12. Perfil de cargo Panadero	111
Figura 13. Perfil de cargo Auxiliar Panadería.....	112
Figura 14. Matriz DOFA.....	122
Figura 15. Procesos de la compañía	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cadena productiva Molinería	25
Tabla 2. Comportamiento demográfico proyectado	41
Tabla 3. Inversión por país en I+D.....	55
Tabla 4. Ideas propuestas para el desarrollo de la actividad académica	57
Tabla 5. Evaluación cualitativa idea seleccionada	59
Tabla 6. Habitantes Bogotá y localidades mercado objetivo	71
Tabla 7. Costo mano de obra.....	78
Tabla 8. Costos achiras tradicionales	80
Tabla 9. Costos achiras con toque de arequipe.....	81
Tabla 10. Costos achiras de colores	82
Tabla 11. Carga prestacional	83
Tabla 12. <i>Gastos de personal</i>	83
Tabla 13. Gastos Administrativos	84
Tabla 14. Gastos personal ventas	85
Tabla 15. Gastos de Ventas proyectados	85
Tabla 16. Proyección ventas año base.....	86
Tabla 17. Ciclicidad de cumplimiento para proyección de ventas.....	86
Tabla 18. Proyección de ventas en pesos y unidades según estacionalidad.....	87
Tabla 19. Proyección unidades a 5 años.....	88
Tabla 20. Proyección ventas en pesos a 5 años	89
Tabla 21. Resumen proyección ventas en pesos	89
Tabla 22. Proyección anual de unidades a producir	95
Tabla 23. Inventarios	96
Tabla 24. Resumen de costos por producto.....	96
Tabla 25. Inventario final anual.....	97
Tabla 26. Plan de compras proyectado 5 años	99
Tabla 27. Presupuesto de Costos proyectado 5 años.....	104
Tabla 28. Distribución del espacio en el local.....	105

Tabla 29. Lista herramientas de trabajo	107
Tabla 30. Detalle mensual costos administrativos	113
Tabla 31. Requisitos para constituir la sociedad	115
Tabla 32. Impuestos y tasas que aplican según el tipo de actividad.....	118
Tabla 33. Costos con crecimiento	130
Tabla 34. Proyección costos anual con crecimiento.....	130
Tabla 35. Punto de equilibrio	131
Tabla 36. Presupuesto de ventas.....	132
Tabla 37. Presupuesto de costos.....	133
Tabla 38. Presupuestos de Cartera.....	135
Tabla 39. Flujo de Caja proyectado.....	138
Tabla 40. Estado de Resultados proyectado	140
Tabla 41. Balance General	141
Tabla 42. Indicadores Financieros.....	143
Tabla 43. Razones Financieras	145

1. Introducción

Este proyecto surge como respuesta al planteamiento de ejercicio académico que invita a realizar la Universidad Santo Tomás a los estudiantes de la Especialización de Gestión para el Desarrollo Empresarial, con el fin de fomentar en el proceso de estudio la Investigación, Innovación y Creatividad que contribuyan al desarrollo de la persona y del país, para hacer de los estudiantes y del país, entes más competitivos en todas las áreas.

Consecuente con lo anterior, se plantea a continuación un estudio de factibilidad para crear empresa productora de bizcocho de achira donde se aprovechen ventajas del entorno y del producto como tal que aún no se tienen en cuenta, que pueden llegar a ser una ventaja competitiva y que a la vez pueden aportar al desarrollo de la economía en el departamento del Huila.

Diseñar la creación de una empresa productora es una oportunidad y motivación interesante dado que permite valorar de forma práctica los conceptos de estudio aprendidos, desarrollar creatividad e innovación al plantear soluciones que lleven a la puesta en marcha de un establecimiento comercial que aporte al ámbito económico y social del país.

Área de Investigación:

Este estudio tiene como área del conocimiento las Ciencias Sociales y dentro de ellas la Administración de Empresas como área de estudio que enmarca la propuesta de factibilidad, sin duda alguna reúne la Planeación, Organización, Dirección y Control como pilares del proceso administrativo y la Planeación Estratégica como soporte para identificar

temas referentes a recursos, mercadeo, costos, riesgos, proyección en ventas, etc, la suma de todos estos elementos permitirán detectar la viabilidad del proyecto.

Parte del aprendizaje también estará en el área del conocimiento de la Ciencia de los Alimentos, cada vez que la propuesta plantea que la empresa tendrá como actividad económica la producción de alimentos, por lo cual deberá incluir temas como manipulación de alimentos, higiene y salubridad, almacenamiento, procesos de calidad, nutrición, entre otras áreas, que aportarán con el fin de garantizar al consumidor bizcocho de achira de calidad que lo fidelice en su consumo por muchos años.

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial, el proyecto estará enmarcado en la creación de una microempresa apoyada por el área de administración de empresas y todas sus disciplinas del conocimiento, cada vez que esta ciencia no solo orienta la creación y organización de las empresas de todo tipo, sino que facilita conocimientos para que las empresas sean sostenibles, gerenciables, rentables, apoyadas por procesos y controles que alertarán cualquier situación particular que pueda llegarse a presentar.

El proceso administrativo consolidado en la Planeación, Organización, Dirección y Control, serán fundamentales en el desarrollo del proyecto.

Objetivos:

Teniendo en cuenta que a nivel general se identifica como problema el hecho de que los productores de bizcocho de achira ejecutan la actividad de forma empírica y sin aplicar el proceso administrativo, se plantea frente a la creación de la microempresa los siguientes objetivos.

Objetivo General:

Plantear un proyecto de estudio de factibilidad para la creación de una microempresa productora y comercializadora de bizcocho de achira en el municipio de Paicol en el Dpto. del Huila, la cual generará inicialmente 3 empleos y la proyección para identificar la viabilidad se realizará a 5 años.

Objetivos Específicos:

- Definir con información secundaria el mercado objetivo teniendo en cuenta que es un producto dirigido a niños y jóvenes en edad escolar que por necesidad consumen productos empaquetados tipo esnack.
- Realizar estudio del entorno mediante el análisis PESTEL que permita identificar posibles situaciones a las que se enfrentará la microempresa con el fin de generar ventaja competitiva desde el inicio del estudio.
- Elaborar estudio técnico que permita identificar la mejor ubicación de la empresa dentro del municipio, con el fin de argumentar una posición estratégica tanto para producir como para comercializar.
- Elaborar estudio de viabilidad financiera con el fin de identificar los recursos financieros necesarios y la rentabilidad del negocio frente a la inversión.
- Diseñar mediante la planeación estratégica los objetivos estratégicos con los cuales se orientará el proceso administrativo con el fin de sacar el mejor provecho a los recursos.
- Definir los trámites legales que obliga la ley para la constitución y creación de la posible microempresa.

Alcances y Restricciones:

Respecto al alcance, el estudio contempla básicamente identificar las condiciones internas y externas con las cuales se podría llegar a crear formalmente una microempresa productora y comercializadora de bizcocho de achira con sede en Paicol Huila, teniendo en cuenta los escenarios que muestra hoy día la economía colombiana, el ambiente social y político.

La investigación también tiene como punto de referencia empresas colombianas, medianas, pequeñas y famiempresas informales de la región del Dpto. del Huila dedicadas a la elaboración de bizcocho de achira.

Se contempla dentro de las Restricciones la falta de información formal emitida por las entidades gubernamentales cada vez que el Dpto. del Huila contempla la producción y comercialización del bizcocho de achira como parte de la economía informal y aún no se hace el reconocimiento esperado al aporte del producto.

No se cuenta con estadísticas recientes publicadas por entidades serias y fidedignas que nos orienten frente a la situación real y participación de este producto dentro del PIB del país. En la cadena productiva se podría ubicar dentro del eslabón de las panaderías, sin embargo, aclaro que el foco del estudio no es competir abiertamente con las mismas panaderías de punto. (Gobernación del Huila, s.f.)

1.1 Planteamiento Del Problema

La economía en Colombia no ha alcanzado los objetivos propuestos en cuanto a su crecimiento en los últimos años, por lo que el Gobierno Nacional ha puesto en marcha

programas que se desarrollen en el marco de la Política de Competitividad que soporta la visión del país al año 2032 y una de ellas es la creación de empresas que generen empleo, que aporten al desarrollo de las regiones y que contengan productos y servicios con miras a que sean en lo posible exportables aprovechando las ventajas que se puedan obtener con los Tratados de Libre Comercio, ventajas tributarias y fiscales que generen mayor estabilidad y continuidad a las empresas de todo tipo, micro, pymes, medianas, grandes, etc.

El Departamento del Huila donde se contempla tenga su domicilio la microempresa es una región que ha sido afectada por dos factores que sin duda alguna hacen que el estado invierta y apoye proyectos empresariales con el fin de generar empleo.

Un factor ha sido el tema de orden público ocasionado por la presencia de la guerrilla de las FARC, la cual este año (2017) se ha desmovilizado, sin embargo, ha dejado muchas familias desplazadas, sus ataques afectaron la economía de los municipios, la educación, las posibilidades de inversión se vieron limitadas por el miedo al secuestro, a las vacunas y a los atropellos que causaron estos grupos al margen de la ley.

El segundo factor es la construcción de represas en el departamento, Betania que cubre un área de 7400 ha. cuadradas y la represa del Quimbo con un área de 8.250ha, estas represas ubicadas al sur de Dpto. del Huila (Wikipedia, s.f.) modificaron la economía de la región porque muchos campesinos sin preparación alguna ni asesorados con programas de Gestión de Cambio, se vieron obligados a vender sus tierras y gastaron desmesuradamente el dinero quedando sin recursos para continuar, lo que afectó negativamente y en gran medida la región pues la agricultura y la ganadería son unas de las principales actividades económicas del Departamento.

Adicional al impacto ambiental que han ocasionado estas represas en toda la zona, hoy día las tierras aledañas se han convertido en lugares donde es muy difícil cultivar.

Todo lo anterior ha llevado a muchos Huilenses a ver en la elaboración del bizcocho de achira una alternativa para subsistir, pero su producción es de forma artesanal y se enfocan en que no hay más mercado que los turistas y los propios vecinos de los pueblos en el mismo departamento. También producen el bizcocho para su alimento diario.

Son pocas las empresas que traen el producto para comercializarlo en Bogotá y ciudades principales de Colombia. Considero que aún hay mercado sin explorar al que le puede parecer atractivo el producto.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo plantear la factibilidad de crear una microempresa productora y comercializadora de bizcocho de achira en el municipio de Paicol, Departamento del Huila, que busque un mercado y canal de comercialización diferente al tradicional?

1.3 Descripción de la Propuesta

La idea consiste en realizar un estudio de factibilidad para crear una empresa productora de bizcocho de achira en el municipio de Paicol en el departamento del Huila, la cual tendrá inicialmente dentro de su portafolio de productos tres tipos de achiras, (tradicionales, rellenas con un toque de arequipe y achiras de colores), cuya presentación sea en paquetes, dirigidas especialmente a niños y jóvenes en edad escolar con el fin de generar hábito en el consumo ya sea porque éste haga parte de la lonchera o lo adquieran en las cafeterías de los colegios, escuelas, universidades, etc. Sin descartar cualquier otro medio de

comercialización o mercado que pudiera estar interesado en el producto como turistas y paradores turísticos, entre otros.

Lo anterior obedece a que se identifica como oportunidad de negocio el hecho de que muchos productores formales e informales tienen hoy día como segmento de mercado especialmente a los adultos, el bizcocho de achira es un producto que aún es desconocido en varias regiones de Colombia, pero que tiene unas características dadas por su preparación en sabor y tostión que lo hacen muy agradable al consumidor, es un producto que aporta al sostenimiento de muchos huilenses pero los productores se han conformado con generar ingresos en las temporadas de fiestas sanpedrinas y en el resto del año realizan una producción muy doméstica, no buscan otras alternativas de comercialización y desperdician capacidad instalada.

Los bizcochos tienen modificación en pro de hacerlos más llamativos al mercado objetivo y generar recordación en los posibles consumidores que a futuro cuando sean adultos también sigan consumiendo los productos.

Se plantea la creación de la microempresa en un municipio del Dpto. del Huila que está en crecimiento, que ofrece buena posición geográfica, buenas vías de acceso y que conserva tradición en su estructura de pueblo colonial.

Para la propuesta se trabajará con información secundaria relacionada con cantidad de personas en edades entre los 5 y 19 años, que por el estilo de vida consumen alimentos empaquetados como snacks fuera de casa, en escuelas, colegios, universidades, etc. Compradores que valoren el producto por su sabor y nutrición.

1.4 Marco de Referencia

Marco Histórico:

El bizcocho de achira es un producto que se elabora especialmente en el Dpto. del Huila, Tolima, y Cundinamarca, teniendo como insumo base el almidón de achira, cuajada fresca, mantequilla, huevos y sal al gusto. Existen variedades de materia prima y formas de hacer el bizcocho de achira lo que hace que los bizcochos elaborados en el Dpto. del Huila sean más apetecidos por su sabor y crocante. También porque en muchos municipios lo asan en horno de barro, lo que les da un sabor especial.

Las mayores productoras son famiempresas artesanales ubicadas al sur del Huila, en los municipios de Altamira y corregimiento de Fortalecillas en Neiva, sin embargo, en los últimos años tímidamente se ha ido industrializando su producción en panaderías de la ciudad de Neiva, Bogotá y municipios cercanos.

Las Famiempresas comercializan el producto mediante venta ambulante y al detal, empacado en bolsas plásticas con diferentes presentaciones. Esta venta que no tiene mayor control en ocasiones genera competencia desleal. Unos pocos fabricantes que han logrado industrializar la producción surten las ventas en supermercados y almacenes de cadena.

La demanda está dada por personas de estas mismas regiones, turistas que viajan a los municipios de Cundinamarca, Tolima y Huila, especialmente.

Su producción inicio como algo muy artesanal desde la época de la conquista, durante muchos años no creció ni se industrializó su producción, quizás porque uno de los factores críticos de la región era la situación de orden público, pero en la medida que el país ha ido

avanzando en materia de seguridad y se ha definido la “paz” como pilar fundamental del gobierno, la economía se ha ido reactivando logrando crecer no a los ritmos esperados, pero eso ha permitido que muchas regiones sean atractivas para invertir e industrializar procesos como la fabricación de los bizcochos, hasta llegar a exportar a Estados Unidos y China.

El producto está catalogado como producto típico de origen huilense, con sello de denominación de origen que lo protege frente al nombre y las características de producción que le dan el sabor y la tostión particular, son del gusto de muchos colombianos, hoy día empresas como Ramo, Achiras del Huila AH, los comercializan en los almacenes de cadena como la 14, Carulla, Olímpica, en tiendas propias en la ciudad de Neiva, en tiendas de barrio de diferentes ciudades del país, estas dos empresas son quizás la competencia más grande, pero son un ejemplo claro que el producto es atractivo al mercado nacional e internacional porque Achiras del Huila lo exporta en la actualidad.

Es un producto con futuro y creciente, La Gobernación del Huila en trabajo conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la Alcandía de Neiva, adelantan en estos municipios el proyecto “**Desarrollo Alternativo**” el cual esta dirigido a pequeños empresarios dedicados a producción y cultivo de diferentes líneas del sector agropecuario, dando especial atención a comunidades que en algún momento participaron de actividades ilícitas, a través de la generación de ingresos sostenibles y la promoción de la legalidad. Cuenta con una inversión de \$500 millones de pesos. Este programa permite a los pequeños y medianos empresarios comercializar sus productos directamente y sin intermediarios en super mercados regionales como Comfamiliar del Huila, Superior, Popular, Depósito Rambo, Frutas Cubillos y cadenas como Tiendas Olimpica y Sao, Éxito, Metro.

También adelantan el proyecto “Plan vitrinismo del bizcocho de achira” las cuales se ubican en los municipios mencionados, con un prototipo y diseño moderno, atractivo a los consumidores nacionales y extranjeros.

Municipio de Paicol:

Paicol que en dialecto quechua-aymará significa "Puerta Del Viento".

Paicol es un municipio ubicado al sur occidente del departamento del Huila sobre la vía troncal que de Neiva conduce al departamento del Cauca, a 100 Km de Neiva, capital del departamento, con carreteras pavimentadas, bordeado por el río Páez, con una extensión total de 298 Km², colinda y es paso obligado para varios municipios turísticos. Por el norte limita con los municipios de Tesalia, Nátaga y el departamento del Cauca, Por el sur con los municipios del Agrado y el Pital. Por el oriente con el municipio de Gigante y por el occidente con el municipio de La Plata. Es un pequeño pueblo con aproximadamente 5.500 habitantes, de calles empedradas, aún conserva casas en bareque pintadas de color blanco, su iglesia construida en piedra es patrimonio del Dpto, es un municipio lleno de historia, de gente alegre, amable y rumbera que disfruta al máximo su cultura sanpedrina.

Su economía se basa principalmente, en la agricultura y ganadería, siendo el Municipio un gran productor de leche y sus derivados lácteos además de su producción cafetera en la parte alta de la Municipalidad. (Paicol Huila, s.f.)

1.5 Metas

- Plantear el estudio de factibilidad lo mejor posible como parte del proceso en la obtención del título de especialista en gestión para el desarrollo empresarial.

- Definir la creación de una microempresa productora de bizcocho de chiras con ventas aproximadas de 200 millones de pesos anuales.
- Identificar si la microempresa creada será sostenible y rentable, apoyada en el proceso administrativo
- Una microempresa con planeación estratégica dirigida a la optimización de recursos con planes de mejoramiento continuo.
- Buscar estrategias para generar consumo habitual de los bizcochos de achira como parte de la lonchera en los niños.

1.6 Recursos

Para el proceso de estudio solo se requiere un computador y acceso a internet.

También la facilidad de realizar llamadas telefónicas donde se pueda validar datos con microempresas similares que estén dispuestas a compartir información.

Dentro de los recursos necesarios ya propios del proyecto que se estudia tenemos los siguientes recursos:

Financieros: De acuerdo a información obtenida en microempresas similares es posible que para el desarrollo del proyecto se requiere una inversión aproximada entre 50 y 60 millones de pesos.

Físicos: Elementos de panadería como Hornos, bandejas, estandarizadoras, batidora, nevera, mesa arteza, escalibadero, utensilios de panadería, bandejas, selladora, entre otros. Computador, impresora, escritorio.

Un espacio físico donde se instale la empresa, la planta productora y comercializadora.

Recursos Humanos: Inicialmente se contempla la necesidad de tener tres personas, entre ellas el panadero, auxiliar de panadería y gerente vendedor.

Intelectuales: El sello de denominación de origen, los programas de capacitación que coordinan las diferentes entidades relacionadas con el producto.

El secreto que se adquiere al darle el punto diferenciador en el sabor al producto.

Material bibliográfico del marco de referencia, es un proyecto que requiere investigación y lectura para identificar la mayor cantidad de información posible dada la falta de estadísticas formales.

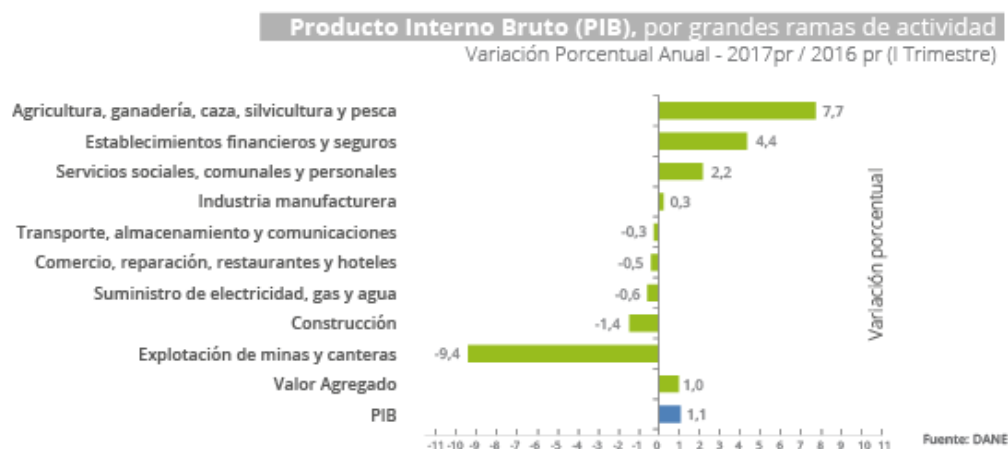
2. Análisis de Entornos / Sector

El proyecto de estudio se ubica en el sector Agroindustrial dado que las materias primas utilizadas son el almidón de achira que se obtiene de una planta familia de las monocotiledóneas llamada achira, de la cual se utilizan los rizomas que se procesan para obtener el almidón, esta planta se cultiva en climas cálidos, existen diferentes variedades, en Colombia se cultiva en los departamentos del Cundinamarca, Cauca, Huila y Nariño. También se utiliza en un porcentaje significativo la cuajada como producto base.

El sector económico en el que está enmarcado el proyecto de elaboración de bizcocho de achira a nivel macro es el sector agropecuario rama importante y de alto reconocimiento en la economía colombiana, la cual según el DANE, en el primer trimestre del 2017 presentó un crecimiento del 7,7% y en el segundo trimestre una variación del 4,4% con respecto al 2016,

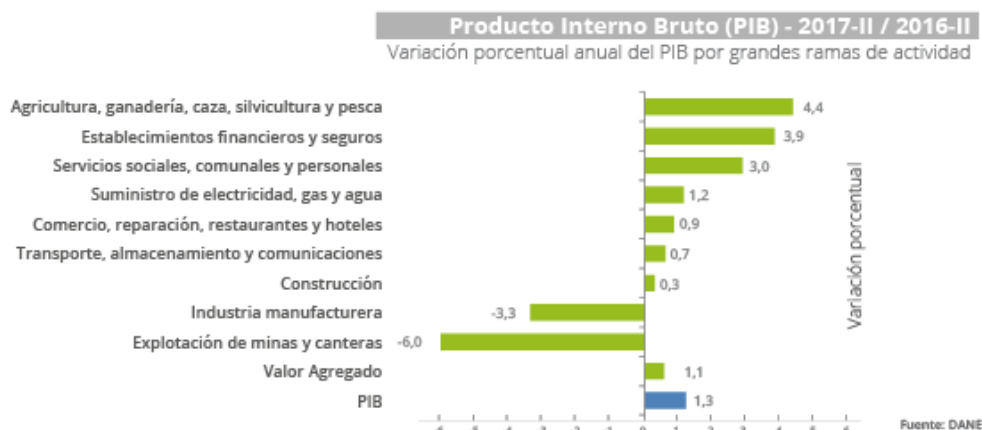
considerando la desaceleración de la economía Colombiana, deja entrever que es un sector en crecimiento al que se le invierten bastantes recursos.

Figura 1. Comportamiento PIB.



En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,1%

(DANE, DANE, s.f.)



En el segundo trimestre de 2017 la economía colombiana creció 1,3%

Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

El bizcocho de achira se elabora especialmente en el Dpto. del Huila, Tolima, su producción inicio como algo muy artesanal desde la época de la conquista, durante muchos años no creció ni se industrializó su producción, quizás porque uno de los factores críticos de la región era la situación de orden público, pero en la medida que el país ha ido avanzando en materia de seguridad y se ha definido la “paz” como pilar fundamental del gobierno, la economía se ha ido reactivando y eso ha permitido que muchas regiones sean atractivas para invertir e industrializar procesos como la fabricación de los bizcochos, hasta llegar a exportar como lo hizo la empresa Achiras del Huila, que llevó el producto a Estados Unidos, Europa y China. (Portafolio, s.f.)

El producto está catalogado como producto típico, de buen sabor, del gusto de muchos colombianos, hoy día empresas como Ramo, Achiras del Huila AH, lo comercializan en los almacenes de cadena como la 14, Carulla, Olímpica, en tiendas propias en la ciudad de Neiva, en tiendas de barrio de diferentes ciudades del país, estas dos empresas son quizás la competencia más grande.

Dentro de la cadena productiva se ubica el bizcocho de achira en la cadena Molinería, repostería y panadería, teniendo en cuenta que todo el proceso del producto pasa por diferentes etapas de transformación relacionados con la producción y elaboración de pan.

De la producción propia del pan, las fases en términos generales se limitan a la adquisición de insumos, mezclado-amasado, división de la masa, formado, fermentación, barnizado-acabado, horneado y empacado para almacenar.

Tomando como referente la información publicada por el DANE para los años 2012, 2013 y 2014, este eslabón de pan y productos de panadería se ha mantenido en crecimiento

logrando una participación significativa dentro de los productos de la cadena con un 28% promedio de lo producido en fabrica. Lo que nos muestra que los productos propuestos están dentro de una industria en crecimiento, a la que el gobierno le apuesta incluyéndola en sus planes de desarrollo.

Tabla 1. Cadena productiva Molinería

<i>Principales variables cadena Molinería, Repostería y Panadería - Industria Producción</i>			
Nombre eslabón	2012 ²	2013 ²	2014 ²
Arroz	n.d	n.d	n.d
Cuchuco de trigo	1.193.981	1.112.813	1.346.709
Harina de arroz	97.716.589	92.092.817	99.886.284
Harina de maíz	467.932.651	422.331.214	440.617.220
Harina de trigo	1.138.023.848	1.198.370.454	1.172.469.542
Hojuelas y cereales expandidos	402.310.716	402.504.555	453.224.150
Levaduras	75.170.017	77.458.595	93.785.090
Maíz	n.d	n.d	n.d
Otras harinas	67.005.953	69.469.401	74.143.729
Otros cereales para molinería	n.d	n.d	n.d
Pan y productos de panadería	2.064.366.912	2.202.754.082	2.471.375.557
Pastas alimenticias	363.596.626	346.296.889	357.202.134
Productos de cereales	421.272.723	370.895.546	401.574.065
Salvados, moyuelos y granza	100.451.346	109.062.605	107.804.341
Trigo	n.d	n.d	n.d
Trilla de arroz	2.581.703.760	2.373.631.723	2.832.533.936
Trilla de maíz	35.128.769	37.949.960	32.723.093
Total Cadena	7.815.873.891	7.703.930.654	8.538.685.850
Fuente: DANE-EAM			
n.d: No disponible			
² Cifras sujetas a revisión y ajuste			

Última actualización: Agosto 16 de 2016

El crecimiento en el año 2015 se mantuvo estable pese al comportamiento del USD y la cartelización del azúcar, según el informe sectorial publicado en internet por la compañía eInforma Colombia en junio de 2016, donde también menciona que el 100% de trigo utilizado para el desarrollo de la industria de panadería, macarrones, fideos y similares, es importado, lo que hace importante buscar otras alternativas de materia prima.

Las empresas más grandes industrializadas en este sector son: Harinera del Valle, Compañía de Galletas Noel SAS, Bimbo de Colombia, Productos Ramo, Alimentos Polar, Comapan, Pan Pa Ya, Ponqué Ramo, Donucol y Santa Clara.

Colombia es un país que por su ubicación geográfica, rica en relieve, variedad de climas y suelos, permite que se gestionen programas estratégicos donde se motive la inversión en el sector agroindustrial, adicional a que cuenta con varios tratados de libre comercio para incentivar las exportaciones y que sea más atractivo para los inversionistas, algunos de los tratados son el TLC con México, Mercosur (Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay - luego Paraguay), TLC Triangulo Norte de Centro América (El Salvador, Guatemala y Honduras), TLC con Canada, entre otros, y los acuerdos suscritos con la Unión Europea y la República de Corea. (Mincomercio Industria y Turismo, s.f.)

Paicol Huila, es el municipio estratégicamente pensado para la producción del bizcocho de achiras, ubicado al suroccidente del Huila, a 90 minutos de la capital huilense, Paicol es un pequeño pueblo con aproximadamente 5.500 habitantes, de calles empedradas, lleno de historia, de gente buena y amable, cerca a municipios altamente turísticos como lo son Nataga, donde se venera la virgen de las Mercedes, el santuario construido a la virgen atrae muchos peregrinos nacionales especialmente.

Respecto al municipio de la Plata, uno de los mas grandes del Dpto, allí sus ferias y fiestas san pedrinas son orgullo nacional, es centro de comercio de productos que traen del Cauca y de municipios vecinos.

El municipio de Paicol esta ubicado sobre una vía que comunica Neiva con la Plata y es vía alterna por la que se llega a Popayán y San Agustín, es una vía que se encuentra en buen estado y es muy importante para el comercio del municipio.

La economía de Paicol se basa en la agricultura y ganadería, es gran productor de leche y sus derivados, cosa que favorece la producción del bizcocho de achira teniendo en cuenta que la cuajada fresca es un ingrediente diferenciador en la fabricación del bizcocho.

Una acción que se puede aprovechar como estrategia para dar a conocer el producto e impulsarlo, es el programa que en la actualidad adelanta la alcaldía municipal sobre ecoturismo, para atractivos naturales donde realizan actividades de aventura, rafting, espeleología, senderismo, rápel, parapente, entre otras.

Paicol cuenta con sitios turísticos naturales como la caja de agua, el río páez, las cascadas de la quebrada la motilona, la iglesia de piedra catalogada como monumento histórico, patrimonio departamental por su diseño arquitectónico y las calles que evocan historia.

La ubicación y el municipio son toda una oportunidad para desarrollar un negocio estratégico sacando ventaja de todo lo mencionado. (PAICOL, s.f.)

Figura 2. Ubicación Geográfica Paicol Huila

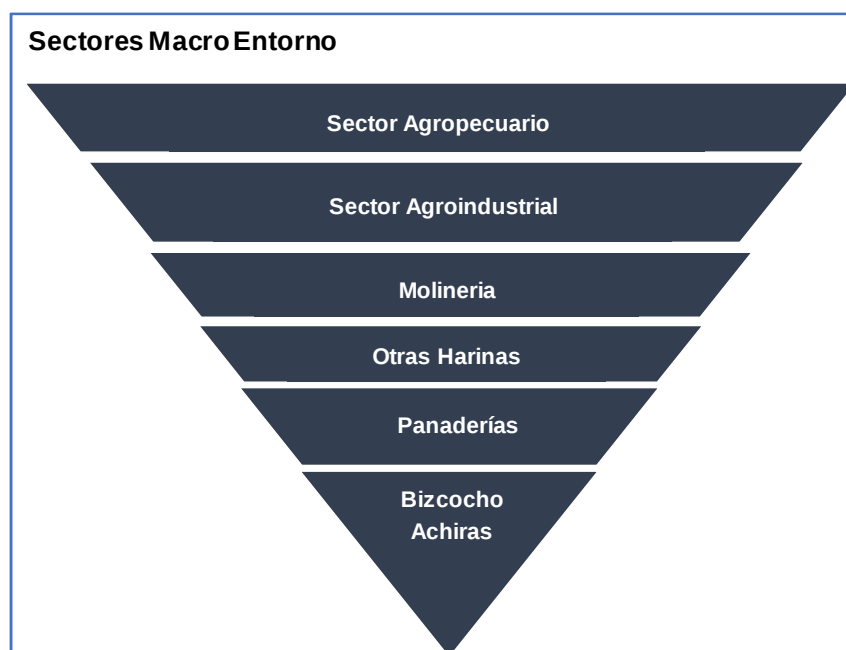


Fuente: <https://espanol.mapsofworld.com/continentes/mapa-de-sur-america/colombia/huila.html>

2.1 Análisis Macro Entorno

El entorno macroeconómico a tener en cuenta para el desarrollo del proyecto relacionado con el estudio de factibilidad en la creación de la microempresa dedicada a la elaboración de bizcocho de achira, contempla los sectores relacionados a continuación, los cuales son tenidos en cuenta para identificar aspectos de impacto político, económico, socio cultural y tecnológico que no son controlados por la empresa:

Figura 3. Sectores Económicos



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Entorno político.

El sector agropecuario ocupa una rama muy importante dentro de la economía colombiana, por lo que el estado enfoca gran parte de sus políticas al cuidado y desarrollo de este sector.

En el estudio se mencionan algunas políticas observadas como oportunidades.

- **Política Nacional de competitividad y productividad:**

(CONPES 3527), propuesta para alcanzar la visión del país al 2032, una Colombia en Paz, con Equidad y Educación. El estado invierte recursos en programas que permitan alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en la visión:

- Uno de los tres **países más competitivos** de América Latina.

- Tener un elevado Nivel de Ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos.
- Contar con una **economía exportadora de bienes** y servicios de alto valor agregado e innovación.
- Desarrollar un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera.
- Propiciar la convergencia regional.
- Mejorar las oportunidades de **empleo** formal.
- Elevar la calidad de vida y reducir sustancialmente los niveles de pobreza.

- **Política de Paz:**

Es quizás una de las políticas que más impactan dentro del estudio de viabilidad por el tema en materia de seguridad en el cual se ha visto afectado el Dpto. del Huila.

Dentro del plan de gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se firma la paz con la guerrilla de las FARC, el plan busca llevar paz y seguridad al campo, restituir las tierras a los campesinos y generar un ambiente de confiabilidad para los inversionistas nacionales y extranjeros.

El acuerdo trató de involucrar todos los sectores que de alguna forma se han visto afectados por el conflicto, especialmente el campo desde el punto de vista productivo y del cuidado del medio ambiente.

La política de desarrollo agrario integral que surgió en el proceso de paz contempla temas direccionados a cerrar brechas urbano rurales y garantizar la presencia del estado para resolver y gestionar conflictos que limiten el desarrollo de las comunidades campesinas:

Acceso y Uso de tierras:

- Fondo de tierras para campesinos sin tierra o con tierra insuficiente y plan masivo de formalización de la propiedad para aquellos que tienen tierra, pero no escrituras.
- Actualización y modernización del catastro rural, y que el uso de la tierra concuerde con su vocación.
- Protección de las áreas de especial interés ambiental.
- Jurisdicción agraria para resolver los conflictos en torno a la tierra.

Planes Nacionales Rurales (acciones de gran escala para proveer bienes y servicios públicos)

- Vías terciarias, distritos de riego y drenaje, electrificación y conectividad a internet.
- Acceso a vivienda y agua potable.
- Educación
- Salud
- Estímulos a la productividad (Planes para fomentar la economía familiar y solidaria, y para facilitar la comercialización de los productos campesinos al acercar al productor con el consumidor.)
- Proveer asistencia técnica, tecnológica y en investigación

- Ofrecer garantías de seguridad social para los trabajadores del campo.
- Acceso a crédito
- Sistema especial de alimentación y nutrición y así erradicar el hambre en el campo colombiano.

Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)

Consisten en implementar los planes nacionales con mayor celeridad en las regiones más afectadas por el conflicto, con mayor pobreza, menos institucionalidad y la presencia de economías ilegales, con la activa participación de las comunidades. (Oficina Alto Comisionado para La Paz, s.f.)

- **Programa de Transformación Productiva:**

Creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2009 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria. Entre los servicios que ofrece el programa están: Asistencia técnica, intervención y acompañamiento en las empresas para que adopten metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación especializados en alianza con empresas e instituciones educativas, orientación y financiamiento para la obtención de certificaciones como requisito para la entrada a mercados internacionales, entre otros.

Los sectores en los que se enfoca son: Cacao y sus derivados, Café y sus derivados, Cosméticos y aseo, Farmacéuticos, Soluciones para la construcción, Servicios (software, TI, BPO, KPO, ITO), Confecciones y textiles, Frutas y derivados, Industrias del movimiento, Productos de panadería y molinería, Química básica, Petroquímico, plásticos e industrias del plástico, Turismo. (PTP, s.f.)

- **Programa de Transformación Productiva Regional:**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la Política de Desarrollo Productivo (**Programa de Transformación Productiva Regional**) busca la identificación, priorización e implementación de los resultados en cada región, de manera articulada con los demás actores nacionales y locales, para promover aumentos sostenidos en productividad.

Es una oportunidad para indagar sobre la política a nivel del Dpto. del Huila y del Municipio de Paicol.

Involucra a 6 cadenas productivas: Químicos, Sistema moda, Metalmecánica, Agro alimentos, Industrias 4.0 (Software y TI y BPO), Turismo. (MINCOMERCIO, s.f.)

- **Colombia Siembra:**

Es la política agropecuaria del gobierno nacional que representa una apuesta por un nuevo renacer del campo colombiano. Esta iniciativa propiciará, entre el 2015 y el 2018, el desarrollo del sector agropecuario.

Se aumentará la oferta de productos agropecuarios para el país y fomentará las exportaciones agropecuarias con valor agregado, a través del aumento del área sembrada y productividad.

Colombia despensa del mundo en el 2050, por lo que se deben acondicionar nuevas tierras para sembrar, aumentar la capacidad exportadora y dinamizar el agro con un millón de nuevas hectáreas sembradas a 2018.

Cultivar achira es una necesidad y posiblemente aprovechen algunos cultivadores la oportunidad de esta política para hacerlo. (MINAGRICULTURA, s.f.)

- **Programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE):**

El Programa Agro, Ingreso Seguro, ahora denominado Desarrollo Rural con Equidad – DRE, creado por la Ley 1133 de 2007, tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. Apoyo mediante créditos, Incentivos a la productividad (asistencia técnica)-(MINAGRICULTURA, s.f.)

- **Política Nacional de Emprendimiento.**

Ley 1014 de 2006 Fomento a la Cultura del Emprendimiento

Objetivos estratégicos:

- Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
- Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
- Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
- Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha. (MINCOMERCIO, s.f.)

2.1.2 Entorno Económico.

- Sector Industrial frente al PIB en Colombia:**

Aunque la economía colombiana al cierre del 2016 y principios del 2017 ha mostrado desaceleración en su crecimiento, el sector Industrial presentó al cierre de año de 2016 un crecimiento positivo de 3% dentro de la partición del PIB, la más alta desde el 2012.

El sector de Molinería, alimentos para animales, panadería, fideos, aportaron al crecimiento del sector y lo podemos observar en las siguientes tablas:

Figura 4. Sectores que aportaron positivamente a la economía

Sectores que contribuyeron positivamente a la variación del PIB Industrial				
Sector	Variación (%)		Contribución	Participación
	2015	2016	2016	2016
Productos de la refinación del petróleo y combustible nuclea	-5,5	23,2	2,54	13,1
Elaboración de bebidas	-0,7	8,4	0,54	6,8
Molinería, alimentos para animales; panadería, fideos	4,5	4,8	0,26	5,5
Sustancias y productos químicos	6,2	1,8	0,24	13,3
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	-1,5	7,0	0,19	2,9
Productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equip	3,5	0,8	0,06	7,0
Productos de caucho y de plástico	6,6	1,0	0,04	4,3
Papel, cartón y productos de papel y cartón	11,7	0,6	0,03	4,4
Aceites, grasas, cacao, chocolate, confitería	5,2	0,5	0,02	4,6
Productos lácteos	1,4	1,2	0,02	1,8
Carne y pescado	2,8	0,9	0,02	2,3
Transformación de la madera y productos , excepto muebles	4,6	1,6	0,02	1,2
Fabricación de muebles	3,1	0,6	0,01	2,3
Otros productos textiles	-0,5	1,1	0,01	1,0
Industrias manufactureras n.c.p.*	2,4	0,3	0,01	2,2
Curtido, productos de cuero y calzado	-2,1	0,1	0,00	1,8

16 de los 24 sectores registraron variaciones positivas

GD-FM-016.V4 Fuente: DANE-Cálculos OEE-Mincit

MINCOMERCIO
MINISTERIO DE ECONOMÍA

TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Fuente: (MINCIT, s.f.)

- **Caída del precio del Petróleo en Colombia:**

El PIB desde el año 2015 se ha visto afectado significativamente en la rama de Minería debido a la caída en el precio del petróleo crudo, es una situación que tomó por sorpresa al país quien no estaba preparado. Al cierre del 2016 presenta una reducción de - 6,5%. (MINCIT, s.f.)

Esta situación también contribuyó para que el balance fiscal se deteriorara, el gobierno central nunca contempló que este recurso natural tuviera un comportamiento económico de impacto a la baja, este producto y sus derivados siempre han formado parte importante dentro de los productos de intercambio con otros países, especialmente con Estados Unidos, quien ahora consume su propio petróleo y ha generado sobre oferta, por lo que los estadounidenses pagan menos dólares por el petróleo colombiano, eso hace que lleguen menos divisas al territorio nacional afectando la cuenta de ingreso del balance

Como la economía es una cadena, lo anterior afecta de manera importante la política monetaria y cambiaria, por la devaluación del peso frente al dólar se tiene como consecuencia la fuga de capitales dado que no es rentable para las empresas, grupos económicos o personas naturales invertir en el país.

- **Reforma Tributaria.**

Es un hecho económico que generó gran controversia e incertidumbre en el país, aplicada desde inicios del año 2017.

Surge como mecanismo para contribuir a tapar el hueco fiscal e incentivar al sector petrolero en su recuperación.

Algunos cambios importantes hacen referencia al impuesto sobre las ventas IVA el cual pasó de 16% al 19%, con algunas excepciones para la contratación estatal quienes irán asumiendo el cambio paulatinamente según las fechas de vencimiento de sus contratos.

La reforma también trajo algunos incentivos tributarios para las empresas exportadoras, o comercializadores de bienes o servicios que contribuyan al desarrollo tecnológico del país.

Empresas privadas que inviertan en Investigación, Ciencia y Tecnología.

- **Tasa de Desempleo en Colombia:**

Este es un indicador muy importante para la economía y con el cual se mide en gran parte la gestión del gobierno central el cual se ha puesto como meta llevar la tasa de desempleo a un solo dígito, en junio de 2017 la tasa de desempleo fue de 8,7%.

Según lo presentado por el gobierno nacional, Colombia tiende a mejorar en materia de empleo, según el DANE, en los últimos 12 meses móviles (julio 2016 – junio 2017) la tasa de desempleo fue 9,2%, la tasa de participación fue 64,5% y la de ocupación 58,6%. (DANE, s.f.)

Hay factores que en este momento están impactando la tasa de desempleo en el país como los efectos del post conflicto, venezolanos que llegan de forma masiva al país, muchos empleos informales, textileras que están reduciendo gastos en nómina, entre otros.

- **Índice de Precios al Consumidor (IPC):**

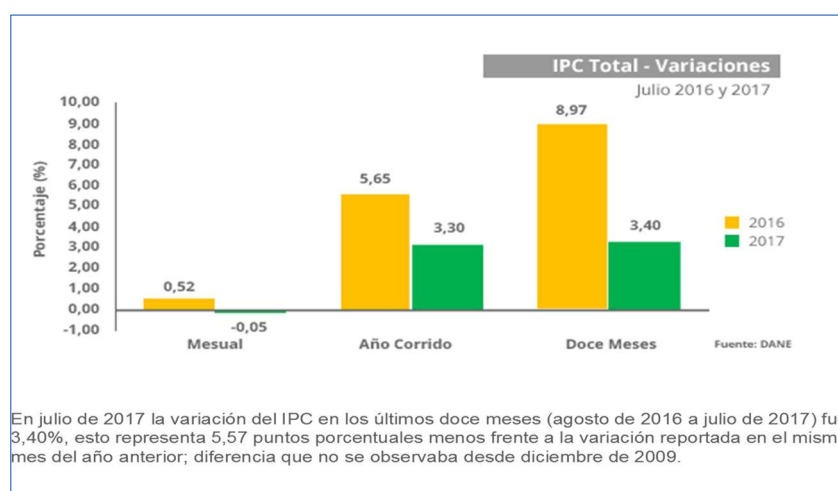
Este indicador económico nos muestra la variación del costo de vida de un periodo a otro y nos permite inferir sobre el comportamiento de los precios en bienes y servicios que

son de mayor consumo. El IPC es el principal instrumento para la cuantificación de la inflación.

En Colombia en lo corrido del 2017 y comparado con el 2016, según las estadísticas publicadas por el DANE, se muestra una mejora significativa, cercana a la meta del gobierno 3%. Para lograrlo establece políticas monetarias sobre las tasas de interés.

La siguiente gráfica muestra las variaciones del IPC en periodo de 12 meses.

Figura 5. Comportamiento IPC



Fuente: (BANREP, s.f.)

- **Tasas de Interés:**

Teniendo en cuenta el comportamiento de la economía, especialmente el indicador del IPC, el cual se proyecta para finales de año fuera de la meta del Banco de la República, La Junta Directiva de esta entidad ha decidido bajar este año en varias ocasiones las tasas de interés con el fin de apoyar la reactivación de la economía. El efecto es obtener créditos con tasas favorables que permitan a los inversionistas mitigar la incertidumbre frente al comportamiento de la economía colombiana.

La tasa de intervención vigente al 28 de Julio de 2017 es de 5.50%

(BANREP, s.f.)

- **Salario Mínimo Legal Vigente:**

Corresponde a la mínima remuneración a la que tiene derecho un trabajador en Colombia, con este valor debe suplir todas sus necesidades básicas y las de su familia.

Es un indicador importante porque permite identificar la cantidad de recursos que se puedan utilizar para gastar.

El SMLV en el año 2017 es de \$737.717, aumentó 7% respecto al año 2016 y el auxilio de transporte \$83.140.

- **Grupo Económico OCDE:**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) fue creada en 1961. Hoy en día, la OCDE es un foro de 34 países industrializados que desarrolla y promueve políticas económicas y sociales. Su misión es “construir economías sólidas en sus países miembros, mejorar la eficiencia, los sistemas de mercado nacionales, ampliar el libre comercio y contribuir al desarrollo tanto en países industrializados como en desarrollo”. En pocas palabras, la OCDE actúa en nombre de y en colaboración con sus gobiernos miembros para promover políticas y comercio de libre mercado.

Los 34 países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México,

Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía.

Además de los 34 Estados miembros de la OCDE, 12 países no miembros han firmado la implementación de las Directrices de la OCDE: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Egipto, Jordania, Letonia, Lituania, Marruecos, Perú, Rumanía y Túnez.

(OECD Watch, s.f.)

Que Colombia pertenezca a este grupo es algo importante en el crecimiento de la economía, generará confianza a los inversionistas quienes encontrarán beneficios arancelarios dentro y fuera del país, crecerán las exportaciones, se podrá traer maquinaria y tecnificación para las diferentes ramas de la economía, se aprenderá de las buenas prácticas de países desarrollados ayudará en investigación, innovación y desarrollo, empleo, competitividad, entre otros beneficios.

2.1.3 Sociales y Culturales

Colombia es un país con 49.294.006 habitantes, y los pronósticos sugieren que al 2020 el país alcanzará una población superior a los casi 59 millones de habitantes, un crecimiento del 18.7%, según (Dane, s.f.),

La mayor población se concentra en las áreas Andina, Atlántico, Sabana de Bogotá, Valle de Aburra, Valle del Cauca, Costa Atlántica, Zona de los Santanderes, el eje Cafetero, Huila y Tolima.

Las mayores tasas de crecimiento se tienen en las regiones con un bajo o moderado desarrollo urbano, especialmente en la zona Atlántica, Amazónica y Orinoco.

Los Dptos. que menores crecimientos demográficos son Caldas, Boyacá y Tolima

Tabla 2. Comportamiento demográfico proyectado

COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020			
Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Una particularidad es que hay tendencia cultural y social a disminuir la tasa de natalidad, aun así, la cantidad de habitantes genera una población significativa. (Social)

En Colombia se profesan diferentes religiones, pero prima la religión católica.

Respecto a los consumidores finales del producto bizcocho de achira, la mayor cantidad estará dirigida a niños y jóvenes estudiantes de Colombia con tendencia a ser consumidores de productos empaquetados, no valoran mucho el tema nutritivo de los productos, lo hacen más los padres de familia o personas a cargo.

Los distribuidores en los colegios tampoco se esfuerzan por vender productos nutritivos, su interés es que el producto rote y les genere utilidad.

También existe un grupo de personas a la que estará dirigido el producto como turistas y habitantes del departamento del Huila, quienes lo pueden llegar a consumir más por tradición.

En cuanto al territorio del Municipio de Paicol donde se ha considerado crear la microempresa, hace parte de la Región Sur-occidental del Departamento del Huila, su cabecera Municipal se encuentra a una distancia aproximada de 100Km de Neiva, capital del Departamento, por carretera pavimentada. Paicol que en dialecto quechua-aymará significa "PUERTA DEL VIENTO". El Paicoleño es de arraigadas costumbres, sencillo, trabajador, muy conservador en lo tradicional. Siempre ha sido un municipio muy católico, liderado por unas pocas y más pudientes familias de la región, ellas son las líderes en las entidades públicas.(Paicol, s.f.)

2.1.4 Legal, medio ambiental

Se propone crear una microempresa apoyados con las leyes que favorezcan en Colombia a famiempresas, Mipyme, teniendo en cuenta los aspectos legales y jurídicos que manda la constitución colombiana.

Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). Es un tipo societario apoyado en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Las Sociedades por Acciones Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.

Su simplicidad se da tanto en el momento de su constitución, como en su funcionamiento, no estando obligadas a especificar el objeto social. Tampoco se les exige

crear una junta directiva ni la revisoría fiscal. La responsabilidad se limitará a la aportación de cada accionista.(PYMERANG, s.f.)

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por Documento Privado donde consta: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, Razón Social seguida de las letras “SAS”. El domicilio principal de la sociedad y las sucursales. Término de duración, puede ser a término indefinido. Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita. Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán. Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal. Sin embargo, cuando se donen bienes que necesiten como formalidad legal (escritura pública), la constitución debe elevarse a escritura pública también.

Organismos administrativos que deben constituirse en la SAS, los estatutos de la sociedad fijarán los órganos necesarios y sus respectivas funciones, cuando menos un representante legal. En caso de ser un solo accionista, éste ostentará todas las funciones y obligaciones que la ley le confiere. Cabe destacar que no deberá tener revisor fiscal al menos que supere los topes reglamentados por la ley 43 de 1990. Los accionistas responderán sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. Puede desestimarse su personalidad jurídica en caso de probarse que fue constituida para defraudar, dicha estimación la da las Supersociedades.

Prohibiciones de las SAS: La única limitación de la SAS es la de negociar sus valores en el mercado público de valores. Cabe destacar que el pago de las acciones suscritas no puede exceder de 2 años.

Tipo de acciones puede emitir la SAS: Puede emitir cualquiera de los tipos de acciones, especificando sus derechos y formas de negociación. Respetando siempre, ante todo, la ley.

Cualquier sociedad puede transformarse a SAS cuando el 100% de los socios así lo decidan Existe la fusión abreviada, cuando una sociedad detente más del 90% de las acciones de una SAS En materia tributaria, SAS funcionará como una SA Se deliberará con por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas. Se determinará con la mitad más una de las presentes.(EAFIT, s.f.)

- **Decreto 3075 de 199:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979. Regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo en la salud humana proveniente de la manipulación de alimentos. Transporte, producción, almacenamiento, envase, distribución, comercialización, etc. los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- **Capítulo III, artículo 13** - Estado de Salud: El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. A sí mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año. b. La dirección de la empresa

tomara las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

El mismo decreto en el Artículo 14 hace referencia la normatividad sobre Educación y Capacitación en materia de manipulación de alimentos y educación sanitaria especialmente en higiene y prevención de contaminación en los alimentos. (INVIMA, s.f.)

- **LEY 9 de 1979:** Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.
- **RESOLUCIÓN 5109 DE 2005:** Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.
- **DECRETO 1575 DE 2007:** El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada. (MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS COLOMBIA, s.f.)

Colombia cuenta con el **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible**, cuyo objetivo orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, sin perjuicio de las funciones asignadas a otros sectores.

Es importante ser consecuentes con la **Ley 99 de 1993**, la cual direcciona a que toda actividad económica en el país en ningún momento vaya en contra de la política en el cuidado ambiental.

- **Ley 2811 de 1974:** El ambiente es patrimonio común, el estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo. Regula el manejo de los recursos naturales, la defensa del ambiente y sus elementos.

Decreto 1299 de 2008, artículo octavo de la **Ley 1124 de 2007**, que reglamenta la creación un departamento de gestión ambiental para velar por el cumplimiento de las normas ambientales expuestas por el Ministerio del Medio Ambiente. (MINAMBIENTE, s.f.)

Licencia Ambiental: Es la autorización que otorga la autoridad ambiental competente, según lo establece la Ley 99 de 1993, el Decreto 1753 de 1994, el Decreto Ley 2150 de 1995, la Resolución 655 de 1996. La cual se obtiene mediante acto administrativo, a una persona natural o jurídica.

(Normatividad Ambiental y Sanitaria, s.f.)

El proyecto está alineado con la política cada vez que busca tener una microempresa cuya producción esté orientada a la utilización de hornos a gas, evitando utilizar hornos de barro que generan alta contaminación e incentivan la tala y quema de árboles o guadua. También se utilizará responsablemente el agua como recurso natural importante en el municipio de Paicol.

2.1.5 Tecnológico

Las redes sociales son consideradas como aliadas para que las empresas pequeñas promocionen sus productos y servicios.

Son una excelente alternativa para comunicar a los clientes y consumidores en general las bondades de los productos, los logros de las empresas, eventos, entre otros aspectos.

Las redes sociales más recomendadas para la gestión en el proyecto son:

Facebook: Cuenta con más de 800 millones de usuarios activos, mujeres y hombres. Genera relaciones más cercanas, facilidad para realizar networking.

LinkedIn: Red de profesionales, posibilita la búsqueda de nuevos clientes, cuenta con más de 135 millones de usuarios. Crea círculos de contacto que pueden vincularse a los intereses de la empresa.

Twitter: Esta red cuenta ya con más de 200 millones de usuarios activos, y es excelente para generar conversaciones entre marcas y seguidores en tan sólo 140 caracteres.

YouTube: Especial para Tutoriales y videos

A futuro según sea el crecimiento de la compañía se pueden tener Ventas por internet.

(ALDEONLINE, s.f.)

Adquirir maquinaria nueva (hornos, utensilios, batidora, etc) genera eficiencia operativa.

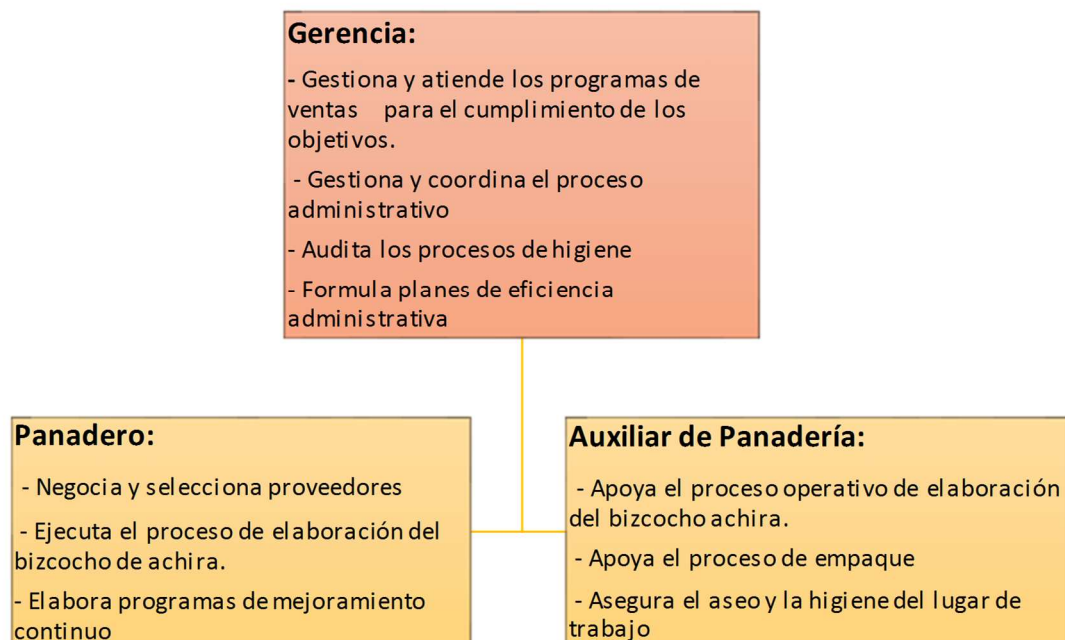
2.2 Análisis Micro Entorno

2.2.1 La Empresa

En su estructura se plantea:

Figura 6. Organigrama Funcional de la empresa

Organigrama funcional - Empresa Achiras de Colores y Sabores



Fuente: Elaboración Propia

La marca que utilizará la empresa es:

ACHIRITAS DE MI TIERRA

¡Son tan Ricas que una sola no es suficiente!

La idea es que la marca identifique el producto, parte de sus características en tamaño y que a la vez no se repita en el mercado.

Con el eslogan quiero decir que el sabor es muy agradable y reflejar de alguna manera lo que en la realidad ocurre con el producto hoy día, y es que el cliente consume una achira y en seguida quiere la otra.

2.2.2 Consumidor

Factores determinantes del Consumidor:

Cultural: Los niños y Jóvenes por su proceso de estudio están fuera de casa la mayor parte del día, por lo que deben consumir alimentos en la calle, escuelas, colegios, los cuales pueden adquirir en las tiendas de estas entidades o los llevan como parte de lo que llamamos “la lonchera”.

En la mayoría de los casos los padres trabajan y solo ven a sus familias en la noche, por lo que se preocupan por enviar para la merienda, productos agradables.

Estilo de Vida: A esta población los caracteriza el estilo de vida poco saludable lo que hace que sus hábitos alimenticios los lleven a determinantes como obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares.

También los caracteriza un bajo nivel de ejercicio físico (Nariño, s.f.)

Los niños y jóvenes actuales marcados por el amor a la tecnología, la cual es su prioridad al igual que las redes sociales.

Cuidan el dinero, compran lo necesario.

Grupos en referencia: Grupos influenciados por el estilo de vida de la familia, los amigos, compañeros del mismo colegio o universidad.

Redes sociales son de gran influencia y referencia para este grupo de personas.

Aspectos Demográficos: Población Colombiana en edad escolar entre 5 y 19 años, hombres y mujeres pertenecientes a clase Media y baja, todos los estratos de estas clases. Sin distinción de raza o religión, no discrimina ningún grupo social, con ingresos familiares aproximados entre uno y 4 salarios MLV.

Familias que adquieren este tipo de alimentos para la lonchera en supermercados pequeños, tiendas de barrio y en las tiendas de colegios y universidades.

Motivación: Por su estilo de vida esta población busca una forma fácil y rápida de alimentarse. No valoran mucho que el producto sea nutritivo, pero el comprador que en ocasiones son los padres de familia si buscan adquirir productos nutritivos para sus hijos.

Personalidad: Los niños y jóvenes de la actualidad tienen como referencia consumir productos que cuiden el planeta y que en lo posible no sean costosos. Son personas llenas de emociones que les gusta explorar.

Existe otro grupo de consumidores o clientes que podrán adquirir el producto directamente en el punto de fábrica en el municipio de Paicol, (turistas, habitantes)

2.2.3 Proveedores

Los proveedores de materia prima del almidón de achira en su mayoría son distribuidores que llevan el producto a los depósitos en la ciudad de Neiva, lo compran en Bogotá o en el Dpto. del Cauca.

Los costos del almidón se transfieren de distribuidor a distribuidor y eso lo hace costoso.

La calidad del almidón también es variable dependiendo de la zona donde se cultive, es un aspecto que también influye en el precio.

Como estrategia para contar siempre con el producto, y para que el costo sea beneficioso, se debe realizar un estudio juicioso que permita realizar alianza con proveedores de tal manera que se garantice contar siempre con el almidón.

Una alternativa es contactar a productores de bizcocho de achira de municipios cercanos a Paicol, con los cuales se pueda realizar alianza para la compra y que el beneficio sea mutuo.

Respecto a la compra de la cuajada se realiza a campesinos en la región con los cuales se hace alianza de tal forma que se genere un gana-gana.

2.2.4 Competencia

La mayor competencia se tiene en el Departamento del Huila donde el 70% lo producen las famiempresas, especialmente en los municipios de Altamira y Fortalecillas, donde su sabor original aún se conserva.

A nivel industrial la principal competencia la conforman las empresas Ramo y Achiras del Huila AH, quienes comercializan el producto en los almacenes de cadena

como la 14, Carulla, Olímpica, entre otras y en tiendas de barrio especialmente en la ciudad de Bogotá.

Las famiempresas tienen ventajas frente al producto en cuanto a su sabor, porque aún en su forma artesanal de producción se esfuerzan por realizar el bizcocho con insumos propios de la región lo que les da un sabor especial, sobre todo por la cuajada que tiene un grado de acidez mayor en otros departamentos cercanos como el Caquetá, también asan el producto en hornos de barro.

Son empresas que vienen creciendo en procesos de producción y administrativo por el apoyo que les brinda el gobierno nacional especialmente a través del SENA.

Aún son empresas que no tienen marca propia y que venden al menudeo.

Achiras del Huila: Es una empresa legalmente constituida que opera desde la ciudad de Neiva, lleva aproximadamente 30 años en el mercado y se dedica a la fabricación de productos de panadería típicos de la región. Inició atendiendo las necesidades locales y regionales, pero por su trabajo y dedicación pronto amplió su capacidad instalada para atender el mercado nacional con una forma de distribución diferente a la tradicional que se venía haciendo, llegando mediante los supermercados y tiendas de barrio, según un artículo de Portafolio, en la sección empresa, de abril 17 de 2016, Achiras del Huila produce alrededor de 1200 toneladas anuales de este bizcocho y exporta el 16% de su producción.

Es una empresa reconocida, con buena posición y aceptación, generadora de empleo.

Ramo: Empresa nacional, reconocida, dedicada a la producción de alimentos en tres líneas, pan y ponqués, pasabocas y gallegas, todos sus productos son de gran aceptación, ha sido una empresa familiar que inicio con un producto estrella como el ponqué ramo, pero que gracias a su innovación pronto creció hasta el punto de tener que tecnificar y abrir varias plantas de producción a nivel nacional. Es una empresa generadora de empleo de forma directa e indirecta. Esta compañía se ha mantenido en el mercado aun cuando por efectos de la globalización han llegado nuevas empresas al país.

En 1972 inicia la venta de paquetes de achira la cual ubica en la línea de pasabocas, que vende mediante supermercados, tiendas de barrio y almacenes de cadena. Lo maneja en diferentes presentaciones.

Productos Sustitutos

Dentro de los productos sustitutos del bizcocho de achira están todas las variedades de pan y galletas que puedan llegar a suplir la misma necesidad, como por ejemplo el pan de cuajada tostado, el pan de maíz, el bizcocho de manteca, calados, galletas de sal, ponqué, mantecadas, pasabocas de sal como tostiarepas, platanitos, etc.

Precios de venta Achiras

El precio del producto final solo se puede definir una vez se tenga el análisis de costos, sin embargo, hoy día encontramos en el mercado precios desde \$2000 a \$6000 según las presentaciones.

Los precios de Achiras del Huila son más altos que los de Ramo, y las famiempresas por lo general venden entre \$2000 y \$3000 los paqueticos en bolsa plástica transparente, sin marca.

3. Estudio de Mercados

3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación

Colombia es un país en vía de desarrollo que siguiendo la tendencia mundial no desconoce la necesidad que tiene de invertir para su crecimiento sostenible en investigación, desarrollo e innovación, con el fin de ser un país más competitivo.

Apoyarnos en buenas prácticas en la materia nos lleva a ver a países que son potencias mundiales, ejemplos de liderazgo en Investigación, Desarrollo e Innovación, entre ellos tenemos según el índice Mundial de Innovación de 2016, tenemos a China, Suiza, Suecia, el Reino Unido, los Estados Unidos de América, Finlandia y Singapur que encabezan la clasificación del Índice Mundial de Innovación en ese año, publicado hoy por la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (OMPI, s.f.)

Sin embargo, existe un análisis más interesante aún y es el relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) analizado por las Naciones Unidas, mediante información presentada por la UNESCO, lo cual propone la siguiente clasificación en porcentaje de inversión frente al PIB: (Unesco, s.f.)

Tabla 3. Inversión por país en I+D

% Gasto en I+D del PIB (ODS) UNESCO	
País	% Inversión
República de Corea	4,3%
Israel	4,1%
Japón	3,6%
Suecia	3,2%
Finlandia	2,9%

Fuente: Elaboración propia

Es un tema de actualidad tan importante que se incluye en agendas de crecimiento y competitividad. Algunas regiones unen esfuerzos para avanzar significativamente en esta materia, por ejemplo, La Unión Europea tiene como meta al 2020 que todos sus miembros alcancen una inversión del 3% del PIB en I+D. (Unesco, s.f.)

En África, la Unión Africana se ha fijado la meta del 1% (Unesco, s.f.)

En América Latina el país que más invierte en este ítem es Brasil, con 1,2%, en Asia Meridional el país líder es la India con 0,8%. (Unesco, s.f.)

Colombia tiene como meta para el 2018 llegar a invertir el 1% del PIB, para lo cual hace esfuerzos en conjunto con entidades como Colciencias, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para que incentiven a la empresa privada a que fortalezcan acciones en torno a la Investigación e Innovación como factor clave para la competitividad de las empresas. (Compitem, s.f.)

Una muestra de ello es el CONPES 3834 de 2015, con el cual se definen lineamientos con beneficios empresariales como deducción o exclusión de impuestos a quienes certifiquen proyectos calificados como de Ciencia, Tecnología e Innovación, este CONPES 3834, ha sido

actualizado por el CONPES 3892 con base en la reforma tributaria 1819 de 2016, teniendo como base la nueva forma de calcular el beneficio tributario en CTI. (Colciencias, s.f.)

El país busca que tanto la empresa pública como privada invierta en Ciencia, Tecnología e Innovación, que se aprovechen eficientemente los recursos especialmente en el sector productivo.

Las Universidades están alineadas con las iniciativas del país por lo tanto motivan e invitan dentro de sus planes educativos a que los estudiantes desarrollen propuestas y proyectos donde se evidencie la Investigación y la Innovación, para contribuir al desarrollo sostenible.

El proyecto de la creación de la microempresa “Achiritas De Mi Tierra” surge como respuesta a la necesidad de plantear un proyecto en el marco de la especialización Gestión Para el Desarrollo Empresarial, de la Universidad Santo Tomás, modalidad VUAD, considerando el esfuerzo que hace la universidad para en rutar parte de la formación de los estudiantes en la importancia que tiene la Investigación, Desarrollo e Innovación, haciendo énfasis en que dicho proyecto contenga una característica innovadora.

“Achiritas de mi tierra” es una microempresa que busca innovar en producto al ofertar achiras tradicionales de excelente sabor y al lado de su producto estrella llevar al mercado alternativas variadas y novedosas como pueden ser las achiras de colores y sabores. Explorar un mercado diferente al tradicional, pensando en la influencia que hoy día tienen los niños y los jóvenes a la hora de tomar decisiones en las compras, tanto familiares como en su entorno, saliendo de lo tradicional y teniendo como objetivo crear mayor hábito de consumo en el largo plazo.

El proceso inicial de selección de la idea comenzó con una propuesta de 5 ideas de negocio que incluyeran algún tipo de innovación en el producto o en el proceso de comercialización. Las ideas presentadas fueron: Producción de bizcocho de achira típico huilense con colores y sabores, producción de Conserva de empapado huilense, Bizcocho de cuajada cubierto con chocolate, Caja rápida facturadora como autoservicio (máquina sin interacción humana, se pasa el código de barras del producto, descarga el inventario, genera factura, libera el pink para la salida del almacén, recibe el dinero, etc), Máquina contenedora de sombrillas para alquiler,

Luego de realizar el proceso de evaluación de cada una bajo una herramienta cualitativa para identificar cuál era más factible, se llegó a la siguiente puntuación:

Tabla 4. Ideas propuestas para el desarrollo de la actividad académica

IDEAS	VALORES
Conserva de Empapado Huilense	133
Caja Rápida - Máquina facturadora a	137
Alquiler de Sombrillas	141
Bizcocho Cuajada cubierto con choc	146
Achiras de colores y sabores	170

Resumen y calificaciones obtenidas por idea

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las variables analizadas se llegó a la conclusión que la idea a trabajar en el proceso académico sería la producción de bizcocho de achira huilense tradicional, de colores y un sabor particular como el arequipe.

Se define esta idea básicamente porque el bizcocho de achira es un producto típico que aún tiene posibilidades de desarrollo en el mercado nacional y del exterior, es un producto que en Colombia se ha quedado regionalizado su consumo especialmente en los departamentos del Huila, Tolima y Cundinamarca. Hoy día las empresas productoras han visto oportunidades de crecimiento con el proceso de globalización, se han ido organizando y tecnificando para producir mayores volúmenes, sin embargo, aún quedan muchas famiempresas en los municipios las cuales sobreviven con la producción de bizcocho de achira produciendo de forma artesanal.

El bizcocho de achira huilense es un producto que tiene reconocimiento por su sabor y tradición.

A continuación, se presenta la tabla de evaluación cualitativa para la idea empresarial:

Tabla 5. Evaluación cualitativa idea seleccionada

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE IDEAS EMPRESARIALES													
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR: NOMBRE DE LA IDEA:	CURSO: <u>1</u> SECTOR: Agroindustrial												
	SECTOR DE TALLA MUNDIAL: Aminta Galindo Andrade												
	Achiras de colores y sabores												
FACTOR	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SI	FALTANTES DE INFORMACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Tengo identificado mi producto/servicio que voy a realizar el prototipado											10	La idea central de lo que se quiere lograr esta clara	
Considero que existe un volumen de clientes significativo para el producto/servicio se realizara prototipado											9	Si existe, pero queda un % al que posiblemente se le debe llegar mediante alguna campaña	
El prototipado cuando se termine su diseño final es de un diseño que le guste a la gente											9	Considero que si, definiendolo con un buen diseño y estudio de mercado	
Conozco las ventajas y desventajas del producto con respecto a los competidores directos e indirectos								7				Se debe estudiar aún más sobre este factor	
El sector de talla mundial que esta hubicado el producto/servicio es creciente											10	Si es creciente, y esta incluido en el PTP que impulsa el desarrollo de los sectores	
Las condiciones legales y comerciales del sector son favorables											8	Considero que si, mientras se cumpla con la normatividad legal. Comercialmente hay que buscar canales para llevar el producto	
Conozco y tengo acceso facil al saber tecnológico necesario para la producción del producto/servicio											8	Debo investigar más, pero es un producto sencillo que ha venido creciendo de lo artesanal a utilizar tecnología, pero considero que no es compleja la investigación.	
Puedo disponer de las materias primas servicios e insumos que mi empresa requiere											10	Si, existen suficientes cultivos de achira o sagú y no es una planta difícil de cultivar	
Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere para fabricar el Producto/Servicio											10	Si, estos no son elementos difíciles de conseguir	
Se puede conformar un grupo de trabajo coherente para la formalización de la empresa											10	No estoy pensando en crear empresa, pero si se puede construir un buen equipo de trabajo para la elaboración y comercialización del producto como idea empresarial, se puede tercerizar.	
Tengo o puedo conseguir la información, tecnológica para la manufacturación de mi producto/servicio											8	El producto base ya existe, solo hace falta realizar pruebas para verificar si el producto como tal resulta sin que pierda su esencia	
Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere											9	Considero que si	
Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para complementar los recursos propios											9	Creo que si, pero según el alcancé se debe validar para no despediciar cualquier subsidio o estrategia de financiación	
Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito											8	Si puedo disponer	
Tengo acceso a entidades que me pueden apoyar en el desarrollo de mi empresa											8	Creo que si, pero aún hay que investigar más	
Puedo conseguir los espacios físicos adecuados para mi empresa											9	Pienso tercerizar la elaboración del producto	
Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales, y morales que mi empresa tiene											10	Si puedo manejarlas	
Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello											8	Si puedo, la idea es involucrarnos todos	
La empresa coincide con los objetivos de su plan de carrera empresarial											10	Si coincide porque estoy buscando alternativas de crecimiento diferentes a las vividas hasta el momento.	
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	7	48	45	70			
TOTAL	170												

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis del Sector Económico

El proyecto pertenece al sector Agroindustrial. La materia prima base para la producción del bizcocho de achira es el almidón de achira el cual se extrae de una planta de la familia *Canna edulis*, que produce rizomas los cuales son procesados para convertirlos en almidón. Este producto también se utiliza para la elaboración de bizcochuelo, tortillas, pan de sagú, entre otros.

En Colombia el cultivo de achira y la extracción de su almidón son actividades importantes para la economía de algunas regiones, principalmente en el oriente de Cundinamarca y en el sur del Huila. También se cultiva de forma más aislada en los departamentos de Tolima, Cuca y Nariño.

Económicamente la producción del almidón de achira se encadena en la producción artesanal e industrial del bizcocho de achira, siendo este el principal uso en el mercado colombiano.

De acuerdo con los resultados de estudio de “Análisis socioeconómico y técnico de la minicadena agroindustrial de la chira” realizado por CORPOICA, en la actividad de producción de almidón participan 1.169 productores, se vinculan 3.500 personas entre trabajadores y operarios del cultivo y el proceso. Se genera una producción aproximada de 1400 toneladas anuales de almidón, valorada en 2.146 millones de pesos colombianos.

Al nivel de la producción del bizcocho de achira actúan 266 empresas aproximadamente, en su mayoría panaderías artesanales, se genera el equivalente a 2.537 empleos permanentes y se produce cerca de 1.900 toneladas de bizcocho al año, valoradas en 32.325 millones de pesos colombianos. (bibliotecadigital)

Aunque a nivel del sector productor de bizcocho de achira específico no existen datos actuales organizados y exactos, se plantean a continuación datos macro económicos que impactarían a nivel general cualquier proyecto en el país dentro del sector Agroindustrial reconocido por el estado como una de las principales fuentes para hacer de Colombia un país más competitivo

Si bien la economía del país ha venido en desaceleración comparado con América Latina es una economía en crecimiento tal como lo muestra un informe de la Andi donde realiza el balance del 2016 y algunas perspectivas del 2017, “la moderada expansión de Colombia en 2016 se compara muy favorablemente con la caída del PIB en América Latina; y frente a contracciones en países como Argentina (-2%), Brasil (-3.6%), Ecuador (-2%) o Venezuela (-9.7%) o incluso si nos comparamos con el 1.6% estimado para Chile. Para México se prevé una tasa muy similar a la colombiana y en Perú el pronóstico es significativamente mayor: 3.9%”. (Andi, s.f.)

Según el DANE el PIB en Colombia cerró el segundo trimestre del 2017 con un 1,3%, y de enero a diciembre de 2016 presentó un comportamiento cercano al 2%, mejor que los países vecinos de Latinoamérica (Dane, s.f.)

A nivel de la Industria, adicional a la afectación que sufrió con la caída del petróleo que ha obligado a Colombia a reevaluar sus procesos de crecimiento, la reforma tributaria ha tenido alta incidencia frente a la abstención de los empresarios a la hora de invertir, pues esto ha generado incertidumbre y desconfianza, sumado a situaciones de certidumbre jurídica frente a lo que pueda ocurrir en cambios normativos, expedición de nuevas leyes, cambios de posición de autoridades administrativas, controles de INVIMA y ley de protección de datos, entre otras.

Lo anterior ha frenado el crecimiento de la economía en el 2017, se espera que el proceso de paz sea una garantía para que la empresa privada se anime a invertir.

El efecto de la desaceleración se visualiza en la tasa de desempleo del 9,4% y la inflación al cierre del año 2016 que fue del 5,75%, la cual en el primer trimestre de 2017 tuvo un comportamiento de 0,23%, se espera que el índice inflacionario en el 2017 cierre alrededor de 3,7%, según el ministro Mauricio Cárdenas. (Banrep, s.f.)

El salario mínimo legal vigente del 2017 fue aprobado en \$737.717(Bancoldex, s.f.), sin embargo, para el 2018, se tiene previsto que no crezca más que un punto por encima del IPC, lo que significaría un 5,1% teniendo en cuenta que se tiene proyectado que la inflación cierre en 4,1%. (Dinero, s.f.). Es un incremento bastante ajustado que obligará a todos los colombianos a buscar alternativas de compra revisando precios.

El comportamiento altamente fluctuante del dólar y el impacto que pueda tener en la economía el gobierno de Donald Trump, presidente de Estados Unidos. Este país es un jugador muy importante en la economía colombiana ya que es el principal importador de productos, es una situación que a la hora de invertir hay que tener en cuenta especialmente si se quiere exportar el producto.

De otra parte, es positivo que La Junta Directiva del Banco de la República este año haya bajado las tasas de interés con el fin de apoyar la reactivación de la economía. El efecto es obtener créditos con tasas favorables que permitan a los inversionistas mitigar la incertidumbre frente al comportamiento de la economía.

Positivamente afecta el crecimiento de la economía el programa de Paz del gobierno, pues el Dpto del Huila ha sido uno de los más golpeados por el tema de la guerrilla, ahora hay

posibilidades que incentiven la economía de este departamento, incluso para que se desarrolle exportación de productos.

Como conclusión podemos decir que estamos en una economía en crecimiento, con un potencial de mercado grande a nivel nacional e internacional lo que favorece el desarrollo de proyectos de creación de empresa, por ejemplo, a nivel del agro se prevé como gran oportunidad el que Colombia sea la despensa del mundo en el 2050, gracias a factores geográficos, de suelos y de climas, por lo que se deben acondicionar nuevas tierras para sembrar, aumentar la capacidad exportadora y dinamizar el agro con un millón de nuevas hectáreas sembradas a 2018. (MIniagricultura, s.f.).

El sector alimentos y bebidas es un sector sensible a los efectos por cambios climáticos y desastres naturales que incrementan costos en la producción, para el proyecto son un riesgo alto los cambios climáticos debido que las materias primas como la achira o sagú y la producción de leche para elaborar la cuajada se impactan directamente con dichos cambios.

El período 2011-2015 se caracterizó por un excelente desempeño de la industria alimenticia y de bebidas en Colombia. Durante este período el sector creció al 3.2% real anual, por encima del promedio de la industria (1.5% anual), impulsado por la fortaleza del consumidor, la innovación de productos y la apertura de nuevos mercados. Por el lado de la oferta en el 2016, la devaluación de la tasa de cambio y los efectos negativos del Fenómeno de El Niño han puesto presión a los precios de muchos de los insumos empleados por el sector. La demanda se ha visto golpeada, por la inflación y por el deterioro de la confianza del consumidor. Esto ya se evidencia en que la dinámica de la cadena alimenticia empieza a ser inferior a la de toda la industria. En efecto, la industria de alimentos y bebidas creció un 4.3%

anual en el acumulado en doce meses a agosto de 2016, 0.1pp por debajo del total de la industria, según la Encuesta Mensual Manufacturera elaborada por el Dane. (Dane, s.f.).

3.3 Análisis del Mercado

El mercado del bizcocho de achira en Colombia es un mercado que no se ha potencializado a nivel de la oferta y la demanda, básicamente por la forma como se ha trabajado el producto desde sus inicios, partiendo de la base como se produce y se procesa la materia prima para elaborarlo.

Sin embargo, en la actualidad está pasando por un nivel de crecimiento interesante gracias a la tecnificación y el impulso que algunas entidades del estado han dado a la minicadena de la achira.

El mercado del bizcocho de achira en la actualidad está expandiéndose a nivel nacional en ciudades como Cali, Popayán y Bogotá hay mayor demanda, sin embargo, podría decirse que aún sigue bastante regionalizado en Huila y Tolima.

Es un producto que tiene gran demanda en Estados Unidos donde lo exportan empresas como Achiras del Huila y Achiras Giganteñas.

El producto es la fuente de ingresos de muchas empresas familiares que lo comercializan al detal en ventas ambulantes, empacado en pequeñas bolsas, en la mayoría no se cuenta con marca.

Las empresas más tecnificadas lo comercializan mediante almacenes de cadena como Olímpica, La 14, Carulla, o pequeños supermercados.

3.3.1 Descripción y Análisis del Producto

Según la resolución emitida para otorgar el sello de origen, se describe el producto así:
(SIC, s.f.)

El bizcocho de achira es un producto que se elabora partiendo de la panificación del almidón de achira amasado con otros productos como cuajada fresca, huevos, sal y mantequilla. Es un producto moldeado y horneado (precalentamiento según la cantidad de bizcocho a hornear).

Apariencia Externa: Forma cilíndrica, con dimensiones variables entre 3 y 5 cm de largo y un diámetro entre 1 y 2 centímetros de ancho.

Superficie: Arenosa

Color: Amarillo

Aroma: Con aroma suave de lácteo

Textura: Crocante, tostado suave, semiseco, arenoso y se deshace suave en el paladar.

Peso: Cada bizcocho puede variar según el tamaño, lo tradicional se maneja de 3 a 8 gramos conforme con la proporción de la masa.

Apariencia interna: Arenosa compacta

Presentación: Paquetes de 40 gramos con aproximadamente 8 unidades de 5 cm por 2 de ancho.

Sabor: Agradable,

Beneficios: Es un producto nutritivo por los ingredientes que lo componen, no contiene grasas trans y es libre de gluten.

Se comercializa en paquetes y tiene una vida útil aproximada entre 3 y 4 meses según el tipo de empaque (información secundaria obtenida de empresas fabricantes artesanales y de observación realizada a producto puesto en tiendas de cadena).

El bizcocho de achira es un producto que tiene denominación de origen otorgada por la Superintendencia de Industria y Comercio mediante la resolución 23115 del 20 de abril de 2013.

3.3.2 Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

Aunque no existe un estudio para cuantificar formalmente la demanda, hoy día es un alimento que se produce y comercializa aún de forma artesanal especialmente al sudoeste del departamento del Huila, en municipios como Altamira, Fortalecillas, Gigante, Garzón y Neiva, la venta básicamente esta direccionada a los turistas que visitan estos municipios y también oriundos que por tradición consumen el producto.

Cerca del 60% de la producción del bizcocho de achira se comercializa en los municipios productores especialmente a viajeros y turistas, el 23% a minoristas que lo venden de forma ambulante, el 17% lo compran intermediarios mayoristas que lo distribuyen en ciudades como Florencia, Bogotá, Popayán y municipios más grandes del departamento. (Bizcochodeachira, s.f.).

El producto tiene demanda internacional, se exporta a Estados Unidos, Japón y lo hacen empresas grandes como Achiras del Huila (dentro de la información secundaria no se encuentran datos exactos de los montos exportados).

Este producto tiene una fuerte demanda en temporadas a mitad de año, por las fiestas de San Pedro y San Juan, muchos productores se sienten tranquilos y cómodos con las ventas en esta parte del año, adicional porque son microempresas muy celosas con la actividad que desarrollan la cual en muchas ocasiones es heredada por la familia.

Los precios del producto varían según la presentación, se encuentran desde \$1500, hasta \$10.000.

Mediante el proyecto se busca incentivar el consumo del producto a niños y jóvenes en edad escolar quienes por su estilo de vida consumen paquetes, por lo cual el precio del producto debe ajustarse a sus ingresos, no debe ser alto, de allí que se diseña un paquete de 40 gramos que no supere los \$2000.

Debido a la cantidad de productos sustitutos, es un producto que tiene una demanda moderada, dada por el gusto del consumidor el cual tiene preferencia del producto según su sabor.

3.3.3 Segmentación Objetivo del Proyecto

El mercado objetivo principal está ubicado en la ciudad de Bogotá, en las localidades Engativá, Suba, Chapinero y La Candelaria, hombres y mujeres de estrato 3 y 4.

Se seleccionan estas localidades por estar clasificadas como de alto crecimiento, cuentan con buenas vías de acceso, y sobre todo porque tienen una alta influencia de escuelas, colegios y universidades. Son zonas donde se desarrollan eventos culturales importantes para la ciudad.

Estas localidades se consideran una buena alternativa para llegar a los estudiantes a los que se quiere abordar con mayor fuerza para crear el hábito especialmente del consumo del

bizcocho huilense tradicional. A la vez se considera un mercado grande para incentivar el consumo de nuevos productos como los bizcochos de colores, y rellenos con un toque de arequipe.

Bogotá es una ciudad que cuenta con habitantes de muchas regiones del país que vienen en busca de alternativas de trabajo y desarrollo, por lo que se considera una oportunidad interesante para comercializar el producto.

Tres de las localidades mencionadas están clasificadas dentro de las 10 más prosperas de Bogotá, según un estudio realizado por la Secretaria Distrital de Planeación en el año 2016, llamado “La Prosperidad en Bogotá y su área metropolitana”, este análisis midió el nivel de ingreso, la calidad de la salud y la educación, que son indicadores positivos para proyectos de esta índole, pues permiten inferir que los habitantes tienen mayor disponibilidad para comprar.

Para determinar el nivel de prosperidad de las localidades de Bogotá, el estudio tuvo en cuenta ocho factores: economía del hogar, inclusión, infraestructura, seguridad, capital social, salud, educación y medio ambiente.

Según la entidad, estas son las 10 localidades más prósperas de Bogotá. Al lado, encuentra el porcentaje de habitantes de estas zonas que tienen vivienda propia —uno de los factores que más influyó en el estudio.

1. Teusaquillo (60 %)
2. Chapinero (56.1%)
3. Usaquén (53.7%)
4. Fontibón (54.3%)

5. Barrios Unidos (49.6%)
6. Suba (54.3%)
7. Engativá (51.6%)
8. Puente Aranda (43.9%)
9. Antonio Nariño (46.9%)
10. Kennedy (47.5%)

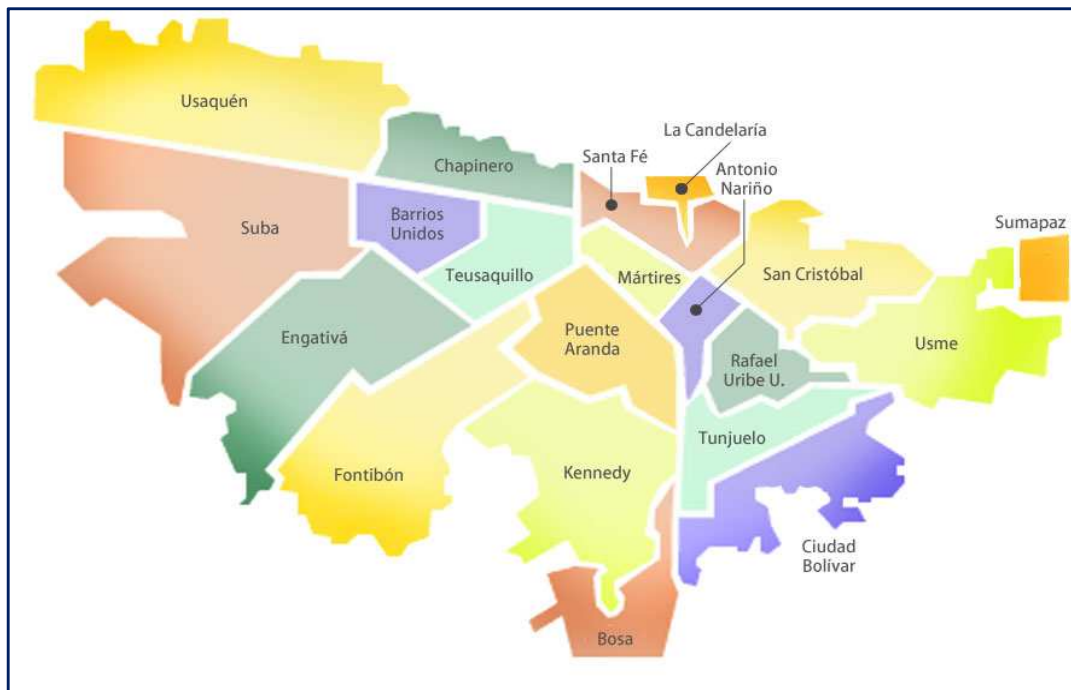
(cívico, s.f.)

Tal como se puede observar en la siguiente imagen, las localidades seleccionadas y que contienen el mercado potencial, están relativamente cerca una de la otra, con buenas vías de acceso y son bastante reconocidas.

Por el contrario, la localidad de La Candelaria aparece en el informe dentro de las localidades con niveles bajos de prosperidad, sin embargo, es una localidad a la que se quiere llegar estratégicamente, por ser una localidad posicionada en la mente de los colombianos debido a su nivel histórico, allí se vivieron eventos como el 20 de julio de 1810, el bogotazo del 9 de abril, entre otros. Es una localidad visitada por muchos turistas, admirada por su estilo arquitectónico y donde se desarrollan muchos eventos culturales para jóvenes y adultos.

Mapa Bogotá y sus localidades:

Figura 7. Mapa de Bogotá por localidades



Fuente: Imagen tomada de: <http://gf20134b13.blogspot.com.co/2013/06/localidades-de-bogota.html>

- **Tamaño Del Mercado**

A continuación, se resume la forma como se está llegando a la cantidad de consumidores objetivo, teniendo en cuenta que no se ha encontrado estadísticas de habitantes por estrato y a la vez por edad de estas localidades.

La información existe de forma individual, estadísticas de habitantes por edad y estadísticas de habitantes por estrato, sin embargo, para el ejercicio académico se toma la

decisión de evaluar el mercado partiendo de la tabla de habitantes por estrato y se propone solo un 3% del total de la población que corresponde a 36.178 habitantes.

Teniendo en cuenta que es un producto prácticamente nuevo en este mercado, se parte de la base que no todos lo adquieran, bien por la cantidad de productos variados similares a este que suplen la misma necesidad o porque el producto no les agrade.

Siendo coherentes con los datos y lo que venden las microempresas del Huila, según información obtenida de algunas de ella como Ricota, Achiras tentación, entre otras, se infiere que se puede llegar a trabajar el proyecto con una producción inicial destinada entre 18.000 y 16.000 habitantes, estudiantes que están todos los días fuera de la casa y deben decidir consumir alimento en los sitios que frecuentan, o como en el caso de los niños, sus padres envían alimentos en la que comúnmente se llama la lonchera.

Tabla 6. Habitantes Bogotá y localidades mercado objetivo

Ciudad y Localidades	Cantidad de habitantes	Estrato 3 y 4 por localidad	Edades de 5 a 19 años
Bogotá	8.126.620		
localidades			
Engativa	892.645	612.949	185.203
Suba	1.238.526	533.444	266.567
Chapinero	140.360	49.090	20.712
Candelaria	24.074,00	10.454	4.792
Total	2.295.605	1.205.937	477.274
Objetivo 3% población estratos 3 y 4		36.178	
Según los recursos económicos y lo investigado con empresas del sector, el ejercicio académico propone proyectar los primeros 5 años entre 16.000 y 18.000 unidades con el fin de llegar inicialmente a la mitad del mercado objetivo.		18.089	

Fuente: Elaboración propia

Datos tomados de :

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion:Proyecciones%20de%20Poblaci%F3n>

Sin embargo, teniendo en cuenta el mercado propuesto y el nivel de incertidumbre frente al comportamiento, la empresa iniciará elaborando 16000 paquetes mensuales, 800 paquetes de 40 gr. diarios, para todos sus cálculos de proyección en ventas y demás.

No se descartan otras opciones de mercado como llegar a viajeros y turistas de municipios cercanos a Bogotá, paradores turísticos ubicados en el trayecto de Neiva a Bogotá, donde muchos viajeros realizan descanso sobre la vía y aprovechan para adquirir souvenirs.

También se comercializará el producto en el departamento del Huila, especialmente en Paicol y sus alrededores, en las fiestas de San Juan y San Pedro, en la temporada de fin de año cuando muchos habitantes regresan a sus sitios de origen para compartir con sus familias.

- **Participación en el Mercado**

La participación definida en el mercado al que se quiere llegar es un 3,4% aproximadamente de las personas estratos 3 y 4 que viven en las localidades de Engativá, Suba, Chapinero y La Candelaria, partiendo de la base que hay aproximadamente 1.205.937 en los estratos mencionados de los cuales el 40% corresponden a personas entre 5 y 19 años de edad (477.274 habitantes)

Tenemos que el 3,4% de 477.274 son 16.705 habitantes.

- **Demanda Potencial**

Corresponde a todas las personas que viven en las localidades de Engativá, Suba, Chapinero y La Candelaria las cuales podrían llegar a consumir el producto, en este caso sería:

Geográfico: Localidades de Engativá, Suba, Chapinero y La Candelaria

Edades: 5 a 19 años (corresponde al 21% del total de la población de las localidades seleccionadas)

Nivel Socio Económico: Estratos 3 y 4 (corresponde al 53% del total de la población seleccionada)

Estilo de vida: Estudiantes o personas que toman alimento fuera de casa en sitios frecuentes.

3.4 Análisis de la Oferta y de la Competencia

El bizcocho de achira hoy día no tiene oferta significativa en los colegios y universidades, los niños y jóvenes consumen productos similares como papas, tostiarepas, chitos, ponqués, platanitos, galletas, pasteles, buñuelos, empañadas, entre otros, pero no se ha realizado impulso del consumo de bizcocho de achira debido a la gran variedad de sabores (no es algo estándar), no siempre son del agrado del consumidor. Adicional porque el precio no siempre es favorable.

Es una necesidad clara que los niños y jóvenes en edad escolar necesitan alimentarse, comen mucho y continuamente debido al desgaste de calorías, en el juego, en el estudio y en todo tipo de actividad física que realizan.

Existen pocas alianzas con administradores de cafeterías, según lo conversado con algunos administradores de cafeterías en la localidad de Engativá, el producto muchas veces lo adquieren mediante pequeños distribuidores o algunos como Ramo, hacen entrega directa del producto. También hay operadores de máquinas dispensadoras automáticas, esa es otra

forma de llevar el producto al cliente final, las empresas que forman la competencia directa distribuyen el producto especialmente en almacenes de cadena.

La principal competencia en la actualidad es Achiras del Huila, Productos Ramo y Achiras Giganteñas que es una empresa nueva que está abriendo mercado.

Achiras del Huila: Es una empresa legalmente constituida que opera desde la ciudad de Neiva, lleva aproximadamente 30 años en el mercado y se dedica a la fabricación de productos de panadería típicos de la región. Inició atendiendo las necesidades locales y regionales, pero por su trabajo y dedicación pronto amplió su capacidad instalada para atender el mercado nacional con una forma de distribución diferente a la tradicional que se venía haciendo, llegando mediante los supermercados y tiendas de barrio, según un artículo de Portafolio, en la sección empresa, de abril 17 de 2016, Achiras del Huila produce alrededor de 1200 toneladas anuales de este bizcocho y exporta el 16% de su producción.

Es una empresa reconocida, con buena posición y aceptación, generadora de empleo.

Ramo: Empresa nacional, reconocida, dedicada a la producción de alimentos en tres líneas, pan y ponqués, pasabocas y gallegas, todos sus productos son de gran aceptación, ha sido una empresa familiar que inicio con un producto estrella como el ponqué ramo, pero que gracias a su innovación pronto creció hasta el punto de tener que tecnificar y abrir varias plantas de producción a nivel nacional. Es una empresa generadora de empleo de forma directa e indirecta. Esta compañía se ha mantenido en el mercado aun cuando por efectos de la globalización han llegado nuevas empresas al país.

En 1972 inicia la venta de paquetes de achira la cual ubica en la línea de pasabocas, que vende mediante supermercados, tiendas de barrio y almacenes de cadena. Lo maneja en diferentes presentaciones.

Achiras Giganteñas: Es una empresa Huilense dedicada a la producción y comercialización de alimentos típicos, ubicada en Fontibón ha definido la casa matriz y comercial en la ciudad de Bogotá y tiene como producto estrella la elaboración del bizcocho de achira. Distribuye el producto en almacenes de cadena como Éxito, Romi, Coratiendas. Dentro de los productos que oferta en diferentes presentaciones están el pan de arroz y el pan de cuajada tostado.

Es una empresa que ha venido en crecimiento gracias a la inversión en maquinaria de punta.

3.4.1 Análisis de los precios

Clientes: Los clientes valoran el producto de bizcocho de achira especialmente por su sabor. Para lograr un buen sabor, es preciso que la fórmula del producto no se modifique para bajar costos. Algunas empresas bajan la calidad del producto para competir con precios más bajos. Reducen la cantidad de cuajada fresca, o compran volúmenes de cuajada a precios más económicos, pero esta no es una buena práctica porque el nivel de acidez ocasiona que el producto tome un sabor un tanto amargo, cosa que no le atrae al consumidor.

El cliente también valora el precio y lo cómodo de la presentación, los niños y estudiantes por su estilo de vida consumen muchos productos de paquete.

Competencia: Dentro de la competencia encontramos empresas como Achiras del Huila, Ramo, Achiras Giganteñas, son las más grandes, industrializadas, producen en gran escala, pero su mercado objetivo es distinto, ellos comercializan el producto mediante grandes superficies, tiendas y supermercados de barrio. Tienen ventaja competitiva a nivel de volúmenes de producción, diferentes presentaciones del producto y un portafolio amplio de productos diversos.

Los precios del producto ya puestos a disposición del consumidor final, oscilan entre \$2000 y 6200, según la presentación.

La competencia a nivel local en el departamento del Huila está identificada básicamente por famiempresas que comercializan el producto en pequeños paquetes, sin marca, y los pueden vender a los turistas, población flotante, o los pobladores de los municipios del Huila entre \$1.000 y \$2.000, paquetes similares a los que se proponen en el proyecto.

En Bogotá existen microempresas nuevas dedicadas a la producción de alimentos típicos (Sargos y Raos), no tienen tanto reconocimiento de marca, comercializan el producto en tiendas como Zapatoca, Coratiendas, en presentación de 55 y 60 gramos, a precios entre \$2.100 y \$2.500.

Todo lo anterior le permite a la compañía “Achiritas de mi Tierra” inferir que el producto ofertado, dada la particularidad de su mercado y la forma como se espera comercializar podría llegar a estar bien definido en \$1.600. Es un precio que soporta el margen adicional que le coloque el distribuidor.

Costos: Se tienen en cuenta los costos de fabricación y comercialización unitarios por paquete, partiendo de la base del porcentaje de mercado objetivo definido por la compañía y la investigación realizada en empresas de tamaño similar a la que se quiere crear.

La política de precios de la compañía, basados en el comportamiento del mercado y la competencia, ha fijado un margen igual o mayor al 30%, que podría variar según el cliente, el volumen, la logística y lugar de entrega del producto, entre otros.

Con lo anterior teniendo en cuenta los costos y las variables de competencia, elasticidad de la demanda y la política de la compañía, se define un paquete de bizcocho de achira, por 40gr, 8 unidades, de 5cm de largo, por 2 de diámetro, se puede ofertar en no menos de \$1.600, en el mercado colombiano.

Este precio aplica para todos los productos, aun sabiendo que se quiere explorar el mercado con dos productos nuevos como son achiras de colores y achiras con un toque de arequipe, los cuales se producirán en pequeñas cantidades buscando identificar su comportamiento. La participación dentro del portafolio será un 5% de cada uno de estos productos. El 90% corresponderá al producto de achira tradicional.

Para la proyección de los 5 años, en relación con los costos por paquete para cada producto, materia prima, mano de obra e insumos, se afectan con un 3,5% como crecimiento inflacionario teniendo en cuenta las proyecciones realizadas por algunas entidades y publicadas en la página del Banco de la República. (Banrep)

Respecto a los insumos de materia prima, la empresa requerirá, almidón de achira, cuajada fresca, mantequilla, huevos, sal, y para las achiras de colores se adicionará

colorante de panadería y para las de un toque de arequipe, se incluye arequipe de panadería.

Para calcular los costos de materia prima se han tomado las unidades de medida mínimas posibles que en este caso es la libra, tal como se evidencia en cada imagen por producto expuestas a continuación.

En los costos de nómina (mano de obra), solo se incluye la labor del Panadero y del Auxiliar de panadería para generar el costo por paquete, su participación se obtiene de dividir el costo total (salario más prestaciones) en la cantidad proyectada a producir:

Tabla 7. Costo mano de obra

Item	Valor	observación
Días laborales	20	
Cantidad Pqt por día	800	
Cantidad Pqt por mes	16.548	
Panadero	1.839.100,00	
Axiliar Panadería	1.326.945,00	
Total Panadero y Auxiliar	3.166.045,00	Se divide en los 16548
Participación x pqte	191,32	

Fuente: Elaboración Propia

Los costos del Administrador vendedor se incluyen en los gastos de ventas.

El costo más alto y que afecta significativamente el producto es el envío de los paquetes desde la planta de producción al cliente final.

Deberá enviarse el producto mediante una empresa transportadora como por ejemplo Servientrega, desde Paicol a Bogotá, y asegurar la entrega en cada domicilio del cliente. También se está presupuestando el insumo del empaque para transporte de los paquetes (caja).

Se planea que, en una caja de 60 cm de largo, por 50 cm de ancho y 40 cm de alto caben 200 paquetes de 40 gr, lo que pesaría 8 kilos, con un flete de \$66.000 por caja.

El costo de la caja para empaque que sería de \$3000, que al dividirlo por los 200 paquetes nos da un costo de \$15 por paquete. Lo que quiere decir que enviar cada paquetico nos cuesta \$345

En las siguientes imágenes se resumen los costos directos del portafolio de productos planteado:

Producto # 1: Achiras tradicionales

Tabla 8. Costos achiras tradicionales

ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1									
Costo Unitario Total Producto 1									
Concepto	Costo Unit. Año Base	Costo Unit. Año 1	Costo Unit. Año 2	Costo Unit. Año 3	Costo Unit. Año 4	Costo Unit. Año 5			
Materia Prima e Insumos	530	530	549	568	588	609			
Mano de Obra	191	191	198	205	212	220			
Otros Costos Prod	445	445	461	477	493	511			
Total	1.167	1.167	1.208	1.250	1.294	1.339			

3,5%

Costo Materia Prima e Insumos Producto 1									
Materia Prima e Insumos	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Cuajada	Libra	0,1000	4.000	400	400	414	428	443	459
Almidón Achira	Libra	0,0275	2.000	55	55	57	59	61	63
Huevos	Und	0,0300	300	9	9	9	10	10	10
Mantequilla	Libra	0,0188	3.500	66	66	68	70	73	75
Sal	Libra	0,0013	600	1	1	1	1	1	1
Total				530	530	549	568	588	609

Costo Mano de Obra Producto 1									
Mano de OBRA	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Nomina	paquete	1	191	191	191	198	205	212	220
				-	-	-	-	-	-
Total				191	191	198	205	212	220

Otros Costos de Producción Producto 1									
Otros	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Bolsas	paquete	1	100	100	100	104	107	111	115
Empaque y Transporte	caja	1	345	345	345	357	370	383	396
Total				445	445	461	477	493	511

Fuente: Elaboración propia

Producto # 2 Achiras con un toque de arequipe

Tabla 9. Costos achiras con toque de arequipe

ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2									
Costo Unitario Total									
Concepto	Costo Unit. Año Base	Costo Unit. Año 1	Costo Unit. Año 2	Costo Unit. Año 3	Costo Unit. Año 4	Costo Unit. Año 5			
Materia Prima e Insumos	545	545	564	584	605	626			
Mano de Obra	191	191	198	205	212	220			
Otros Costos Prod	445	445	461	477	493	511			
Total	1.182	1.182	1.223	1.266	1.310	1.356			

Costo Materia Prima e Insumos Producto 2									
Materia Prima e Insumos	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Cuajada	Libra	0,10	4.000	400	400	414	428	443	459
Almidón Achira	Libra	0,03	2.000	55	55	57	59	61	63
Huevos	Und	0,03	300	9	9	9	10	10	10
Mantequilla	Libra	0,02	3.500	66	66	68	70	73	75
Sal	Libra	0,00	600	1	1	1	1	1	1
Arequipe	Libra	0,01	3.000	15	15	16	16	17	17
Total				545,38	545,38	564,46	584,22	604,67	625,83

Costo Mano de Obra producto 2									
Mano de OBRA	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Nomina	paquete	1	191	191	191	198	205	212	220
Total				191,32	191,32	198,02	204,95	212,12	219,55

Otros Costos de Producción Producto 2									
Otros	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Bolsa	paquete	1	100	100	100	104	107	111	115
Empaque y Transporte	caja	1	345	345	345	357	370	383	396
Total				445	445	461	477	493	511

Fuente: Elaboración propia

Producto # 3 Achiras de colores

Tabla 10. Costos achiras de colores

ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3						
Costo Unitario Total Producto 3						
Concepto	Costo Unit.	Costo Unit. Año 1	Costo Unit. Año 2	Costo Unit. Año 3	Costo Unit. Año 4	Costo Unit. Año 5
Costo Materia Prima e Insumos Producto 3	535	535	554	574	594	614
Costo Mano de Obra Producto 3	191	191	198	205	212	220
Otros Costos Prod	445	445	461	477	493	511
Total	1.172	1.172	1.213	1.255	1.299	1.345

3,5%

Costo Materia Prima e Insumos Producto 3									
Materia prima e insumos	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Cuajada	Libra	0,1000	4.000	400	400	414	428	443	459
Almidón Achira	Libra	0,0275	2.000	55	55	57	59	61	63
Huevos	Und	0,0300	300	9	9	9	10	10	10
Mantequilla	Libra	0,0188	3.500	66	66	68	70	73	75
Sal	Libra	0,0013	600	1	1	1	1	1	1
Colorante	Libra	0,0025	2.000	5	5	5	5	6	6
Total				535	535	554	574	594	614

Costo Mano de Obra Producto 3									
Mano de OBRA	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Nomina	paquete	1,00	191	191	191	198	205	212	220
				-	-	-	-	-	-
Total				191	191	198	205	212	220

Otros Costos de Producción producto 3									
Otros	Un. Medida	Consumo	Valor Un.	Total Unitario	Total Unit. Año 1	Total Unit. Año 2	Total Unit. Año 3	Total Unit. Año 4	Total Unit. Año 5
Bolsa	paquete	1	100	100	100	104	107	111	115
Empaque y Transporte	caja	1	345	345	345	357	370	383	396
Total				445	445	461	477	493	511

Fuente: Elaboración propia

Costos de Personal:

La compañía tiene previsto iniciar su operación contratando un Panadero experto en producción de bizcocho de achira y un Auxiliar de Panadería, los cuales estarán contratados por nómina a término indefinido. También estará dentro de la nómina el Administrador vendedor, aunque su costo se tiene previsto en los gastos de ventas. En los cálculos se han tenido en cuenta el salario y las prestaciones sociales a las que tiene derecho ese tipo de contrato y sus bases salariales, como son caja compensación, cesantías, prima de servicios, vacaciones, intereses sobre cesantías, salud y pensión, para un total de 46,33% por el cual debe responder la empresa sobre los salarios. Al cargo de Panadero y Auxiliar, se les suma el auxilio de transporte dado que tienen derecho a ello por su rango salarial.

Tabla 11. Carga prestacional

Liquidacion de Nomina		
Salario Mínimo		X
Auxilio de transporte	\$	83.140
Salario Mínimo Integral		
Aporte fiscales		
SENA		0%
ICBF		0%
Caja de Compensacion Familiar		4%
Total		4%
Cargas prestacionales		
Cesantías		8,33%
Prima de servicios		8,33%
Vacaciones		4,17%
Intereses sobre las cesantías		1%
Total		21,83%
Seguridad social		
Salud - Empresa		8,5%
Salud - Empleado		4%
Pensión - Empresa		12%
Pensión - Empleado		4%
Total Empresa		21%
Total Empleado		8%
Total		46,33%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Gastos de personal

Gastos de Personal Empresa Achiritas de Mi Tierra					
Cargo	Salario	Cantidad	Prestaciones	Valor Unitario	Total
Panadero	1.200.000,00	1,00	555.960,00	1.839.100,00	1.839.100,00
Auxiliar Panaderia	850.000,00	1,00	393.805,00	1.326.945,00	1.326.945,00
Gerente Administrador Vendedor	1.500.000,00	1,00	694.950,00	2.194.950,00	2.194.950,00
Total Mensual Gastos de Personal					5.360.995,00

Fuente:

Elaboración propia

Gastos administrativos:

El proyecto, teniendo en cuenta la cantidad a producir, proyecta los siguientes gastos administrativos afectados por el 3,5% de inflación.

Se tienen en cuenta los valores de cada gasto mes a mes para el año base, estos valores están calculados teniendo en cuenta que la planta de producción estará ubicada en la calle 5 # 7-27, barrio Regulo Suárez de Paicol Huila, estrato 2, calle principal.

El gasto de matrícula mercantil solo se paga el mes 1 al inicio de la constitución de la empresa.

Proyección 5 años:

Tabla 13. Gastos Administrativos

<i>Gastos Administrativos Empresa Achiritas de Mi Tierra</i>	<i>Gastos Administrativos Achiritas de Mi Tierra</i>				
<i>Concepto</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Acueducto</i>	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
<i>Gas Natural</i>	3.600.000	3.726.000	3.856.410	3.991.384	4.131.083
<i>Energía</i>	1.800.000	1.863.000	1.928.205	1.995.692	2.065.541
<i>Gastos de Almacenamiento</i>	4.800.000	4.968.000	5.141.880	5.321.846	5.508.110
<i>Contador</i>	4.200.000	4.347.000	4.499.145	4.656.615	4.819.597
<i>Teléfono</i>	840.000	869.400	899.829	931.323	963.919
<i>Registro INVIMA</i>	2.400.000	2.484.000	2.570.940	2.660.923	2.754.055
<i>Costos Matricula Mercantil</i>	1.000.000	1.035.000	1.071.225	1.108.718	1.147.523
<i>Arrendamiento</i>	12.000.000	12.420.000	12.854.700	13.304.615	13.770.276
<i>Internet</i>	3.600.000	3.726.000	3.856.410	3.991.384	4.131.083
Total Gastos Administrativos	34.840.000	36.059.400	37.321.479	38.627.731	39.979.701

Fuente: Elaboración propia

Más un seguro contra todo riesgo por \$5.000.000 el cual se proyecta cada año con el valor de la inflación del 3,5%.

Gastos de Ventas:

En este rubro se incluye el valor de nómina con prestaciones por la gestión del Administrador vendedor, lo cual nos da un valor de \$2.194.950 mensuales.

Tabla 14. Gastos personal ventas

<i>Gastos de Personal de Ventas Empresa Achiritas de Mi Tierra</i>					
<i>Cargo</i>	<i>Salario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Prestaciones</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Total</i>
Administrador Vendedor	1.500.000,00	1,00	694.950,00	2.194.950,00	2.194.950,00
Total gastos personal ventas					2.194.950,00

Fuente: Elaboración propia

Se ha dejado una partida para publicidad de \$2.000.000, dos millones de pesos iniciando, allí se tiene contemplado el desarrollo de una página web para recibir pedidos y \$1.000.000 mensuales para realizar acercamiento con el cliente, bien sea por videos, en redes sociales, degustación de producto, entre otras.

Proyección afectada con el 3,5% de crecimiento por IPC.

Tabla 15. Gastos de Ventas proyectados

<i>Gastos de Ventas Empresa Achiritas de Mi Tierra</i>					
<i>Concepto</i>		<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Publicidad		\$ 13.455.000	\$ 13.925.925	\$ 14.413.332	\$ 14.917.799
Administrador Vendedor		\$ 27.261.279	\$ 28.215.424	\$ 29.202.964	\$ 30.225.067
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos de Ventas		\$ 40.716.279	\$ 42.141.349	\$ 43.616.296	\$ 45.142.866

Fuente: Elaboración propia

3.5 Proyecciones de Venta

La proyección de ventas parte de la base de los siguientes cálculos donde estamos argumentando que vamos a tener ventas año base por \$317.722.352, basados en el porcentaje de mercado objetivo definido por la compañía

Tabla 16. Proyección ventas año base

Productos/servicios	Porcentaje Vtas.	Ventas producto	Precio Unit.
Achiras tradicionales	90%	285.950.117	1.600
Achiras de arequipe	5%	15.886.118	1.600
Achiras de colores	5%	15.886.118	1.600
TOTAL		317.722.352	

Fuente: Elaboración propia

Es preciso tener en cuenta la estacionalidad del producto, pues no todos los meses se prevé que se comporte igual. Aunque el esfuerzo de venta estará enfocado en los niños y jóvenes estudiantes, se propone que se aprovechará al máximo las fiestas de mitad y fin de año para realizar ventas transaccionales, al igual que las ferias y fiestas de municipios cercanos a Paicol, la empresa realizará su máximo esfuerzo para cumplir con la proyección de ventas. La ciclicidad del producto se ha contemplado con la siguiente escala: Excelente 10; Bueno 9; Regular 8; Malo 5. La calificación dada por cada mes para calcular el año base es la siguiente, iniciando con un cumplimiento bajo por el desconocimiento que tienen los clientes sobre la nueva empresa, pero se empieza a sembrar y a trabajar para lograr el cumplimiento:

Tabla 17. Ciclicidad de cumplimiento para proyección de ventas

Producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Achira tradicional	5%	8%	8%	9%	9%	10%	9%	9%	8%	8%	9%	8%
Achira arequipe	3%	8%	8%	8%	9%	10%	10%	9%	9%	8%	10%	8%
Achira colores	3%	6%	9%	9%	9%	10%	10%	9%	9%	8%	10%	8%

Fuente: Elaboración propia

Con estos valores se procedió con el cálculo para hallar las ventas por mes del año base en pesos, multiplicando el valor del porcentaje de participación de cada producto por el porcentaje de la estacionalidad. Ejemplo: (enero achira tradicional $285.950.117 * 5\% = 13.403.912$)

Donde los \$285.950.117 corresponden al 90% de lo planeado.

Histórico de Proyección de Ventas en Pesos:

Tabla 18. Proyección de ventas en pesos y unidades según estacionalidad

Histórico Ventas En Pesos / Productos		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Achiras tradicionales	285.950.117	14.297.506	22.876.009	22.876.009	25.735.511	25.735.511	28.595.012	25.735.511	25.735.511	22.876.009	22.876.009	25.735.511	22.876.009	285.950.117
Achiras de arequipe	15.886.118	476.584	1.270.889	1.270.889	1.270.889	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
Achiras de colores	15.886.118	476.584	953.167	1.429.751	1.429.751	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
HISTÓRICO VENTAS EN UNIDADES														
Histórico Ventas En Unidades / Productos		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Achiras tradicionales	285.950.117	8.936	14.298	14.298	16.085	16.085	17.872	16.085	16.085	14.298	14.298	16.085	14.298	178.719
Achiras de arequipe	15.886.118	298	794	794	794	894	993	993	894	894	794	993	794	9.929
Achiras de colores	15.886.118	298	596	894	894	894	993	993	894	894	794	993	794	9.929

Fuente: Elaboración propia

Para hallar el histórico de unidades en paquetes, se toma el valor de venta del mes y se divide en el precio de ventas. Ejemplo ($14.297.506 / 1600 = 8.936$).

Con la información anterior se realizó la proyección de ventas de los 5 años, afectando los valores con el crecimiento que se estima del sector, que en este caso es del 3%.

Proyección De Ventas En Unidades:

Tabla 19. Proyección unidades a 5 años

Proyección de Ventas Año 1 - UNIDADES													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	8.935,94	14.297,51	14.297,51	16.084,69	16.084,69	17.871,88	16.084,69	16.084,69	14.297,51	14.297,51	16.084,69	14.297,51	178.718,82
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	297,86	794,31	794,31	794,31	893,59	992,88	992,88	893,59	893,59	794,31	992,88	794,31	9.928,82
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	297,86	595,73	893,59	893,59	893,59	992,88	992,88	893,59	893,59	794,31	992,88	794,31	9.928,82
Total Ventas Año	9.531,67	15.687,54	15.985,41	17.772,59	17.871,88	19.857,65	18.070,46	17.871,88	16.084,69	15.886,12	18.070,46	15.886,12	198.576,47
Proyección de Ventas Año 2 - UNIDADES													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	9.204,02	14.726,43	14.726,43	16.567,23	16.567,23	18.408,04	16.567,23	16.567,23	14.726,43	14.726,43	16.567,23	14.726,43	184.080,39
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	306,80	818,14	818,14	818,14	920,40	1.022,67	1.022,67	920,40	920,40	818,14	1.022,67	818,14	10.226,69
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	306,80	613,60	920,40	920,40	920,40	1.022,67	1.022,67	920,40	920,40	818,14	1.022,67	818,14	10.226,69
Total Ventas Año	9.817,62	16.158,17	16.464,97	18.305,77	18.408,04	20.453,38	18.612,57	18.408,04	16.567,23	16.362,70	18.612,57	16.362,70	204.533,76
Proyección de Ventas Año 3 UNIDADES													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	9.480,14	15.168,22	15.168,22	17.064,25	17.064,25	18.960,28	17.064,25	17.064,25	15.168,22	15.168,22	17.064,25	15.168,22	189.602,80
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	316,00	842,68	842,68	842,68	948,01	1.053,35	1.053,35	948,01	948,01	842,68	1.053,35	842,68	10.533,49
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	316,00	632,01	948,01	948,01	948,01	1.053,35	1.053,35	948,01	948,01	842,68	1.053,35	842,68	10.533,49
Total Ventas Año	10.112,15	16.642,91	16.958,92	18.854,95	18.960,28	21.066,98	19.170,95	18.960,28	17.064,25	16.853,58	19.170,95	16.853,58	210.669,78
Proyección de Ventas Año 4 UNIDADES													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	9.764,54	15.623,27	15.623,27	17.576,18	17.576,18	19.529,09	17.576,18	17.576,18	15.623,27	15.623,27	17.576,18	15.623,27	195.290,88
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	325,48	867,96	867,96	867,96	976,45	1.084,95	1.084,95	976,45	976,45	867,96	1.084,95	867,96	10.849,49
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	325,48	650,97	976,45	976,45	976,45	1.084,95	1.084,95	976,45	976,45	867,96	1.084,95	867,96	10.849,49
Total Ventas Año	10.415,51	17.142,20	17.467,68	19.420,59	19.529,09	21.698,99	19.746,08	19.529,09	17.576,18	17.359,19	19.746,08	17.359,19	216.989,87
Proyección de Ventas Año 5 UNIDADES													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	10.057,48	16.091,97	16.091,97	18.103,46	18.103,46	20.114,96	18.103,46	18.103,46	16.091,97	16.091,97	18.103,46	16.091,97	201.149,61
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	335,25	894,00	894,00	894,00	1.005,75	1.117,50	1.117,50	1.005,75	1.005,75	894,00	1.117,50	894,00	11.174,98
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	335,25	670,50	1.005,75	1.005,75	1.005,75	1.117,50	1.117,50	1.005,75	1.005,75	894,00	1.117,50	894,00	11.174,98
Total Ventas Año	10.727,98	17.656,47	17.991,72	20.003,21	20.114,96	22.349,96	20.338,46	20.114,96	18.103,46	17.879,97	20.338,46	17.879,97	223.499,57

Fuente: Elaboración propia

Proyección De Ventas En Pesos:

Para la proyección de ventas en pesos, se ha estimado un crecimiento del precio de 5,5%, contemplando el IPC que se ha proyectado en 3,5%, más 2%.

Precios de Venta (Pesos colombianos)						
Producto	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Tradicionales	1.600	1.600	1.688	1.781	1.879	1.982
A. Arequipe	1.600	1.600	1.688	1.781	1.879	1.982
A. Colores	1.600	1.600	1.688	1.781	1.879	1.982

Tabla 20. Proyección ventas en pesos a 5 años

Proyección de Ventas Año 1 (Pesos colombianos))													
Producto	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
A. Tradicionales	14.297.506	22.876.009	22.876.009	25.735.511	25.735.511	28.595.012	25.735.511	25.735.511	22.876.009	22.876.009	25.735.511	22.876.009	285.950.117
A. Arequipe	476.584	1.270.889	1.270.889	1.270.889	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
A. Colores	476.584	953.167	1.429.751	1.429.751	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
Total Ventas Año	15.250.673	25.100.066	25.576.649	28.436.151	28.595.012	31.772.235	28.912.734	28.595.012	25.735.511	25.417.788	28.912.734	25.417.788	317.722.352
Proyección de Ventas Año 2 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	15.536.385	24.858.216	24.858.216	27.965.493	27.965.493	31.072.769	27.965.493	27.965.493	24.858.216	24.858.216	27.965.493	24.858.216	310.727.695
A. Arequipe	517.879	1.381.012	1.381.012	1.381.012	1.553.638	1.726.265	1.726.265	1.553.638	1.553.638	1.381.012	1.726.265	1.381.012	17.262.650
A. Colores	517.879	1.005.759	1.553.638	1.553.638	1.553.638	1.726.265	1.726.265	1.553.638	1.553.638	1.381.012	1.726.265	1.381.012	17.262.650
Total Ventas Año	16.572.144	27.274.987	27.792.866	30.900.143	31.072.769	34.525.299	31.418.022	31.072.769	27.965.493	27.620.240	31.418.022	27.620.240	345.252.994
Proyección de Ventas Año 3 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	16.882.612	27.012.180	27.012.180	30.388.702	30.388.702	33.765.225	30.388.702	30.388.702	27.012.180	27.012.180	30.388.702	27.012.180	337.652.249
A. Arequipe	562.754	1.500.677	1.500.677	1.500.677	1.688.261	1.875.846	1.875.846	1.688.261	1.688.261	1.500.677	1.875.846	1.500.677	18.758.458
A. Colores	562.754	1.125.507	1.688.261	1.688.261	1.688.261	1.875.846	1.875.846	1.688.261	1.688.261	1.500.677	1.875.846	1.500.677	18.758.458
Total Ventas Año	18.008.120	29.638.364	30.201.118	33.577.640	33.765.225	37.516.917	34.140.394	33.765.225	30.388.702	30.013.533	34.140.394	30.013.533	375.169.166
Proyección de Ventas Año 4 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	18.345.491	29.352.785	29.352.785	33.021.884	33.021.884	36.690.982	33.021.884	33.021.884	29.352.785	29.352.785	33.021.884	29.352.785	366.909.817
A. Arequipe	611.516	1.630.710	1.630.710	1.630.710	1.834.549	2.038.388	2.038.388	1.834.549	1.834.549	1.630.710	2.038.388	1.630.710	20.383.879
A. Colores	611.516	1.223.033	1.834.549	1.834.549	1.834.549	2.038.388	2.038.388	1.834.549	1.834.549	1.630.710	2.038.388	1.630.710	20.383.879
Total Ventas Año	19.568.524	32.206.528	32.818.045	36.487.143	36.690.982	40.767.757	37.098.659	36.690.982	33.021.884	32.614.206	37.098.659	32.614.206	407.677.574
Proyección de Ventas Año 5 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	19.935.128	31.896.204	31.896.204	35.883.230	35.883.230	39.870.255	35.883.230	35.883.230	31.896.204	31.896.204	35.883.230	31.896.204	398.702.552
A. Arequipe	664.504	1.772.011	1.772.011	1.772.011	1.993.513	2.215.014	2.215.014	1.993.513	1.993.513	1.772.011	2.215.014	1.772.011	22.150.142
A. Colores	664.504	1.329.009	1.993.513	1.993.513	1.993.513	2.215.014	2.215.014	1.993.513	1.993.513	1.772.011	2.215.014	1.772.011	22.150.142
Total Ventas Año	21.264.136	34.997.224	35.661.728	39.648.754	39.870.255	44.300.284	40.313.258	39.870.255	35.883.230	35.440.227	40.313.258	35.440.227	443.002.836

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Resumen proyección ventas en pesos

Resumen Proyección de Ventas (Pesos)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Tradicionales	285.950.116,99	310.727.694,62	337.652.249,36	366.909.816,77	398.702.552,39
A. Arequipe	15.886.117,61	17.262.649,70	18.758.458,30	20.383.878,71	22.150.141,80
A. Colores	15.886.117,61	17.262.649,70	18.758.458,30	20.383.878,71	22.150.141,80
Total Ventas Año	317.722.352,21	345.252.994,03	375.169.165,96	407.677.574,19	443.002.835,99

Fuente: Elaboración propia

4. Estudio Técnico / Operacional

4.1 Ficha Técnica

Dando cumplimiento a la normatividad colombiana, resolución 333 de 2011 donde se establece el reglamento técnico sobre rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los productos empacados o envasados (INVIMA) y teniendo en cuenta la resolución 005109 de 2005, emitida por el Ministerio de Protección Social, que imparte todos los lineamientos que debe contener el rotulado o etiquetado de productos alimenticios, a continuación la empresa “Achiritas de mi Tierra” expone la ficha Técnica para el producto Bizcocho de Achira, dando a conocer los principales elementos que generarán tranquilidad al consumidor final y servirá de apoyo a la hora de tomar la decisión de compra y consumo del producto. (INVIMA)

La ficha técnica de un producto debe contener como datos básicos, el nombre y datos del fabricante, datos nutricionales del producto, insumos o ingredientes con los que se produce, los registros a que haya lugar, como por ejemplo registro INVIMA, modo de uso o descripción funcional, entre otros.

Figura 8. Ficha técnica del producto

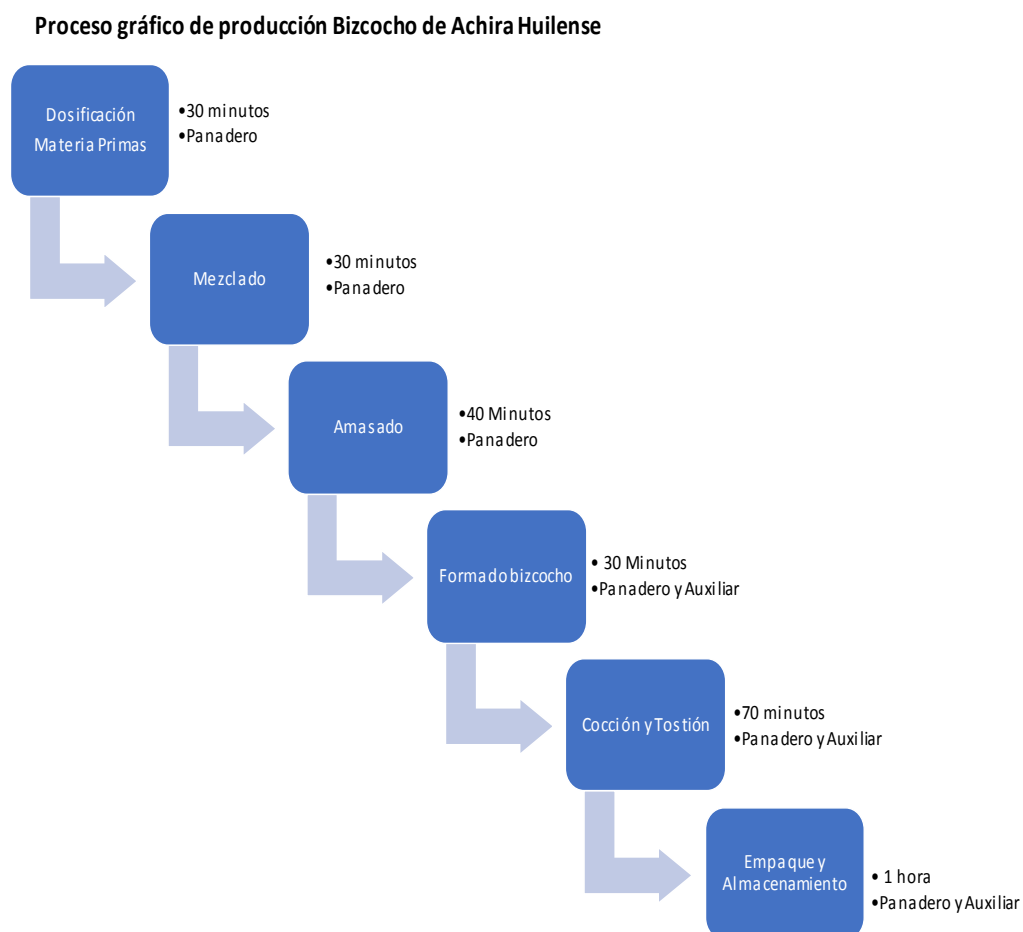
Ficha Técnica Del Producto Bizcocho de Achira Huilense												
Marca del Producto "Achiritas de Mi Tierra" Producto 100% Natural, libre de gluten, Industria Colombiana												
INFORMACIÓN NUTRICIONAL Tamaño por porción: 1 paquete de 40 gr Calorías 260 Calorías de grasa 100 *Valor Diario Grasa Total 11g 17% Grasa saturada 3g 16% Grasa trans 0% Colesterol 0% Sodio 500mg 21% Carbohidratos Totales 33g 11% Proteína 8g 16% * Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas. Calorías por gramo Grasa 9 / Carbohidratos 4 / Proteína 4	Datos del Fabricante: Fabricado por : "Achiritas de Mi Tierra" Calle 5 No, 7 - 27 Municipio de Paicol Huila Teléfono: Email: Página Web:											
Modo Conservación: Conservar el producto en un lugar fresco y seco, protegido de la luz directa, lejos de olores fuertes Modo de Empleo: Consumir una vez abierto el empaque y antes de la fecha indicada como vencimiento Fecha de Vencimiento: Se sugiere consumir el producto 3 meses máximo después de su elaboración Producto Listo para Consumo Humano No Contiene Preservantes Químicos R. S. INVIMA :												
INGREDIENTES <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Almidón de Achira (Sagu)</td> <td rowspan="4">Para todos los 3 productos</td> </tr> <tr> <td>Cuajada Fresca (proviene de leche entera)</td> </tr> <tr> <td>Margarina Vegetal</td> </tr> <tr> <td>Huevo</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arequipe</td> <td>Adicional para el producto 2</td> </tr> <tr> <td>Colorante</td> <td>Adicional para el producto 3</td> </tr> </tbody> </table>		Almidón de Achira (Sagu)	Para todos los 3 productos	Cuajada Fresca (proviene de leche entera)	Margarina Vegetal	Huevo	Sal		Arequipe	Adicional para el producto 2	Colorante	Adicional para el producto 3
Almidón de Achira (Sagu)	Para todos los 3 productos											
Cuajada Fresca (proviene de leche entera)												
Margarina Vegetal												
Huevo												
Sal												
Arequipe	Adicional para el producto 2											
Colorante	Adicional para el producto 3											

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de Procesos de Producción

En el presente flujo se describe gráficamente el proceso de producción el cual para realizar la cantidad de achiras diarias que se tiene previsto, con la maquinaria y recursos presupuestados, tendrá que repetirse tres veces al día en los tiempos previstos para producir las 6.400 unidades que conforman 800 paquetes que es lo que se estima en promedio producir en los meses de buenas ventas.

Figura 9. Proceso de producción bizcocho achira



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen de manera detallada las actividades expuestas en el flujograma.

Dosificación de Materias Primas:

Se trae de la bodega de almacenaje los insumos necesarios, se toman las cantidades necesarias según el volumen de bizcocho de achira a producir en el día.

Se parte de la base que todos los utensilios y zonas de trabajo se encuentran con la debida higiene y en estado óptimo para inicio de la manipulación de los alimentos del día.

Mezclado:

Se toma el almidón de achira y la cuajada fresca la cual está húmeda, se mezclan uniforme mente para luego pasar esta mezcla a la máquina amasadora.

Amasado:

Los insumos se esparcen en la máquina amasadora eléctrica, allí se introducen la mezcla de almidón con la cuajada, los huevos, la mantequilla, y la sal. Para la masa de achiras de colores se esparce también el colorante.

Este proceso de amasado es muy importante, allí la masa se torna una sola, se disuelven todos los ingredientes, el resultado es una masa suave, elástica, semiseca.

Formado:

Una vez la máquina amasadora finaliza el proceso, la masa se pasa a la máquina formadora donde se programa el tamaño del producto que se desea obtener.

Las achiras se van colocando en las bandejas de aluminio de manera ordenada dejando un espacio mínimo entre cada una buscando que no se unan. 100 unidades por bandeja.

Cocción y Tostión:

El horno se calienta a 185 grados de temperatura, allí se introducen las bandejas con el producto para realizar el proceso de asado de los bizcochos, en este proceso es muy importante controlar la temperatura y el tiempo para evitar que el producto pierda las propiedades propias de un buen bizcocho de achira huilense quedando demasiado asado por fuera y crudo por dentro.

El tiempo de asado es de aproximadamente 25 minutos, a una temperatura entre 180 y 190 grados.

Una vez se verifica que ha pasado el tiempo de cocción inicial, el horno pasa a 80 gr y se deja 40 minutos más para que el producto tome la consistencia de tostado.

Empaque y Almacenamiento:

Luego de la etapa de asado y tostión, el producto se saca del horno, se retira de las bandejas sobre el mesón y se deja enfriar a temperatura ambiente para luego pasarlo a la zona de empaque.

En esta zona los bizcochos son colocados en bolsas de polipropileno para formar paquetes de 40 gr. Bolsa selladas.

Bolsas debidamente rotuladas con las especificaciones sobre el producto.

Estos paquetes son embalados en cajas de cartón de 60 cm de largo, por 50 cm de ancho y 40 cm donde caben 200 paquetes de 40 gr, con un peso de 8 kilos. Estas cajas pasan a la bodega de almacenaje para posteriormente ser despachadas a los clientes.

4.3 Plan de Producción

Dentro del plan de producción hacemos referencia al plan de proyección de ventas y los inventarios.

En la tabla 19. correspondiente a la proyección de ventas se contemplan detalladamente las unidades mensuales a producir.

El proyecto contempla producción diaria de 8 horas laborales de lunes a viernes, para la proyección de ventas en unidades de producto la cual se afectó por la estacionalidad, las temporadas y lo que se investigó según el comportamiento de los posibles consumidores.

Proyección Anual en Unidades a Producir:

Tabla 22. Proyección anual de unidades a producir

Producto	Proyección de Ventas (Unidades)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Tradicionales	178.719	184.080	189.603	195.291	201.150
A. Arequipa	9.929	10.227	10.533	10.849	11.175
A. Colores	9.929	10.227	10.533	10.849	11.175
Total Ventas Año	198.576,47	204.533,76	210.669,78	216.989,87	223.499,57

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el comportamiento de los pedidos de los posibles clientes, se estima que seguramente en algunas ocasiones se produzca y no se despache inmediatamente el producto, por lo que se plantea el siguiente inventario definido por la compañía con una política de inventarios de 20 días, esta información se obtuvo de vivencias de productores de la zona que en general lo manejan así y tienen un tamaño de empresa como la propuesta en el ejercicio.

Inventarios para 20 días, según la política.

Teniendo en cuenta la política de inventarios, se toman las unidades anuales proyectadas y se calcula el inventario final anual, dividiéndolas en 360 días y multiplicándolas por 20. Ejemplo:

$$= (198.576 / 360) * 20 = 11.032 \text{ correspondiente a inventario final en unidades.}$$

Estos datos son necesarios tenerlos presente porque al final afectan el costo de venta en el PyG.

Tabla 23. Inventarios

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS - INVENTARIO	UND Anuales					
	Proy	198.576	204.534	210.670	216.990	223.500
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final en unidades	0	11.032	11.363	11.704	12.055	12.417

Estas unidades también se deben valorar según el costo para que se reflejen en los estados financieros, aunque no se hayan vendido.

Para calcular el inventario final anual en pesos, se toman los costos totales (materias primas, mano de obra y otros insumos), se suman y se multiplican por las unidades finales.

Tabla 24. Resumen de costos por producto

Concepto	Total Costos por Producto					
	Costo Unit.	Costo Unit. Año 1	Costo Unit. Año 2	Costo Unit. Año 3	Costo Unit. Año 4	Costo Unit. Año 5
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	1.167	1.167	1.208	1.250	1.294	1.339
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	1.182	1.182	1.223	1.266	1.310	1.356
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	1.172	1.172	1.213	1.255	1.299	1.345
Total Costos por Producto	3.520	3.520,10	3.643,30	3.770,82	3.902,80	4.039,39

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo: $3.520 * 11032 = 39.050.708$ millones de pesos, inventario final anual en pesos, como se muestra a continuación.

Tabla 25. Inventario final anual

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS - INVENTARIO	UND Anuales					
	Proy					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final en unidades	0	11.032	11.363	11.704	12.055	12.417
Inventario final producto terminado - pesos millones	0	38.833.818	39.998.832	42.640.755	45.457.177	48.459.624
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Política de inventarios						
Producto final - días de ventas		20	20	20	20	20
Promedio MES (pesos)		3.236.151	3.333.236	3.553.396	3.788.098	4.038.302

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el promedio de inventario mensual es de \$3.6 millones de pesos. Muestra crecimiento anual porque las ventas en su proyección así lo contemplan.

4.4 Plan de Compras

El plan de compras es un insumo que orienta a la compañía en la adquisición de bienes y servicios de los que se debe abastecer para su producción, mitigando riesgos de desabastecimiento que pongan en peligro el cumplimiento de los pedidos a los clientes finales.

La compañía teniendo claro los insumos principales que requiere debe dentro de sus procesos establece negociación con proveedores que puedan cumplir con las variables de calidad, tiempo y precio, dado que estas influyen significativamente en la satisfacción del cliente final y financieramente en la rentabilidad del proyecto.

El plan contempla como base las unidades mensuales a producir las cuales incluyen el inventario que se mencionó en el punto anterior.

El del plan de compras es una herramienta de planificación de recursos que controla, programa y contribuye de forma organizada en la ejecución del presupuesto de costos.

Para elaborar el plan de compras se tiene en cuenta los consumos mínimos por paquete para multiplicarlos por las cantidades anuales totales y generar un promedio de consumo mes, de tal manera que estas cantidades se puedan negociar con la mejor alternativa de proveedores.

Es importante tener presente las unidades de medida que favorecen la compra o que son por lo general como se consiguen en el mercado, adicional porque por volumen en las negociaciones son más favorables.

Tabla 26. Plan de compras proyectado 5 años

Materias primas y otros insumos para la elaboración de bizcocho Achira			Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
Materia prima e insumos	Un. Medida	Consumo	año und inicial	año	Prom. mes a comprar	U. Medida	año und inicial	año	Prom. mes a comprar		año und inicial	año	Prom. mes a comprar		año und inicial	año	Prom. mes a comprar		año und inicial	año	Prom. mes a comprar	
Cuajada	Libra	0,1000	19.857,65	794,31	66,19	arroba	20.453,38	818,14	68,18		21.066,98	842,68	70,22		21.698,99	867,96	72,33		22.349,96	894,00	74,50	
Almidón Achira	Libra	0,0275	5.460,85	218,43	18,20	arroba	5.624,68	224,99	18,75		5.793,42	231,74	19,31		5.967,22	238,69	19,89		6.146,24	245,85	20,49	
Huevos	Und	0,0300	5.957,29	5.957,29	496,44	und	6.136,01	6.136,01	511,33		6.320,09	6.320,09	526,67		6.509,70	6.509,70	542,47		6.704,99	6.704,99	558,75	
Mantequilla	Libra	0,0188	3.723,31	3.723,31	310,28	libra	3.835,01	3.835,01	319,58		3.950,06	3.950,06	329,17		4.068,56	4.068,56	339,05		4.190,62	4.190,62	349,22	
Sal	Libra	0,0013	248,22	248,22	20,69	libra	255,67	255,67	21,31		263,34	263,34	21,94		271,24	271,24	22,60		279,37	279,37	23,28	
Arequipe	Libra	0,0050	49,64	49,64	4,14	libra	51,13	51,13	4,26		52,67	52,67	4,39		54,25	54,25	4,52		55,87	55,87	4,66	
Colorante	Libra	0,0025	24,82	24,82	2,07	libra	25,57	25,57	2,13		26,33	26,33	2,19		27,12	27,12	2,26		27,94	27,94	2,33	
Bolsa	Und	1	198.576	198.576	16.548	und	204.534	204.534	17.044		210.670	210.670	17.556		216.990	216.990	18.082		223.500	223.500	18.625	
Transporte y embalaje (las und proy se agrupan en 200 pqts por caja y envío)	Und	1	198.576	993	83	caja	204.534	1.023	85		210.670	1.053	88		216.990	1.085	90		223.500	1.117	93	

Fuente: Elaboración propia

Los cálculos se describen en el siguiente ejemplo del año 1:

Cuajada: para un paquete se consume 0,1000 esto se multiplica por las cantidades a producir del año 1, (198.576.47).

Sabiendo que esto se compra por arrobas, el valor se divide en 25 para obtener las arrobas anuales, y luego se divide en 12 para generar el consumo promedio mes.

$$= (0,1000 \times 198.576,47) = 19.857,65 / 25 = 794,31 / 12 = 66,19 \text{ arrobas mes}$$

El plan de compras es mensual, se atenderá con proveedores de la región.

Para la compra de la cuajada fresca se debe realizar una alianza con un productor de leche de Paicol o de un municipio cercano que tenga buena capacidad de producción, no es beneficioso comprar a diferentes ganaderos porque se pone en riesgo la calidad del producto debido a las propiedades de la leche.

El resto de insumos de materia prima se comprarán en uno de los depósitos de productos para panadería y bizcocho de achira ubicados en el municipio de la Plata. Hoy día se realiza el pedido y los depósitos despachan las cantidades solicitadas a las plantas.

Dentro de los depósitos a contemplar ubicados en la Plata Huila y solo como referencias se tiene:

Depósitos el Diamante, Depósitos y Super Tiendas Checho, Supermercado Maxifamiliar, Surtialmidones, Distribuidora de Occidente, entre otros.

A estos depósitos llega el almidón de achira para comercializarlo, lo traen de diferentes sitios, pero no tiene una marca específica, el más utilizado es el que se produce en el Huila, Cauca y Nariño.

Para el despacho de los paquetes de bizcocho de achira por ahora se contempla Servientrega que es la única empresa de transporte por paqueteo que hay en este momento al sur del Huila.

4.5 Análisis de Costos

Costos de Materia Prima:

Respecto a los insumos de materia prima, la empresa requerirá, almidón de achira, cuajada fresca, mantequilla, huevos, sal, y para las achiras de colores se adicionará colorante de panadería y para las de un toque de arequipe, se incluye arequipe de panadería.

Para calcular los costos de materia prima se han tomado las unidades de medida mínimas posibles que en este caso es la libra, tal como se observa en las tablas de costos planteadas en esta sección.

Costos de Personal:

En los costos de nómina (mano de obra), solo se incluye la labor del Panadero y del Auxiliar de panadería para generar el costo por paquete, su participación se obtiene de dividir el costo total (salario más prestaciones) en la cantidad proyectada a producir.

La compañía tiene previsto iniciar su operación contratando un Panadero experto en producción de bizcocho de achira y un Auxiliar de Panadería, los cuales estarán contratados por nómina a término indefinido. También estará dentro de la nómina el Administrador vendedor, aunque su costo se tiene previsto en los gastos de ventas.

En los cálculos se han tenido en cuenta el salario y las prestaciones sociales a las que tiene derecho ese tipo de contrato y sus bases salariales, como son caja compensación, cesantías, prima de servicios, vacaciones, intereses sobre cesantías, salud y pensión, para un total de 46,33% por el cual debe responder la empresa sobre los salarios.

Al Administrador Vendedor debido a que devenga más de dos salarios mínimos, no se le aplica auxilio de transporte y no se suma a los costos directos, se ubica en los gastos de venta. (ver tabla 12 de Gastos de personal).

Achiritas de mi Tierra no descarta la posibilidad de contratar un vendedor adicional, según se desarrollen los pronósticos y se posicione el producto, para que apoye el crecimiento y cumplimiento de las ventas.

Otros Costos

Se contemplan como otros costos el transporte y las cajas que servirán como embalaje para el despacho de la mercancía de la planta de producción al cliente final.

Tal como se mencionó anteriormente se deberá enviar el producto mediante una empresa transportadora como Servientrega, desde Paicol a Bogotá, y asegurar la entrega en cada domicilio del cliente. También se está presupuestando el insumo del empaque para transporte de los paquetes (caja).

Se planea que, en una caja de 60 cm de largo, por 50 cm de ancho y 40 cm de alto caben 200 paquetes de 40 gr, lo que pesaría 8 kilos, con un flete de \$66.000 por caja.

El costo de la caja para empaque que sería de \$3000, que al dividirlo por los 200 paquetes nos da un costo de \$15 por paquete. Lo que quiere decir que enviar cada paquetico nos cuesta \$345

Más \$100 de la bosa en la que se empacan las achiras para formar el paquete de 40 gr.

Los costos anteriormente descritos, también se han proyectado con el incremento inflacionario.

A continuación, se relaciona el consolidado de costos con el incremento del IPC proyectado del 3,5%, producto del detalle de los tres productos: Achiras tradicionales, Achiras con toque de arequipe y Achiras de colores. También se plantea el presupuesto de costos.

A nivel general los costos de producción son altos por lo que es indispensable cumplir con los presupuestos de ventas.

Presupuesto de Costos: Se elabora teniendo en cuenta el total de costos por producto y las unidades proyectadas a producir mensual.

Tabla 27. Presupuesto de Costos proyectado 5 años

Proyección de Costos Año 1 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	10.425.558	16.680.893	16.680.893	18.766.004	18.766.004	20.851.116	18.766.004	18.766.004	16.680.893	16.680.893	18.766.004	16.680.893	208.511.158
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	351.987	938.631	938.631	938.631	1.055.960	1.173.289	1.173.289	1.055.960	1.055.960	938.631	1.173.289	938.631	11.732.886
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	349.008	698.016	1.047.024	1.047.024	1.047.024	1.163.360	1.163.360	1.047.024	1.047.024	930.688	1.163.360	930.688	11.633.597
Total Costos Año	11.126.552	18.317.539	18.666.547	20.751.659	20.868.988	23.187.764	21.102.653	20.868.988	18.783.876	18.550.211	21.102.653	18.550.211	231.877.641
Proyección de Costos Año 2 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	11.167.858	17.868.572	17.868.572	20.102.144	20.102.144	22.335.715	20.102.144	20.102.144	17.868.572	17.868.572	20.102.144	17.868.572	223.357.153
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	377.048	1.005.461	1.005.461	1.005.461	1.131.144	1.256.827	1.256.827	1.131.144	1.131.144	1.005.461	1.256.827	1.005.461	12.568.267
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	373.857	747.715	1.121.572	1.121.572	1.121.572	1.246.191	1.246.191	1.121.572	1.121.572	996.953	1.246.191	996.953	12.461.909
Total Costos Año	11.918.763	19.621.748	19.995.605	22.229.177	22.354.860	24.838.733	22.605.161	22.354.860	20.121.288	19.870.986	22.605.161	19.870.986	248.387.329
Proyección de Costos Año 3 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	11.963.009	19.140.815	19.140.815	21.533.416	21.533.416	23.926.018	21.533.416	21.533.416	19.140.815	19.140.815	21.533.416	19.140.815	239.260.182
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	403.894	1.077.050	1.077.050	1.077.050	1.211.681	1.346.313	1.346.313	1.211.681	1.211.681	1.077.050	1.346.313	1.077.050	13.463.128
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	400.476	800.952	1.201.428	1.201.428	1.201.428	1.334.920	1.334.920	1.201.428	1.201.428	1.067.936	1.334.920	1.067.936	13.349.197
Total Costos Año	12.767.379	21.018.817	21.419.293	23.811.894	23.946.526	26.607.251	24.214.649	23.946.526	21.553.924	21.285.801	24.214.649	21.285.801	266.072.507
Proyección de Costos Año 4 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	12.814.775	20.503.641	20.503.641	23.066.596	23.066.596	25.629.551	23.066.596	23.066.596	20.503.641	20.503.641	23.066.596	20.503.641	256.295.507
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	432.651	1.153.736	1.153.736	1.153.736	1.297.953	1.442.170	1.442.170	1.297.953	1.297.953	1.153.736	1.442.170	1.153.736	14.421.702
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	428.990	857.980	1.286.969	1.286.969	1.286.969	1.429.966	1.429.966	1.286.969	1.286.969	1.143.973	1.429.966	1.143.973	14.299.660
Total Costos Año	13.676.416,22	22.515.356,34	22.944.346,15	25.507.301,22	25.651.518,24	28.501.686,94	25.938.731,87	25.651.518,24	23.088.563,18	22.801.349,55	25.938.731,87	22.801.349,55	285.016.869,38
Proyección de Costos Año 5 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	13.727.187	21.963.500	21.963.500	24.708.937	24.708.937	27.454.375	24.708.937	24.708.937	21.963.500	21.963.500	24.708.937	21.963.500	274.543.747
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	463.456	1.235.882	1.235.882	1.235.882	1.390.367	1.544.853	1.544.853	1.390.367	1.390.367	1.235.882	1.544.853	1.235.882	15.448.528
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	459.534	919.068	1.378.602	1.378.602	1.378.602	1.531.780	1.531.780	1.378.602	1.378.602	1.225.424	1.531.780	1.225.424	15.317.796
Total Costos Año	14.650.177	24.118.450	24.577.984	27.323.421	27.477.906	30.531.007	27.785.570	27.477.906	24.732.469	24.424.806	27.785.570	24.424.806	305.310.070

Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis de la Infraestructura

Bodega / Planta de producción: El proyecto ha contemplado una bodega 70 m² cuadrados, ubicada en la calle 5 # 7 – 27, barrio Régulo Suárez, en Paicol Huila, la cual cumplirá con las especificaciones de ley y estará acondicionada con todo lo necesario pensando en la seguridad de los clientes, el personal y la rentabilidad del negocio.

El arriendo de esta bodega será de \$ 1.000.000 mensuales.

La distribución del espacio será de la siguiente manera:

Tabla 28. Distribución del espacio en el local

Bodega	70 m ²
Zona de Producción que contempla: Mezclado, Amasado, Formado, Cocción	30 m ²
Bodega de Materias Primas	10 m ²
Zona Empaque	5 m ²
Bodega Producto Terminado	10 m ²
Oficina	8 m ²
Baño Mixto	4 m ²
Vestier	3 m ²
TOTAL	70 m²

Fuente: Elaboración propia

Equipos de Trabajo:

A continuación, se describen los equipos necesarios para el desarrollo de la operación, se ha tenido en cuenta la cantidad proyectada a producir, el proceso descrito en el desarrollo de las actividades en cada paso por el cual viajan las achiras desde el almacenamiento de la materia prima hasta el almacenamiento de los bizcochos de achira en paquetes.

El proceso de producción se podrá distinguir por lotes, aunque son volúmenes significativos, cada grupo saldrá desde el inicio hasta el final sin mezclarse entre si.

Equipos de trabajo como parte de la infraestructura a utilizar:

Tabla 29. Lista herramientas de trabajo

EQUIPOS	FUNCIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRECIO ANTES DE IVA	CANTIDAD	U. Medida
HORNO	Equipo para asar y tostar las achiras	Horno Rotatorio para 19 latas de 45 x 65 cm., con dos carros extraíbles, espacios entre lata y lata 5 cm, para achiras o galletas, capacidad 19 latas, combustión a gas natural o propano. Energía 110 - 220 Voltios, tablero digital y análogo.	\$ 16.500.000	1	Unidad
LATAS	Utensilio donde se colocan las achiras para ser llevadas al horno	Latas de 45 x 65 cm en aluminio cal. 20	\$ 20.000	48	Unidad
AMASADORA	Equipo a donde se lleva la mezcla para que se torne suave y compacta	Amasadora industrial para 30 libras/harina, 45 libras de masa. Dos velocidades, trifásica 220 Voltios	\$ 6.000.000	1	Unidad
FORMADORA	Esta máquina forma las achiras según el tamaño y peso deseado	Galletera/formadora manual sin motor, tolva de alimentación en acero inoxidable, estructura en lámina, terminación pintura laca, dosificación corte por alambre en acero Inoxidable. Rodillos en teflón y soportes que se desmontan fácilmente para su limpieza. Tres moldes para galletas. Producción aproximada de 4.000 u/h (Galletas, achiras, merengues, polvorosas, pan de queso, besitos, rosquillas, etc.)	\$ 9.800.000	1	Unidad
ESCALIBADERO	Soporte donde se colocan las latas una vez salen del horno para que se reposen los bizcochos.	Medidas exteriores: frente 1,04 mt; fondo 0,80 mt; altura 1,90 mt. Tubería en acero inoxidable de 1 y 1/2. Varillas de 3/8, capacidad 18 latas. Tipo industrial	\$ 1.500.000	2	Unidad
SELLADORA	Equipo que permite sellar las bolsas donde se empacará el producto	Equipo semiautomático, mecanismo de temperatura constante eléctrica, sellado de coting de ancho 450mm; voltaje 220 V / 50 Hz o 110 V / 60 Hz (opcional); sello de velocidad 0-12m/min; espesor de sello 0.02 - 0,80 mm; ancho de sellado 6 - 15 mm.	\$ 4.000.000	1	Unidad
NEVERA	Equipo para refrigerar y conservar	Nevera No Frost; litros netos 361; litros brutos 364; 2 puertas, digital	\$ 2.000.000	1	Unidad
UTENSILIOS PANADERIA	Elementos varios que apoyan la producción	Elementos varios que apoyan la producción y se requieren disponibles en a zona de producción como valdes, limpiones, cuchillos, etc	\$ 500.000	NA	NA
MESA ARTESA	Se realiza el mezclado	Mesa artesana, acero inoxidable, capacidad 2 arrobas	\$ 1.000.000	1	Unidad
Elementos de Oficina	Computador, impresora	Computador portátil - impresora para uso normal	\$ 2.500.000	1	Unidad

Fuente: Elaboración propia

5. Estudio Organizacional y Legal

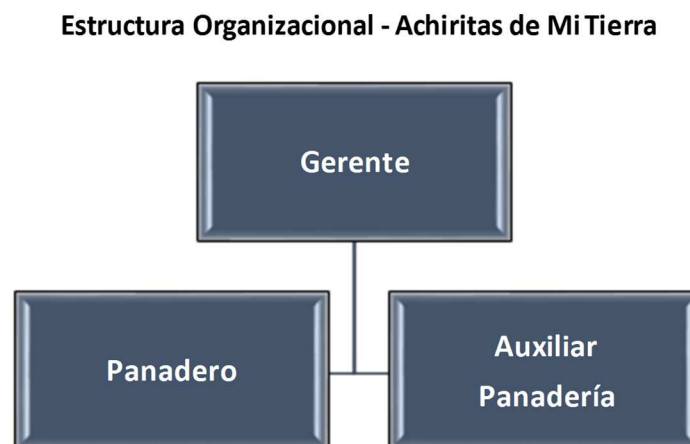
5.1 Estudio Organizacional

“Achiritas de Mi Tierra” será una pequeña empresa que contará con una estructura organizacional sencilla que se apoyará, para ser eficiente en su operación, en equipos y máquinas industriales que permitirán maximizar los tiempos.

Estará dirigida por un Gerente quien hace las veces de Administrador y Vendedor. Un Panadero quien tendrá bajo su responsabilidad colocar el punto diferenciador al producto para que sea agradable al paladar de los consumidores y un Auxiliar de Panadería quien aportará en labores operativas en el proceso de producción y empaque del producto.

En el organigrama funcional se describen a nivel general las actividades básicas que estarán en cada división o línea, éstas permiten establecimiento de autoridad, organización y control.

Figura 10. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los gastos administrativos se ha incluido un Contador quien realizará apoyo en lo concerniente en la materia, y sus servicios se contemplan como honorarios dentro del desarrollo financiero del proyecto.

5.2 Análisis de Cargos

En los siguientes cuadros se describen los roles, perfiles y actividades que la compañía propone como guía para la contratación del personal.

Parte del éxito de la compañía depende de la gestión y las capacidades que tengan los integrantes del equipo de trabajo, no serviría de nada que la empresa se esforzara por adquirir equipos para automatizar las operaciones, si se equivoca en la selección y contratación del capital humano.

Se describe cada Cargo:

- **Gerente Administrador Vendedor**
- **Panadero**
- **Auxiliar de Panadería**

Figura 11. Perfil de cargo Gerente

Perfil de cargo para Gerente - Achiritas de Mi Tierra				
1. IDENTIFICACION				
Fecha Elaboración Perfil	Octubre de 2017	Salario:	1.500.000	
Cargo Jefe Inmediato:	Accionistas			
2. MISION				
Ejecutar las actividades administrativas y de venta de la empresa para lograr los objetivos en ventas propuestos				
3. RESPONSABILIDADES				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
1.	Generar relaciones comerciales y participar en eventos donde se promocióne el producto			
2.	Desarrollar planes que permitan cumplir con los presupuestos de ventas			
3.	Coordinar el pago de las obligaciones financieras			
3.	Revisar y gestionar el plan de cartera de cara a los clientes, elaborar y coordinar el plan de pago a proveedores			
4.	Garantizar el cumplimiento de los procesos de producción para cumplir con las entregas a los clientes			
5.	Participar en programas y proyectos de mejoramiento continuo para innovar y mantener el producto			
4. NATURALEZA Y ALCANCE EN TOMA DE DECISIONES				
DECISIONES PROPIAS DEL CARGO		DECISIONES CONSULTADAS		
Todas las relacionadas con el proceso administrativo y de venta.		Normas estatales, Cambios sobre el producto, elaboración de nuevos productos. Debe asesorarse en decisiones financieras que impacten		
5. RELACIONES DE TRABAJO				
INTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	EXTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	
Panadero	Coordinar la operación y definir la producción según las ventas y la capacidad instalada	Clientes	* Generar ventas, recaudar, entregar producto, etc.	
		Proveedores	* Negociar y adquirir insumos que garanticen la calidad del producto final	
Auxiliar de Panadería	Coordinar las actividades diarias de apoyo en elaboración y empaque del producto.	Entidades Estatales	* Normas ambientales * Aquirir certificados en producción alimentos	
6. FORMACION ACADEMICA				
Profesional en Administración de empresas, O Ingeniería Industrial				
7. EXPERIENCIA				
AÑOS				CAMPO DE APLICACIÓN
0 a 1	1 a 3	3 a 5	5 a 10	>10
	x			
Experiencia como administrador y vendedor en empresa productora de alimentos				
8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
* Conoce y practica el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)				
* Diseña y pone en práctica procesos operativos sencillos pero claros. Trabaja en equipo y hace partícipe de los logros a sus compañeros.				
* Es recursivo y maneja buen realcionamiento con los clientes, entiende la importancia de "servicio al cliente"				
* Es sociable y hábil con los negocios, siempre en pro de un gana gana				
* Conoce y tiene claridad sobre los requisitos indispensables para empresas productoras de alimentos				
9. COMPETENCIAS				
Modelo de competencias que aplica al cargo:			Modelo Funcional	
* Pensamiento Estratégico				
* Conocimientos técnicos y prácticos para Dirigir una pyme. Competencias en dirección y liderazgo				
* Orientación al Cliente interno y externo				
* Orientación a los resultados				
* Disposición y actitud para trabajar en equipo				
* Negociación y Comunicación				
* Flexibilidad y talento para buscar soluciones ante imprevistos				
* Facidad para relacionarse con los clientes, indagar sobre sus necesidades y solucionar problemas comerciales				
* Autocontrol				
Aprobado por:				
Nombre y Cargo:			Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Perfil de cargo Panadero

Perfil de cargo para Panadero - Achiritas de Mi Tierra				
1. IDENTIFICACION				
Fecha Elaboración Perfil	Octubre de 2017		Salario:	1.200.000
Cargo Jefe Inmediato:	Gerente Administrador - Vendedor			
2. MISION				
Preparar, elaborar y hornear los productos de panadería y bizcochería necesarios para cubrir la demanda de producto realizada por los clientes, entregando un producto que se diferencie por su calidad en sabor y tostión, aportando a la fidelización de los clientes.				
3. RESPONSABILIDADES				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
1.	Conocer y Seleccionar los insumos con los que se prepararán los productos de panadería y bizcochería (materia prima)			
2.	Garantizar el buen uso, higiene y mantenimiento tanto de equipos como utensilios y espacios en los que se prepararán los alimentos			
3.	Amasar, elaborar y hornear los productos de panadería			
3.	Elaborar y aplicar pruebas de calidad al producto final			
4.	Participar en programas y proyectos de mejoramiento continuo para innovar y mantener el producto			
4. NATURALEZA Y ALCANCE EN TOMA DE DECISIONES				
DECISIONES PROPIAS DEL CARGO		DECISIONES CONSULTADAS		
Todas las relacionadas con el proceso para la preparación y elaboración de producto de panadería que se defina.		Cambios que afecten y que modifiquen las condiciones y propiedades del producto final al que están acostumbrados los clientes. Elaboración de nuevos productos		
5. RELACIONES DE TRABAJO				
INTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	EXTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	
Administrador de la Empresa "Achiritas de Colores y Sabores"	Coordinar la operación y definir la producción según las ventas y la capacidad instalada	Clientes	* Identificar la necesidad del cliente para fidelizarlo con los bizcochos	
		Proveedores	* Adquirir insumos de calidad que garanticen la calidad del producto final	
Auxiliar de Panadería	Coordinar las actividades diarias de apoyo en elaboración y empaque del producto.	Entidades Estatales	Aquirir certificados en manipulación de alimentos	
6. FORMACION ACADEMICA				
Tecnico o tecnologo en Panadería y Repostería				
7. EXPERIENCIA				
AÑOS		CAMPO DE APLICACIÓN		
0 a 1	1 a 3	3 a 5	5 a 10	>10
	x			
	x			
Elaboración de todo tipo de pan				
Especialista en elaboración de bizcocho tostado a base de almidón y cuajada				
8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
* Elabora todo tipo de pan típico huilense, bizcochos de achira, de cuajada, pan tostado y blandito, pan de trigo, entre otros				
* En el horneado maneja con facilidad los grados de asado y tostión que se debe aplicar a cada producto				
* Conoce los puntos diferenciadores entre los insumos y saca provecho de estas diferencias para elaborar productos de calidad				
* Es hábil con las manos y responde positivamente en momentos de trabajo bajo presión				
* Conoce y tiene claridad sobre los requisitos en manipulación de alimentos.				
9. COMPETENCIAS				
Modelo de competencias que aplica al cargo:		Modelo Funcional		
* Conocimientos técnicos y prácticos para elaboración de productos de panadería y pastelería				
* Facilidad para concentrarse en su trabajo, no se dispersa y desarrolla varias actividades a la vez				
* Creativo, Innovador				
* Orientación a los resultados				
* Disposición y actitud para trabajar en equipo				
* Flexibilidad y talento para buscar soluciones ante imprevistos				
* Conocimiento técnico para cumplir las normas de higiene, salud, seguridad y sanidad				
* Orientación al cliente				
* Habilidades comunicativas				
* Buena forma y condición física				
Aprobado por:				
Nombre y Cargo:			Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Perfil de cargo Auxiliar Panadería

Perfil de cargo para Auxiliar Panadería - Achiritas de Mi Tierra				
1. IDENTIFICACION				
Fecha Elaboración Perfil	Junio de 2017	Salario:	850.000	
Cargo Jefe Inmediato:	Gerente Administrador - Vendedor			
2. MISION				
Apoya el proceso operativo de preparación y empaque de los bizcochos de achira.				
3. RESPONSABILIDADES				
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS				
1.	Conocer los insumos con los que se prepararán los productos de panadería y bizcochería (materia prima)			
2.	Garantizar el buen uso, la higiene de los utensilios y espacios en los que se prepararán los alimentos			
3.	Estar atento para apoyar en cualquier requerimiento al Panadero			
3.	Apoyar el proceso de empaque			
4.	Realizar actividades de mensajería para entrega del producto			
4. NATURALEZA Y ALCANCE EN TOMA DE DECISIONES				
DECISIONES PROPIAS DEL CARGO		DECISIONES CONSULTADAS		
Todas las relacionadas con las actividades directas propias del cargo		Cambios que afecten y que modifiquen las condiciones y propiedades del producto final.		
5. RELACIONES DE TRABAJO				
INTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	EXTERNAS	RAZON O PROPÓSITO	
Administrador de la Empresa	Coordinar la prioridad con la que se desarrollan las actividades asignadas	Clientes Proveedores	* Envío o entrega de producto * Recepción de insumos	
Panadero	Coordinar las actividades diarias de apoyo en elaboración y empaque del producto.	Entidades Estatales	Aquirir certificados en manipulación de alimentos	
6. FORMACION ACADEMICA				
Bachiller o Tecnico o tecnologo en Panadería y Repostería				
7. EXPERIENCIA				
AÑOS				CAMPO DE APLICACIÓN
0 a 1	1 a 3	3 a 5	5 a 10	>10
	X			
				Sector/Industria/Area
				Cualquier área en Industria alimentos
8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
* Conoce el proceso de elaboración del bizcocho de achira				
* Se esmera por tener todos los utensilios del proceso limpios y organizados				
* Identifica y practica el buen servicio al cliente				
* Es hábil con las manos y responde positivamente en momentos de trabajo bajo presión				
* Conoce y tiene claridad sobre los requisitos en manipulación de alimentos.				
9. COMPETENCIAS				
Modelo de competencias que aplica al cargo:			Modelo Funcional	
* Conocimientos técnicos y prácticos para elaboración de bizcocho de achira				
* Adaptabilidad al cambio y Flexibilidad				
* Creativo, presta atención a los detalles				
* Trabajo en Equipo				
* Confianza en si mismo				
* Esmero por cumplir las normas de higiene, salud, seguridad y sanidad				
* Buena forma física				
Aprobado por:				
Nombre y Cargo:			Fecha:	

Fuente: Elaboración propia

5.3 Costos Administrativos

Teniendo en cuenta la cantidad a producir se proyectan los siguientes costos administrativos afectados por el 3,5% de inflación. Se tienen en cuenta los valores de cada gasto mes a mes para el año base, estos valores están calculados teniendo en cuenta que la planta de producción estará ubicada en la calle 5 # 7-27, barrio Regulo Suárez de Paicol Huila, estrato 2, calle principal.

Dentro de estos gastos se contemplan los servicios públicos como acueducto, gas, energía, teléfono, arrendamiento, gastos de almacenamiento por alquiler de estantería, honorarios del contador, los gastos de matrícula mercantil y el servicio de internet. El gasto de matrícula mercantil solo se paga el mes 1 al inicio de la constitución de la empresa. Se presenta el detalle mensual, sin embargo, en la tabla 13, se presentan los costos proyectados a 5 años con el incremento.

Tabla 30. Detalle mensual costos administrativos

Gastos Administrativos Empresa Achiritas de Mi Tierra												
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
Acueducto	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Gas Natural	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Energía	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Gastos de Almacenamiento	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Contador	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Teléfono	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Registro INVIMA	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Costos Matrícula Mercantil	1.000.000											
Arrendamiento	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Internet	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total Gastos Administrativos	3.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000	2.820.000

Fuente: Elaboración propia

También se ha sugerido un seguro contra todo riesgo por \$5.000.000 con el fin de blindar de alguna manera la inversión, es algo que generará tranquilidad no solo a la compañía sino a los grupos de interés.

Gastos de Ventas:

En este rubro se incluye el valor de nómina con prestaciones por la gestión del Administrador vendedor, lo cual nos da un valor de \$2.194.950 mensuales.

Se ha dejado una partida para publicidad de \$2.000.000, dos millones de pesos iniciando, allí se tiene contemplado el desarrollo de una página web para recibir pedidos y \$1.000.000 mensuales para realizar acercamiento con el cliente, bien sea por videos, en redes sociales, degustación de producto, entre otras.

Proyección afectada con el 3,5% de crecimiento por IPC.

5.4 Tipos de Sociedades

Existen diferentes tipos de entes societarios, cada uno con características particulares en aspectos fiscales, responsabilidades de sus accionistas o socios, su forma de constitución, transformación y disolución, etc. (actualicese, s.f.)

La empresa que se constituirá se enmarca en la Sociedad por Acciones Simplificadas SAS la cual tomó forma con la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Las Sociedades por Acciones Simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio. (pymerang, s.f.)

Para elaborar el documento de constitución mediante escritura pública, Achiritas de Mi Tierra SAS. deberá tener en cuenta como mínimo los siguientes requisitos, más todos los que mande la ley, dado que la microempresa estará dentro de la legalidad.:

Tabla 31. Requisitos para constituir la sociedad

Requisito	Achiritas de Mi Tierra SAS
1. Razón social o denominación de la sociedad , seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.	Achiritas de Mi Tierra SAS
2. Personería Jurídica Nit	Nit
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.	Municipio de Paicol Huila, Colombia
4. El término de duración	Indefinida
5. Enunciación clara y completa de las actividades principales	La sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
6. No se exige un número mínimo de socios	Accionistas 2
7. Responsabilidad de los socios	Hasta el monto de sus aportes
8. Capital suscrito y pagado. Corresponde al aporte que los accionistas se comprometen a realizar a la sociedad dentro de los dos (2) años siguientes a la constitución o a la suscripción del mismo, y corresponde a una parte o a la totalidad del capital autorizado, de conformidad con lo acordado por los socios.	\$15.000.000
9. Organos de gobierno: este tipo de sociedades puede tener Asamblea General de Accionistas y Representante Legal	Representante Legal y Asamblea General de Accionistas

Fuente: Elaboración propia

(camaramedellin, s.f.)

5.5 Permisos y Licencias

Se relacionan a continuación los permisos y licencias que debe gestionar “Achiritas de Mi Tierra” para poner en funcionamiento legalmente la sociedad, según el decreto 1879 de 2008.

Elaboración de Documento privado: Como la empresa es una SAS no se obliga a registrarlo ante notaria.

Matricula Mercantil: Esta solicitud se realiza ante la cámara de comercio de Neiva, este registro permite a la empresa ejercer la actividad comercial y la acredita públicamente como comerciante.

El valor del registro está asociado al valor de los activos o capital social expuesto en el documento privado. Previo a este registro se debe haber verificado en la página web <http://www.rues.org.co> que no exista ningún establecimiento comercial que lleve el nombre seleccionado.

La Cámara emite un Pre-Rut y un documento de radicación con el cual se valida posteriormente la aprobación para dar continuidad ante la Dian.

Gestionar apertura de cuenta Bancaria a nombre de la empresa.

En la Dian se solicita el Nit y el RUT. Luego con estos documentos se hace el Registro en la Secretaría de Hacienda para la asignación del RIT (Registro de Información Tributaria)

Uso de suelo: Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación. (ccb, s.f.)

Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios. (ccb, s.f.)

Certificado de manipulación de alimentos: Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos. (ccb, s.f.)

Concepto y Registro Sanitario: Estos documentos se gestionan ante el INVIMA. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos. (ccb, s.f.)

5.6 Impuestos y Tasas

A continuación, se relacionan los principales impuestos y tasas que iniciará reportando y tributando la sociedad:

Tabla 32. Impuestos y tasas que aplican según el tipo de actividad

IMPUESTOS Y TASAS QUE APLICAN PARA LA MICRO EMPRESA "ACHIRITAS DE MI TIERRA"		
Impuesto	Descripción	Tarifa
IVA	Impuesto de carácter nacional que grava la venta de bienes muebles, la prestación de servicios, las importaciones y la circulación, venta u operación de juegos de suerte y azar. La tarifa general actualmente es del 19%. Sin embargo según el estatuto tributario en su artículo 468-1 señala que los productos de panadería a base de sagu aplican la tarifa del 5% Tomado de: http://estatuto.co/?e=644	5%
INDUSTRIA Y COMERCIO	Es un impuesto que se generará por el ejercicio realizado directa o indirectamente por la actividad industrial, comercial, o de servicios en un determinado municipio. Este impuesto es regulado por las secretarías Distritales o Municipales. Lo regula la Ley 14 de 1983 en el artículo 32. Según documento del acuerdo No. 056 del 2004, del Municipio de Paicol Huila, en su artículo 47 refiere las tarifas que se deberán tributar en ese municipio según la actividad económica. "Achiritas de Mi tierra" clasifica en el código 101 Industria de alimentos excepto bebidas, producción de calzado, textiles y confección.	7x1000

IMPUESTOS Y TASAS QUE APLICAN PARA LA MICRO EMPRESA "ACHIRITAS DE MI TIERRA"		
Impuesto	Descripción	Tarifa
RETEFUENTE	La Retención en la Fuente es un mecanismo de recaudo anticipado La retención en la fuente, lo que hace es recaudar un impuesto en el momento en que ocurre el hecho generador del mismo, en el momento en que nace, en la fuente misma del impuesto y de allí su nombre. Esta regualdo por DIAN. "Achiritas de Mi Tierra" por ser una sociedad que pertenecerá al regimen común, debe ejercer retención sobre los pagos que realice a empresas del regimen simplificado y del mismo regimen común. Estas retenciones se declararán mensualmente a la DIAN, y como soporte de la retención se entregará al tercero el certificado de la retención para que haga uso de él ante la entidad fiscal. Así mismo ocurrirá con las facturas generadas por la micro empresa, los clientes realizarán retenciones. Tomado de: http://www.accounter.co/herramientas/excel-actualizado-tabla-de-retencion-en-la-fuente-2017-reforma-tributaria.html	Las tarifas varían según los conceptos de producto y servicio en compras y ventas
IMPUESTO DE RENTA	El impuesto sobre la renta y complementarios es un solo gravamen integrado por los impuestos de renta y los complementarios de ganancias ocasionales y de remesas. El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos. Tomado de: https://actualicese.com/actualidad/2016/12/29/tarifa-general-del-impuesto-de-renta-para-personas-juridicas-sera-del-34-en-2017/	Con la entrada en vigencia de la reforma tributaria estructural, la tarifa general del impuesto sobre la renta será del 34% para 2017 y del 33% en los años siguientes.

Fuente: Elaboración propia

6. Pensamiento Estratégico

6.1 Estrategias de Mercadeo

Teniendo en cuenta las características del proyecto y modelo propuesto, a continuación, se relacionan algunas estrategias de mercadeo que se podrían trabajar con el fin de hacer rentable el negocio:

Debido a que la mayor cantidad de producto llegará al cliente final mediante distribuidores, es preciso crear una estrategia de afinidad con las cafeterías de los colegios, universidades, paradores turísticos, etc, una estrategia basada en producir siempre un producto con insumos de la mejor calidad, siendo estrictos en las cantidades de almidón y cuajada para no desmejorarlo. Con lo anterior se busca que los distribuidores se sientan orgullosos de llevar nuestra marca al cliente final.

- Estrategia de Servicio al Cliente, diseñar e implementar procesos para atención formal a los clientes, estar en permanente comunicación con ellos para conocer sus necesidades en pro de superar sus expectativas.
- Estrategia de transporte y distribución del producto para Bogotá, mediante alianza con otras empresas del sector o municipios de sur del Huila como La Plata, Tesalia, Nátaga, entre otros, que requieran enviar productos a la capital de la república, con el fin de buscar tarifas más competitivas, afectando positivamente el mercadeo y la rentabilidad del negocio.

- Generar alianza con empresas como Alpina, Alquería, Colanta, entre otras, que también proveen alimentos al segmento de mercado definido, con el fin de vender combos, como por ejemplo, arequipe y achiras, achiras y alguna bebida de fruta o leche, etc.
- Para temporadas altas como las fiestas de San Juan, San Pedro y Navidad, elaborar ediciones especiales de producto, como por ejemplo achiras con coco, con chispas de chocolate, achiras con picante, achiras con sabor a anís, etc. Crear e innovar para generar recordación en la marca.
- Participar en ferias y eventos de colegios y universidades para promocionar el producto. Al igual que participar en eventos municipales y ferias tradicionales de pueblo con el fin de tener el producto y la marca haciendo presencia.
- En los paraderos turísticos realizar campañas para dar a conocer el producto y fortalecerlas con degustación del mismo.

6.2 Estrategia Organizacional

Las estrategias organizacionales se formulan para apoyar de forma transversal el logro de los objetivos estratégicos los cuales se soportan en la misión y visión de la compañía.

Cabe anotar que, desde el punto de vista de estructura, “Achiritas de Mi Tierra” propone una estructura organizacional simple ya que cumple con las características de una microempresa.

Misión: Elaborar y comercializar bizcocho de achira típico huilense, agregando valor al innovar con sabor y color, de alta calidad, agradable al paladar de los colombianos.

Visión: Ser una marca reconocida en Colombia en el año 2022 por producir y comercializar bizcocho de achira típico huilense con insumos de alta calidad y precios competitivos, siendo considerados por los consumidores como una excelente alternativa de snacks.

Valores Empresariales:

En cualquiera de los casos el proyecto solo será factible si en su desarrollo priman los siguientes valores que serán el pilar para toma de decisiones empresariales:

- Honestidad
- Ética
- Respeto
- Integridad
- Innovación con Pasión

Objetivos Estratégicos:

- Realizar el montaje de una empresa **sostenible** productora de bizcocho de achira típico huilense ubicada en el municipio de Paicol Huila.
- Elaborar y comercializar un producto típico de calidad con valor agregado que contribuya al desarrollo de la economía de la región en el departamento del Huila, siendo un aporte en investigación, desarrollo e innovación.

Con base en lo anterior y buscando el logro de los mismos, se proponen las siguientes estrategias en la **matriz DOFA:**

Figura 14. Matriz DOFA

Matriz DOFA Para la Micro Empresas "Achiritas de Mi Tierra SAS"		
	FUERZAS-F (interno)	DEBILIDADES-D (interno)
	1) Producto elaborado en un municipio en crecimiento (Paicol Huila)	1) Es una empresa nueva - primera planeación estratégica
	2) Producto elaborado con insumos de buena calidad	2) Inversión y desarrollo significativos para iniciar el proyecto
	3) Productos elaborados con gente de la región	3) Plan de mercadeo un tanto incierto con un mercado objetivo nuevo
	4) Empresa generadora de empleo	4) No contempla gran despliegue en publicidad
	5) Buena capacidad de producción	5) Portafolio de productos pequeño
	6) Producción de productos típicos de buen sabor con una línea innovadora (colores y sabores)	6) Marca desconocida
		7) Falta de conocimiento profundo en la prospectiva del país
OPORTUNIDADES-O (externo)	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1) Bajos costos de operación al ubicar la empresa en un municipio pequeño y en crecimiento, al sur del Dpto del Huila	1) Promocionar y dar a conocer la empresa en universidades, colegios, clínicas y hospitales, participar en ferias, y aprovechar cualquier evento estatal para promocionar la empresa (F1, F2, F5, F6, O2, O3, O4)	1) Buscar ayuda respecto a consultoría en asesoramiento para elaborar modelo gerencial en planeación estratégica (D1, D2, D3, D4, O2, O3, O4)
2) Apoyo estatal en el plan nacional de turismo en salud (se atiende al año aprox 50.000 pacientes al año) y fortalecimiento con el programa PTP	2) Solicitar asesoría y orientación financiera a las entidades promotora de competitividad como Colciencias, Cámaras de comercio (F6, O3, O4)	2) Dentro del portafolio de productos tener diferentes alternativas en calidad y precio que permitan llegar a más clientes objetivo (D3, D5, O1, O2, O3)
3) Desarrollo de programas estatales en capacitación para microempresas que generan el 70% del empleo en Colombia, por ejemplo con el Ministerio de Industria y Turismo, SENA, Colciencias, etc	3) Aprovechar los programas educativos que brinda el estado por ejemplo en el (SENA), para capacitar permanentemente a los colaboradores y a la gerencia en nuevas y mejores prácticas empresariales, capacitación para exportar productos (F5, F6, O4, O5)	3) Aprovechar al máximo la capacidad instalada para producir lo contemplando y no descartar la posibilidad de exportar (D1, D3, O5)
4) Fondo Emprender del SENA, (posibles recursos financieros); Fondo Nacional de Garantías		
5) Asesoría para exportar el producto aprovechando los TLC y el apoyo de entidades como Proexport y las zonas francas del Dpto del Huila		
6) Proceso de adhesión de Colombia a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)		
Continuación Matriz DOFA Para la Micro Empresas "Achiritas de Mi Tierra SAS"		
AMENAZAS-A (externo)	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1) Falta poder adquisitivo, el nivel de desempleo en el país que incrementa y esta alrededor del 10%. Economía en desaceleración	1) Realizar alianza para abrir puntos de venta a nivel nacional (F5, F6, A3)	1) Planeación estratégica que incluya gestión para aprovechar toda la ayuda que brinda el estado para incentivar la competitividad en el país, (D1, D2, D6, A4)
2) Crecimiento de productos sustitutos	2) Realizar alianzas con proveedores para mitigar cualquier situación de desabastecimiento (F1, F5, F6, A4, A5)	2) Conocimiento y actualización constante en los temas tributarios, (D1, D2, D5, D6, A1, A6)
3) Nuevos competidores en la región	3) Generar y mantener buenas relaciones con los entes gubernamentales del municipio y el Dpto, (F1, F4, A3, A5)	3) Realizar estudio detallado de los Tratados de libre comercio para identificar las ventajas al exportar y así tomar las mejores decisiones, (D1, D6, D3, A2, A3)
4) Desastres naturales que afecten la adquisición de materias primas	4) Como empresa, ser veedores de los recursos y participar activamente en los programas liderados por el municipio (F1, F3, F4, A5)	
5) Desorden administrativo y corrupción en el sistema de gobierno	5) La nueva empresa que incentiva la economía y la libre competencia (F1, F6, A1)	
6) Cambio de gobierno, leyes y políticas de competitividad en Colombia		

Fuente: Elaboración propia

Perspectivas alineadas con la Estrategia

Teniendo en cuenta la planeación estratégica y los resultados de estudio en la matriz DOFA, se propone trabajar con las perspectivas que nos orienta el BSC con el fin de citar indicadores medibles y alcanzables

Perspectiva interna:

- Realizar estudio detallado de proveedores para seleccionar los mejores, que cumplan con variables de insumos de calidad, precio, puntualidad en la entrega, seriedad y legalidad.
- Diseñar e implementar proceso de producción buscando ser eficiente tanto en la administración del tiempo como en la utilización de los insumos, evitando el desperdicio.

Perspectiva de Personal:

- Diseñar e implementar proceso de selección de personal que se ajuste a las necesidades de la compañía.
- Motivar al personal mediante actividades recreativas, de bienestar y de capacitación para incrementar su sentido de pertenencia de tal forma que se sientan parte de la compañía y se minimice el riesgo de retiro.
- Establecer y mantener actualizado el organigrama y manual de funciones.

Perspectiva hacia el Cliente:

- Establecer medios de comunicación permanente con los clientes (teléfono, página web, videos, empresa transportadora) para escuchar sus inquietudes.
- Diseñar cronogramas de pedidos con los clientes que compran recurrentes para abastecerlos a tiempo.

- Toda la empresa alineada con el objetivo de mantener clientes satisfechos que hablen bien de la empresa.

Perspectiva Financiera:

- Realizar crédito para la compra de activos como herramientas que permitan automatizar los procesos de producción, en busca de ser eficientes y rentables, producir más con menos.
- Buscar alianza con proveedores de transporte y productores de Almidón de achira, con el fin de lograr mejores precios y términos de pago.
- Realizar planeación y seguimiento a la cartera para evitar que se venza.

6.3 Análisis de Procesos Organizacionales

La microempresa como parte de la estrategia de éxito, deberá diseñar e implementar procesos que estén alineados con sus perspectivas, procesos que sean derroteros y guías, basados en buenas prácticas de producción, administración, ventas y gestión de personal.

Esta metodología de trabajo por procesos permitirá que se obtengan resultados concretos que agregarán valor al abordar la compañía como un todo, enlazada mediante entradas y salidas.

Los procesos propician el trabajo en equipo de forma coordinada involucrando toda la cadena de valor.

Promueven la mejora continua, alertan tempranamente sobre inconsistencias y desperdicios que, si no se atienden a tiempo, deteriorarán el capital de trabajo y harán menos rentable los negocios.

Son una excelente referencia a la hora de tomar decisiones para optimizar recursos afectando positivamente los costos operativos y de gestión.

La metodología de implantación de procesos tiene como ventaja que puede ser medida y valorada. (nae.es, s.f.)

Gestión de procesos:

Figura 15. Procesos de la compañía

Gestión Capital Humano					
Proceso	Objetivo	Artefactos del Proceso	Indicadores de Proceso alineados a la estrategia	Periodicidad	
Selección e Incorporación de personal	Seleccionar y contratar a las personas idóneas para el desempeño del cargo, con habilidades y competencias que contribuyan al logro de los objetivos, estrategias y resultados organizacionales.	* Formato con Descripción de Cargo * Formato Verificación listas vinculantes y proceso seguridad * Requisición de personal	* (Cumplimiento de cronograma de actualización de cargos / Cronograma establecido) * (# de colaboradores contratados y que pasan periodo de prueba para quedarse / # colaboradores contratados)	Semestral	
Capacitación y entrenamiento	Gestionar todas las necesidades de capacitación y entrenamiento para formar colaboradores con habilidades y competencias propias del cargo.	* Formato con actividades, fechas y responsables del plan de capacitación * Formato evaluación plan capacitación y entrenamiento	* Rotación de personal * (Entrenamientos realizados / Total nuevos ingresos) * (Capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas)	Semestral	
Evaluación Desempeño	Implementar un mecanismo de apoyo para gestionar la estrategia involucrando la gestión y el desempeño de los colaboradores.	* Evaluación de desempeño diligenciada y analizada * Formato con plan de desarrollo	* # de colaboradores con desempeño mayor o igual al 90% * Cumplimiento de cronograma establecido para las retroalimentaciones frente a desempeño	Semestral	
Producción, Administración y Ventas					
Proceso	Objetivo	Artefactos de control	Indicadores de Proceso alineados a la estrategia	Periodicidad	
Gestión Producción	Diseñar, implementar y gestionar a cabalidad el proceso de producción como estrategia para lograr producto de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes y a la vez se logre eficiencia operacional.	* Formato de plan de producción detallada (diario, semanal, mensual) * Planeación de compras de materia prima * Control de despachos * Control de ingresos y salidas de inventario	* Adherencia al proceso (# de Inconformidades identificadas en el periodo de tiempo)	Mensual	
Gestión comercial	Gestionar el cumplimiento de las ventas presupuestadas	* Presupuesto de ventas * Ingreso de clientes y ventas nuevas	* Ventas del mes / Presupuesto de ventas	Mensual	
Gestión administrativa	Atender de forma exacta y oportuna los requerimientos administrativos de tal forma que la compañía no incurra en sobre costos ni penalidades	* Cronograma de pagos administrativos y de impuestos	* Cumplimiento de las fechas y actividades matriculadas en el cronograma administrativo	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

7. Formulación y Evaluación Financiera

7.1 Estudio Económico

El sector económico en el que está enmarcado el proyecto de elaboración de bizcocho de achira a nivel macro es el sector agropecuario rama importante y de alto reconocimiento en la economía colombiana.

El bizcocho de achira se elabora especialmente en los Dptos. del Huila y Tolima, su producción inicio como algo muy artesanal desde la época de la conquista, durante muchos años no creció ni se industrializó su producción, quizás porque uno de los factores críticos de la región era la situación de orden público, pero en la medida que el país ha ido avanzando en materia de seguridad y se ha definido la “paz” como pilar fundamental del gobierno, la economía se ha ido reactivando y eso ha permitido que muchas regiones sean atractivas para invertir e industrializar procesos como la fabricación de los bizcochos, hasta llegar a exportar como lo hace en la actualidad Achiras del Huila y Achiras Giganteñas.

El producto está catalogado como producto típico, de buen sabor, del gusto de muchos colombianos, hoy día empresas como Ramo, Achiras del Huila AH, lo comercializan en los almacenes de cadena como la 14, Carulla, Olímpica, en tiendas propias en la ciudad de Neiva, en tiendas de barrio de diferentes ciudades del país.

Aunque la economía colombiana al cierre del 2016 y principios del 2017 ha mostrado desaceleración en su crecimiento, el sector Industrial presentó al cierre de año de 2016 un crecimiento positivo de 3% dentro de la partición del PIB, la más alta desde el 2012 y se

proyecta un crecimiento similar al cierre del 2018, sin desconocer el impacto que ha tenido y tendrá por algún tiempo la reforma tributaria que ha generado incertidumbre en el país y desconfianza en algunos inversionistas al ver incrementos como los del IVA que pasó del 16% al 19%.

Como perspectiva económica de crecimiento, se observa a Colombia como un país que por su ubicación geográfica, rica en relieve, variedad de climas y suelos, permite que se gestionen programas estratégicos donde se motive la inversión en el sector agroindustrial, adicional a que cuenta con varios tratados de libre comercio para incentivar las exportaciones y que sea más atractivo para los inversionistas, algunos de los tratados son el TLC con México, Mercosur (Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay - luego Paraguay), TLC Triangulo Norte de Centro América (El Salvador, Guatemala y Honduras), TLC con Canada, entre otros, y los acuerdos suscritos con la Unión Europea y la República de Corea. (Mincomercio Industria y Turismo, s.f.)

Es indispensable no desconocer que factores como la tasa de desempleo actual podría afectar el comportamiento de las ventas. Este es un indicador muy importante para la economía y con el cual se mide en gran parte la gestión del gobierno central el cual se ha puesto como meta llevar la tasa de desempleo a un solo dígito, en junio de 2017 la tasa de desempleo fue de 8,7%.

Según lo presentado por el gobierno nacional, Colombia tiende a mejorar en materia de empleo, según el DANE, en los últimos 12 meses móviles (julio 2016 – junio 2017) la tasa de desempleo fue 9,2%, la tasa de participación fue 64,5% y la de ocupación 58,6%.

Respeto a la inflación que es otro indicador económico de gran impacto en el estudio económico, en Colombia en lo corrido del 2017 y comparado con el 2016, según las estadísticas publicadas por el DANE, se muestra una mejora significativa, cercana a la meta del gobierno 3%. Desafortunadamente no es equitativo a nivel de la economía el IPC vs. el incremento del salario mínimo legal vigente que ganan muchos colombianos.

También se prevé que, con los hechos electorales próximos del 2018, la economía colombiana se verá impactada y es un tanto incierto el cierre del año 2017 y el desarrollo del 2018 a nivel de todos los indicadores económicos.

7.2 Costos

Se han tenido en cuenta los costos directos del producto los cuales se componen de materia prima, mano de obra y otros costos de producción como transporte e insumos para empaque. (Todos expuestos de forma detallada en los módulos anteriores)

Estos costos inicialmente se calcularon afectando la proyección con el IPC del 3,5%, sin embargo luego de investigar con algunas famiempresas productoras de bizcocho de achira, y teniendo en cuenta el nivel de riesgo que se tiene frente a temas externos como el clima que puede afectar los cultivos de sagú o los pastos y por ende la producción de leche generando escasez de producto, se sugirió afectar el presupuesto con un 4% adicional en crecimiento de precios para cubrir estas posibles variaciones.

Por lo anterior se presentan los costos unitarios de cada producto con los que se ha realizado el presupuesto de costos el cual se presentó anteriormente.

Tabla 33. Costos con crecimiento

Crecimiento Costo		4%					
		Costos Unitarios					
Producto	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	1.167	1.167	1.213	1.262	1.312	1.365	
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	1.182	1.182	1.229	1.278	1.329	1.382	
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	1.172	1.172	1.219	1.267	1.318	1.371	

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior se obtiene el resumen de costos por año al multiplicarlos por las unidades proyectadas a producir.

Tabla 34. Proyección costos anual con crecimiento

RESUMEN DE COSTOS ANUAL POR PRODUCTO "ACHIRITAS DE MI TIERRA"					
Concepto	Costo Unit. Año 1	Costo Unit. Año 2	Costo Unit. Año 3	Costo Unit. Año 4	Costo Unit. Año 5
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	208.511.158,10	223.357.152,55	239.260.181,82	256.295.506,76	274.543.746,84
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	11.732.885,58	12.568.267,03	13.463.127,65	14.421.702,33	15.448.527,54
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	11.633.597,35	12.461.909,48	13.349.197,43	14.299.660,29	15.317.796,10
TOTAL	231.877.641,02	248.387.329,06	266.072.506,89	285.016.869,38	305.310.070,48

Fuente: Elaboración propia

El 45% de los costos por producto está compuesto por las materias primas, el 17% por mano de obra y el 38% por empaque y flete de transporte.

El transporte y las cajas adicionales para despacho del producto generan un costo muy alto comparado con otras empresas que venden en la zona y debido a esto son más competitivas a nivel de precio.

7.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se busca para determinar las unidades mínimas a producir y vender en un periodo de tiempo para no perder ni ganar.

En el ejercicio se ha utilizado el P&G el cual contiene la información consolidada que nos permite calcular el punto de equilibrio (costos y ventas), teniendo como premisa que cuando se cambien las unidades presupuestadas y la utilidad neta llegue a cero, esas serán las unidades en punto de equilibrio, tal como se muestra en la siguiente tabla, utilizando la opción de buscar objetivo en excel:

Tenemos que las unidades presupuestadas son 16.548. y el punto de equilibrio estaría en 13.231 unidades.

Tabla 35. Punto de equilibrio

PYG	Año 1
Ventas	\$ 254.031.698
Total Ventas	\$ 254.031.698
Costo de Produccion	\$ 160.692.896
Depreciacion	\$ 9.260.000
Total Costos de Produccion	\$ 169.952.896
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.078.802
Gastos Administrativos	\$ 34.840.000
Gastos de Personal	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 39.339.400
Amoritzación de diferidos	\$ 5.000.000
Total Gastos Operacionales	\$ 79.179.400
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.899.402
Ingresos/Egresos No Operacionales	4.899.402
Total Ingresos No Operacionales	\$ 4.899.402
UTLIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 0
Impuesto de Renta	\$ 0
UTILIDAD NETA	\$ 0
UNIDADES PUNTO EQUILIBRIO	13.231

Fuente: Elaboración propia

7.4 Presupuestos

Presupuesto de Ventas:

Tabla 36. Presupuesto de ventas

Proyección de Ventas Año 1 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	14.297.506	22.876.009	22.876.009	25.735.511	25.735.511	28.595.012	25.735.511	25.735.511	22.876.009	22.876.009	25.735.511	22.876.009	285.950.117
A. Arequipe	476.584	1.270.889	1.270.889	1.270.889	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
A. Colores	476.584	953.167	1.429.751	1.429.751	1.429.751	1.588.612	1.588.612	1.429.751	1.429.751	1.270.889	1.588.612	1.270.889	15.886.118
Total Ventas Año	15.250.673	25.100.066	25.576.649	28.436.151	28.595.012	31.772.235	28.912.734	28.595.012	25.735.511	25.417.788	28.912.734	25.417.788	317.722.352
Proyección de Ventas Año 2 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	15.536.385	24.858.216	24.858.216	27.965.493	27.965.493	31.072.769	27.965.493	27.965.493	24.858.216	24.858.216	27.965.493	24.858.216	310.727.695
A. Arequipe	517.879	1.381.012	1.381.012	1.381.012	1.553.638	1.726.265	1.726.265	1.553.638	1.553.638	1.381.012	1.726.265	1.381.012	17.262.650
A. Colores	517.879	1.035.759	1.553.638	1.553.638	1.553.638	1.726.265	1.726.265	1.553.638	1.553.638	1.381.012	1.726.265	1.381.012	17.262.650
Total Ventas Año	16.572.144	27.274.987	27.792.866	30.900.143	31.072.769	34.525.299	31.418.022	31.072.769	27.965.493	27.620.240	31.418.022	27.620.240	345.252.994
Proyección de Ventas Año 3 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	16.882.612	27.012.180	27.012.180	30.388.702	30.388.702	33.765.225	30.388.702	30.388.702	27.012.180	27.012.180	30.388.702	27.012.180	337.652.249
A. Arequipe	562.754	1.500.677	1.500.677	1.500.677	1.688.261	1.875.846	1.875.846	1.688.261	1.688.261	1.500.677	1.875.846	1.500.677	18.758.458
A. Colores	562.754	1.125.507	1.688.261	1.688.261	1.688.261	1.875.846	1.875.846	1.688.261	1.688.261	1.500.677	1.875.846	1.500.677	18.758.458
Total Ventas Año	18.008.120	29.638.364	30.201.118	33.577.640	33.765.225	37.516.917	34.140.394	33.765.225	30.388.702	30.013.533	34.140.394	30.013.533	375.169.166
Proyección de Ventas Año 4 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	18.345.491	29.352.785	29.352.785	33.021.884	33.021.884	36.690.982	33.021.884	33.021.884	29.352.785	29.352.785	33.021.884	29.352.785	366.909.817
A. Arequipe	611.516	1.630.710	1.630.710	1.630.710	1.834.549	2.038.388	2.038.388	1.834.549	1.834.549	1.630.710	2.038.388	1.630.710	20.383.879
A. Colores	611.516	1.223.033	1.834.549	1.834.549	1.834.549	2.038.388	2.038.388	1.834.549	1.834.549	1.630.710	2.038.388	1.630.710	20.383.879
Total Ventas Año	19.568.524	32.206.528	32.818.045	36.487.143	36.690.982	40.767.757	37.098.659	36.690.982	33.021.884	32.614.206	37.098.659	32.614.206	407.677.574
Proyección de Ventas Año 5 (Pesos colombianos)													
Producto	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
A. Tradicionales	19.935.128	31.896.204	31.896.204	35.883.230	35.883.230	39.870.255	35.883.230	35.883.230	31.896.204	31.896.204	35.883.230	31.896.204	398.702.552
A. Arequipe	664.504	1.772.011	1.772.011	1.772.011	1.993.513	2.215.014	2.215.014	1.993.513	1.993.513	1.772.011	2.215.014	1.772.011	22.150.142
A. Colores	664.504	1.329.009	1.993.513	1.993.513	1.993.513	2.215.014	2.215.014	1.993.513	1.993.513	1.772.011	2.215.014	1.772.011	22.150.142
Total Ventas Año	21.264.136	34.997.224	35.661.728	39.648.754	39.870.255	44.300.284	40.313.258	39.870.255	35.883.230	35.440.227	40.313.258	35.440.227	443.002.836

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Costos

Tabla 37. Presupuesto de costos

Proyección de Costos Año 1 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	10.425.558	16.680.893	16.680.893	18.766.004	18.766.004	20.851.116	18.766.004	18.766.004	16.680.893	16.680.893	18.766.004	16.680.893	208.511.158
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	351.987	938.631	938.631	938.631	1.055.960	1.173.289	1.173.289	1.055.960	1.055.960	938.631	1.173.289	938.631	11.732.886
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	349.008	698.016	1.047.024	1.047.024	1.047.024	1.163.360	1.163.360	1.047.024	1.047.024	930.688	1.163.360	930.688	11.633.597
Total Costos Año	11.126.552	18.317.539	18.666.547	20.751.659	20.868.988	23.187.764	21.102.653	20.868.988	18.783.876	18.550.211	21.102.653	18.550.211	231.877.641
Proyección de Costos Año 2 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	11.167.858	17.868.572	17.868.572	20.102.144	20.102.144	22.335.715	20.102.144	20.102.144	17.868.572	17.868.572	20.102.144	17.868.572	223.357.153
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	377.048	1.005.461	1.005.461	1.005.461	1.131.144	1.256.827	1.256.827	1.131.144	1.131.144	1.005.461	1.256.827	1.005.461	12.568.267
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	373.857	747.715	1.121.572	1.121.572	1.121.572	1.246.191	1.246.191	1.121.572	1.121.572	996.953	1.246.191	996.953	12.461.909
Total Costos Año	11.918.763	19.621.748	19.995.605	22.229.177	22.354.860	24.838.733	22.605.161	22.354.860	20.121.288	19.870.986	22.605.161	19.870.986	248.387.329
Proyección de Costos Año 3 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	11.963.009	19.140.815	19.140.815	21.533.416	21.533.416	23.926.018	21.533.416	21.533.416	19.140.815	19.140.815	21.533.416	19.140.815	239.260.182
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	403.894	1.077.050	1.077.050	1.077.050	1.211.681	1.346.313	1.346.313	1.211.681	1.211.681	1.077.050	1.346.313	1.077.050	13.463.128
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	400.476	800.952	1.201.428	1.201.428	1.201.428	1.334.920	1.334.920	1.201.428	1.201.428	1.067.936	1.334.920	1.067.936	13.349.197
Total Costos Año	12.767.379	21.018.817	21.419.293	23.811.894	23.946.526	26.607.251	24.214.649	23.946.526	21.553.924	21.285.801	24.214.649	21.285.801	266.072.507
Proyección de Costos Año 4 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	12.814.775	20.503.641	20.503.641	23.066.596	23.066.596	25.629.551	23.066.596	23.066.596	20.503.641	20.503.641	23.066.596	20.503.641	256.295.507
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	432.651	1.153.736	1.153.736	1.153.736	1.297.953	1.442.170	1.442.170	1.297.953	1.297.953	1.153.736	1.442.170	1.153.736	14.421.702
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	428.990	857.980	1.286.969	1.286.969	1.286.969	1.429.966	1.429.966	1.286.969	1.286.969	1.143.973	1.429.966	1.143.973	14.299.660
Total Costos Año	13.676.416,22	22.515.356,34	22.944.346,15	25.507.301,22	25.651.518,24	28.501.686,94	25.938.731,87	25.651.518,24	23.088.563,18	22.801.349,55	25.938.731,87	22.801.349,55	285.016.869,38
Proyección de Costos Año 5 (Pesos colombianos)													
Producto	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
ACHIRAS TRADICIONALES PRODUCTO 1	13.727.187	21.963.500	21.963.500	24.708.937	24.708.937	27.454.375	24.708.937	24.708.937	21.963.500	21.963.500	24.708.937	21.963.500	274.543.747
ACHIRAS DE AREQUIPE PRODUCTO 2	463.456	1.235.882	1.235.882	1.235.882	1.390.367	1.544.853	1.544.853	1.390.367	1.390.367	1.235.882	1.544.853	1.235.882	15.448.528
ACHIRAS DE COLORES PRODUCTO 3	459.534	919.068	1.378.602	1.378.602	1.378.602	1.531.780	1.531.780	1.378.602	1.378.602	1.225.424	1.531.780	1.225.424	15.317.796
Total Costos Año	14.650.177	24.118.450	24.577.984	27.323.421	27.477.906	30.531.007	27.785.570	27.477.906	24.732.469	24.424.806	27.785.570	24.424.806	305.310.070

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Cartera:

El presupuesto de cartera es muy importante para proyectar los flujos de caja ya que orienta a la compañía frente a la forma como ingresarán los dineros producto de las ventas, este presupuesto se ha realizado teniendo como referencia el comportamiento y el perfil de los clientes potenciales. No todos los clientes pagan de la misma forma, aunque se tengan políticas definidas en términos de pago.

Se realiza el análisis vertical.

Tabla 38. Presupuestos de Cartera

PROYECCIÓN MENSUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA SOBRE LAS VENTAS EFECTUADAS EN LOS AÑOS PROYECTADOS

El recaudo de cartera proyectado para el año inicial #1 es:

De 0 a 30 días	40%
De 31 a 60 días	10%
De 61 a 90 días	25%
De 91 a 120 días	25%
Total	100%

		AÑO 1												
VENTAS	VALOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ENERO	15.250.673	6.100.269	1.525.067	3.812.668	3.812.668									15.250.673
FEBRERO	25.100.066		10.040.026	2.510.007	6.275.016	6.275.016								25.100.066
MARZO	25.576.649			10.230.660	2.557.665	6.394.162	6.394.162							25.576.649
ABRIL	28.436.151				11.374.460	2.843.615	7.109.038	7.109.038						28.436.151
MAYO	28.595.012					11.438.005	2.859.501	7.148.753	7.148.753					28.595.012
JUNIO	31.772.235						12.708.894	3.177.224	7.943.059	7.943.059				31.772.235
JULIO	28.912.734							11.565.094	2.891.273	7.228.184	7.228.184			28.912.734
AGOSTO	28.595.012								11.438.005	2.859.501	7.148.753	7.148.753		28.595.012
SEPTIEMBRE	25.735.511									10.294.204	2.573.551	6.433.878	6.433.878	25.735.511
OCTUBRE	25.417.788										10.167.115	2.541.779	6.354.447	19.063.341
NOVIEMBRE	28.912.734											11.565.094	2.891.273	14.456.367
DICIEMBRE	25.417.788												10.167.115	10.167.115
TOTAL	317.722.352	6.100.269	11.565.094	16.553.335	24.019.810	26.950.799	29.071.595	29.000.108	29.421.090	28.324.948	27.117.603	27.689.503	25.846.713	281.660.865
RECAUDO REALIZADO POR MES EN %		1,92%	3,64%	5,21%	7,56%	8,48%	9,15%	9,13%	9,26%	8,92%	8,54%	8,72%	8,14%	88,65%

AÑO 2													
VALOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
16.572.144	8.286.072	1.657.214	4.143.036	2.485.822									16.572.144
27.274.987		13.637.493	2.727.499	6.818.747	4.091.248								27.274.987
27.792.866			13.896.433	2.779.287	6.948.217	4.168.930							27.792.866
30.900.143				15.450.071	3.090.014	7.725.036	4.635.021						30.900.143
31.072.769					15.536.385	3.107.277	7.768.192	4.660.915					31.072.769
34.525.299						17.262.650	3.452.530	8.631.325	5.178.795				34.525.299
31.418.022							15.709.011	3.141.802	7.854.506	4.712.703			31.418.022
31.072.769								15.536.385	3.107.277	7.768.192	4.660.915		31.072.769
27.965.493									13.982.746	2.796.549	6.991.373	4.194.824	27.965.493
27.620.240	6.354.447									13.810.120	2.762.024	6.905.060	29.831.651
31.418.022	14.456.367										15.709.011	3.141.802	33.307.180
27.620.240	15.250.673											13.810.120	29.060.793
345.252.994	44.347.559	15.294.708	20.766.968	27.533.926	29.665.864	32.263.892	31.564.755	31.970.427	30.123.324	29.087.565	30.123.324	28.051.806	350.794.116

AÑO 3													
VALOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
18.008.120	9.004.060	1.800.812	4.502.030	2.701.218									18.008.120
29.638.364		14.819.182	2.963.836	7.409.591	4.445.755								29.638.364
30.201.118			15.100.559	3.020.112	7.550.279	4.530.168							30.201.118
33.577.640				16.788.820	3.357.764	8.394.410	5.036.646						33.577.640
33.765.225					16.882.612	3.376.522	8.441.306	5.064.784					33.765.225
37.516.917						18.758.458	3.751.692	9.379.229	5.627.537				37.516.917
34.140.394							17.070.197	3.414.039	8.535.099	5.121.059			34.140.394
33.765.225								16.882.612	3.376.522	8.441.306	5.064.784		33.765.225
30.388.702									15.194.351	3.038.870	7.597.176	4.558.305	30.388.702
30.013.533	4.143.036									15.006.767	3.001.353	7.503.383	29.654.539
34.140.394	12.567.209										17.070.197	3.414.039	33.051.445
30.013.533	13.810.120											15.006.767	28.816.886
375.169.166	39.524.425	16.619.994	22.566.425	29.919.741	32.236.411	35.059.559	34.299.841	34.740.665	32.733.510	31.608.002	32.733.510	30.482.495	372.524.576

AÑO 4													
VALOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
19.568.524	9.784.262	1.956.852	4.892.131	2.935.279									19.568.524
32.206.528		16.103.264	3.220.653	8.051.632	4.830.979								32.206.528
32.818.045			16.409.022	3.281.804	8.204.511	4.922.707							32.818.045
36.487.143				18.243.571	3.648.714	9.121.786	5.473.071						36.487.143
36.690.982					18.345.491	3.669.098	9.172.745	5.503.647					36.690.982
40.767.757						20.383.879	4.076.776	10.191.939	6.115.164				40.767.757
37.098.659							18.549.330	3.709.866	9.274.665	5.564.799			37.098.659
36.690.982								18.345.491	3.669.098	9.172.745	5.503.647		36.690.982
33.021.884									16.510.942	3.302.188	8.255.471	4.953.283	33.021.884
32.614.206	4.502.030									16.307.103	3.261.421	8.153.551	32.224.105
37.098.659	13.656.158										18.549.330	3.709.866	35.915.353
32.614.206	15.006.767											16.307.103	31.313.870
407.677.574	42.949.216	18.060.117	24.521.806	32.512.287	35.029.696	38.097.469	37.271.922	37.750.943	35.569.868	34.346.836	35.569.868	33.123.803	404.803.831

AÑO 5													
VALOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
21.264.136	10.632.068	2.126.414	5.316.034	3.189.620									21.264.136
34.997.224		17.498.612	3.499.722	8.749.306	5.249.584								34.997.224
35.661.728			17.830.864	3.566.173	8.915.432	5.349.259							35.661.728
39.648.754				19.824.377	3.964.875	9.912.188	5.947.313						39.648.754
39.870.255					19.935.128	3.987.026	9.967.564	5.980.538					39.870.255
44.300.284						22.150.142	4.430.028	11.075.071	6.645.043				44.300.284
40.313.258							20.156.629	4.031.326	10.078.315	6.046.989			40.313.258
39.870.255								19.935.128	3.987.026	9.967.564	5.980.538		39.870.255
35.883.230									17.941.615	3.588.323	8.970.807	5.382.484	35.883.230
35.440.227	4.892.131									17.720.113	3.544.023	8.860.057	35.016.324
40.313.258	14.839.464										20.156.629	4.031.326	39.027.419
35.440.227	16.307.103											17.720.113	34.027.216
443.002.836	46.670.766	19.625.026	26.646.621	35.329.476	38.065.019	41.398.615	40.501.534	41.022.063	38.651.997	37.322.989	38.651.997	35.993.980	439.880.083

Fuente: Elaboración propia

7.5 Flujo de Caja

Tabla 39. Flujo de Caja proyectado

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social	15.000.000					
Ventas recaudo		281.660.865	350.794.116	372.524.576	404.803.831	439.880.083
Crédito	46.300.000					
TOTAL INGRESOS	61.300.000	281.660.865	350.794.116	372.524.576	404.803.831	439.880.083
Costos Directos	0	231.877.641	248.387.329	266.072.507	285.016.869	305.310.070
Gastos Admin	0	34.840.000	36.059.400	37.321.479	38.627.731	39.979.701
Gastos de Personal (Incluidos dentro del costo unitario)	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	39.339.400	40.716.279	42.141.349	43.616.296	45.142.866
Intereses	0	4.899.402	4.024.834	3.045.317	1.948.258	719.552
Capital	0	7.288.071	8.162.639	9.142.156	10.239.214	11.467.920
Pago Impuestos renta	0	0	10.655.507	922.405	4.822.723	8.738.813
Maquinaria	46.300.000	0	0	0	0	0
Seguros	5.000.000	5.175.000	5.356.125	5.543.589	5.737.615	5.938.432
TOTAL EGRESOS	51.300.000	323.419.514	353.362.113	364.188.802	390.008.707	417.297.356
SALDO	10.000.000	-41.758.648	-2.567.997	8.335.775	14.795.124	22.582.727
SALDO ACUM	10.000.000	-31.758.648	-34.326.645	-25.990.870	-11.195.746	11.386.981

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja contempla los ingresos y los egresos que deberá asumir la compañía teniendo en cuenta lo recaudado en firme por las ventas, los pagos que realiza por todos los costos descritos a lo largo del ejercicio como son los costos directos, los gastos administrativos, (los gastos de personal no se discriminan ya que en todo el proyecto se incluyeron en los costos directos del

producto), los gastos de venta, los intereses y capital por créditos realizados para compra de maquinaria, el pago de impuesto a la renta y los pagos por seguros adquiridos. Todos los gastos se restan a los ingresos para visualizar si la compañía contará con el flujo de efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones, o si deberá salir a plantear alguna estrategia para suplir estas necesidades.

Se observa que iniciando la operación la compañía no contará con flujo de efectivo suficiente y aún en la proyección estará bastante limitado.

7.6 Estados Financieros

Estado de Resultados

Este estado financiero nos permite inferir el comportamiento de las ventas menos los costos en un periodo de tiempo, contiene insumos e información importante que se debe llevar al balance. En los cálculos se tuvo en cuenta afectar el impuesto a la renta del primer año con el 34% y los otros años con el 33%.

Tabla 40. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADO					
PYG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 317.722.352	\$ 345.252.994	\$ 375.169.166	\$ 407.677.574	\$ 443.002.836
Total Ventas	\$ 317.722.352	\$ 345.252.994	\$ 375.169.166	\$ 407.677.574	\$ 443.002.836
Costo de Produccion	\$ 193.043.823	\$ 247.222.315	\$ 263.430.584	\$ 282.200.447	\$ 302.307.624
Depreciacion	\$ 9.260.000	\$ 9.260.000	\$ 9.260.000	\$ 9.260.000	\$ 9.260.000
Total Costos de Produccion	\$ 202.303.823	\$ 256.482.315	\$ 272.690.584	\$ 291.460.447	\$ 311.567.624
UTILIDAD BRUTA	\$ 115.418.529	\$ 88.770.680	\$ 102.478.582	\$ 116.217.127	\$ 131.435.212
Gastos Administrativos	\$ 34.840.000	\$ 36.059.400	\$ 37.321.479	\$ 38.627.731	\$ 39.979.701
Gastos de Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 39.339.400	\$ 40.716.279	\$ 42.141.349	\$ 43.616.296	\$ 45.142.866
Amortización de diferidos	\$ 5.000.000	\$ 5.175.000	\$ 5.356.125	\$ 5.543.589	\$ 5.737.615
Total Gastos Operacionales	\$ 79.179.400	\$ 81.950.679	\$ 84.818.953	\$ 87.787.616	\$ 90.860.183
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 36.239.129	\$ 6.820.001	\$ 17.659.629	\$ 28.429.511	\$ 40.575.029
Ingresos/Egresos No Operacionales	\$ 4.899.402	\$ 4.024.834	\$ 3.045.317	\$ 1.948.258	\$ 719.552
Total Ingresos No Operacionales	\$ 4.899.402	\$ 4.024.834	\$ 3.045.317	\$ 1.948.258	\$ 719.552
UTLIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 31.339.727	\$ 2.795.167	\$ 14.614.312	\$ 26.481.252	\$ 39.855.477
Impuesto de Renta	\$ 10.655.507	\$ 922.405	\$ 4.822.723	\$ 8.738.813	\$ 13.152.307
UTILIDAD NETA	\$ 20.684.220	\$ 1.872.762	\$ 9.791.589	\$ 17.742.439	\$ 26.703.170

Fuente: Elaboración propia

Balance General

Tabla 41. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAJA	10.000.000	-31.758.648	-34.326.645	-25.990.870	-11.195.746	11.386.981
CXC		36.061.487	30.520.365	33.164.954	36.038.698	39.161.451
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.000.000	4.302.839	-3.806.280	7.174.084	24.842.951	50.548.432
INVERSIONES LP						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	46.300.000	37.040.000	27.780.000	18.520.000	9.260.000	0
SUBTOTAL INTANGIBLES						
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	0	38.833.818	39.998.832	42.640.755	45.457.177	48.459.624
DIFERIDOS (Seguro)	5.000.000	5.175.000	5.356.125	5.543.589	5.737.615	5.938.432
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51.300.000	81.048.818	73.134.957	66.704.345	60.454.792	54.398.055
TOTAL ACTIVO	61.300.000	85.351.657	69.328.677	73.878.429	85.297.744	104.946.487
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)						
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		10.655.507	922.405	4.822.723	8.738.813	13.152.307
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	10.655.507	922.405	4.822.723	8.738.813	13.152.307
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	46.300.000	39.011.929	30.849.290	21.707.135	11.467.920	0
PROVEEDORES						
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	46.300.000	39.011.929	30.849.290	21.707.135	11.467.920	0
TOTAL PASIVO	46.300.000	49.667.437	31.771.695	26.529.858	20.206.733	13.152.307
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO		20.684.220	22.556.982	32.348.571	50.091.010	76.794.180
TOTAL PATRIMONIO	15.000.000	35.684.220	37.556.982	47.348.571	65.091.010	91.794.180
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61.300.000	85.351.657	69.328.677	73.878.429	85.297.744	104.946.487
TOTAL	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Para la cuenta de la caja se traen los saldos acumulados del flujo de caja en cada año y las cuentas por cobrar que resultan de la diferencia entre lo vendido y lo recaudado reflejado en el flujo de caja (ingresos – egresos). La suma de estos rubros refleja el total activo corriente

En el activo no corriente se contempla propiedad planta y equipos afectada por la depreciación, los saldos de inventario de cada año, y los diferidos que corresponden al seguro. La suma del activo corriente y activo no corriente reflejan el total del activo.

En el pasivo corriente se incluye el impuesto a la renta y en el pasivo no corriente las obligaciones financieras a largo plazo como el crédito de los 35 millones. La suma de estos dos grupos refleja la totalidad del pasivo.

El grupo del patrimonio contiene las cuentas del capital social y el resultado del ejercicio por año, en estos escenarios se ha previsto que no se reparten utilidades.

El Total Pasivo más Patrimonio refleja que se cumple la ecuación de Activo = Pasivo + Patrimonio.

7.7 Indicadores Financieros

7.7.1 TIR, VPN, TIO

Estos indicadores buscan orientar a los inversores y a la empresa “Achiritas de Mi Tierra SAS” sobre lo positivo o no de la inversión, frente a la rentabilidad y el riesgo.

El VPN es un indicador que se ha generado teniendo en cuenta los **saldos de los flujos de caja** afectados por la tasa de descuento, para lo cual se ha hallado el WACC, que es la tasa producto del costo promedio ponderado de la deuda con las entidades bancarias y con los accionistas.

El WACC nos refleja la tasa mínima de rentabilidad que esperan los accionistas y las entidades bancarias.

Como en este caso el **VPN** es negativo, quiere decir que el proyecto no es viable, no se recomienda invertir en él.

La tasa **TIR** para este ejercicio ha sido calculada con los saldos de flujos de caja, es la tasa interna de rentabilidad del proyecto, ésta tasa es inferior a lo mínimo esperado por los accionistas pues tan solo rentaría un 10,4%, lo que nos indica que no es prudente realizar la inversión, es una rentabilidad muy baja y ésta misma es posible obtenerla en otro tipo de negocio con menor riesgo al proyecto que se está proponiendo.

Tabla 42. Indicadores Financieros

VPN	-7.296.792		
TIR	10,4%		Tasa de rentabilidad del proyecto
CONFIRMACIÓN VPN A LA TASA TIR	-		
ROE	31,5%	20,9%	El patrimonio renta al 31% y su composición sobre el patrimonio es del 20,2%
TASA DE DEUDA	12,0%	4,1%	La deuda tiene una tasa del 12% y su composición sobre los pasivos es del 4,2%
WACC-->		24,9%	El costo promedio ponderado de la deuda con las entidades bancarias y con los accionistas
Promedio de los 5 años - PATRIMONIO	48.745.827	66,2%	Participación sobre el total
Promedio de los 5 años PASIVOS FINANCIEROS	24.889.379	33,8%	Participación sobre el total
Total	73.635.206		

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores descritos anteriormente son indispensables para definir la inversión, adicionalmente, es prudente soportarse en algunas razones que permitan identificar a futuro el posible comportamiento financiero de la compañía con lo cual los socios y los administradores soportarán los planes y programas financieros en caso tal de que se decidan buscar alternativas que hagan viable el proyecto. Planes como por ejemplo, incremento en ventas, ampliación del portafolio de productos y del mercado, disminución de costos, alianzas con clientes y proveedores, disminución de días de inventario, etc, todo lo que lleve a obtener un VPN positivo que haga viable el proyecto.

Las razones financieras se generan partiendo de la información consolidada en los estados financieros y algunas de ellas se muestran en las siguientes tablas:

RAZONES DE ACTIVIDAD		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Rotación de Cartera = $\frac{(\text{CxC promedio}) \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$		46		34		31		31		31	
Teniendo en cuenta que en este tipo de negocios a muchos proveedores prácticamente se les paga de contado, el proyecto obliga a otorgar plazos de pago reducidos para los clientes. Sin embargo por lo que se pudo investigar este tipo de clientes por lo general se toman más de 30 días para pagar. Es claro que este rubro de cartera es uno de los más importantes en el flujo de caja y es indispensable revisar su comportamiento mes a mes para ir realizando planes de acción concretos de tal forma que se pudiera llegar a la meta de tener entre 10 y 15 días máximo de rotación de cartera.											
Rotación de Inventario = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$				57		55		54		54	
La compañía se demora en vender las unidades alrededor de 55 días, lo importante es volverse mas eficiente en el tiempo de producción, lo cual puede bajar costos de almacenamiento de los productos.											
RAZONES DE RENTABILIDAD		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Margen bruto de utilidad = $\frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas netas}}$		115.418.529 317.722.352	36%	88.770.680 345.252.994	26%	102.478.582 375.169.166	27%	116.217.127 407.677.574	29%	131.435.212 443.002.836	30%
Este indicador refleja en porcentaje los recursos que generó el negocio después de descontar los costos. Es un indicador que aún no dice mucho porque la compañía para definir si su negocio es rentable o no, debe tener en cuenta otras variables.											
Margen operacional de util = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$		36.239.129 317.722.352	11%	6.820.001 345.252.994	2%	17.659.629 375.169.166	5%	28.429.511 407.677.574	7%	40.575.029 443.002.836	9%
Por cada peso vendido se genera utilidad operacional en los porcentajes presentados, son resultados pequeños para lo esperado por el negocio que tiene tanta operatividad.											
Margen neto de utilidad = $\frac{\text{Ut neta del ejercicio}}{\text{Ventas netas}}$		20.684.220 317.722.352	7%	1.872.762 345.252.994	1%	9.791.589 375.169.166	3%	17.742.439 407.677.574	4%	26.703.170 443.002.836	6%
Márgenes netos demasiado bajos debido a los costos de la operación que no se compensan con las ventas proyectadas.											
Rendimiento del Act. Total = $\frac{\text{Ut neta del ejercicio}}{\text{Activo bruto total}}$		20.684.220 85.351.657	24%	1.872.762 69.328.677	3%	9.791.589 73.878.429	13%	17.742.439 85.297.744	21%	26.703.170 104.946.487	25%
Utilidad generada partiendo de los activos invertidos											

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y Recomendaciones

- Como conclusión inicial se tiene que el proyecto tal como se ha planteado financieramente no es viable y deja entre ver un riesgo financiero significativo cada vez que indicadores como el VPN se presenta negativo y la TIR por debajo de la tasa esperada de los accionistas.
- Por ser un producto regionalizado, el estudio del proyecto lleva a concluir que aún en Colombia no existe la infraestructura y logística suficiente que aporte en competitividad para pensar en producir en los municipios del Huila y distribuir a bajos costos a nivel nacional.
- Para ser más competitivos en este tipo de proyectos se debe buscar apoyo en clusters regionales, sin embargo, en el departamento del Huila son escasos, a los productores no les llama la atención asociarse.
- Con el proceso de paz se visualizan oportunidades de negocio a nivel de producción de materias primas ya que éste ha incluido varios programas para incentivar la recuperación de la economía en las zonas más afectadas por la violencia, entre ellas el departamento del Huila.
- Este es un proyecto que genera unos costos altos debido a varios factores, entre ellos, la compra de materia prima como el sagú o achira, ya que aún en el país no se ha impulsado suficientemente la producción tecnificada, lo que genera cierto desorden a la hora de producirla y comercializarla. Los productores son pocos, la calidad del almidón y los precios son variables.

- Existen factores climáticos que pueden poner en riesgo la producción del sagú, y de la leche, que es otra materia prima relevante en precio y calidad. Si no hay cultivo de pastos, no se contará con la leche para producir la cuajada. Lo mismo ocurre con el almidón de achira.
- Uno de los costos altos dentro del producto es el transporte y el empaque para movilizarlo. Querer comercializar los productos en Bogotá, teniendo la planta de producción en Paicol Huila, obliga a contratar con la única transportadora formal, no se tiene ventaja de negociación.
- Los datos reflejan una falencia en la disponibilidad de capital de trabajo durante los 4 primeros años es negativo, y repunta en el 5 año. Esto quiere decir que se tendrá que salir a conseguir más recursos financieros para operar.
- Se debe fortalecer la fuerza de ventas para cumplir con las metas propuestas y vender más a nivel local.
- Producir más y llegar a otros segmentos de mercado, pensar en exportar producto aprovechando los beneficios que pueda tener el país al pertenecer a grupos económicos como el OCDE.
- Se podría contemplar la posibilidad de ampliar más el portafolio de productos y colocar un punto de venta.
- Se sugiere revisar la posibilidad de trasladar la planta de producción a Bogotá.
- En caso de que la planta de producción se conserve en Paicol, es preciso buscar asociarse para comprar producto de materia prima a precios más competitivos, lo mismo a nivel de transporte, es necesario bajar dichos costos.

- Paicol es un municipio que presenta un escenario interesante para proyectos de emprendimiento dado que es un pueblo en crecimiento, con una excelente ubicación geográfica, buenas vías de acceso y con impulso económico basado en el turismo.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de Banrep: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- actualicese*. (s.f.). Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2015/04/27/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>
- ALDEONLINE*. (s.f.). Obtenido de <http://www.aldeonline.com/blog/las-6-redes-sociales-con-mayores-ventajas-para-empresas/>
- Andi*. (s.f.). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Bancoldex*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- BANCOLDEX*. (s.f.). *Bancoldex*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Banrep*. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/dsbb/emisor-prensa.pdf>
- BANREP*. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-25-11-2016>
- BANREP*. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>
- bibliotecadigital*. (s.f.). Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/3744/1/Almidon%20de%20achira%20o%20sagu.pdf>
- Bibliotecadigital*. (s.f.). Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/3744/1/Almidon%20de%20achira%20o%20sagu.pdf>
- Bizcochodeachira*. (s.f.). Obtenido de <https://bizcochodeachira.wikispaces.com/PRODUCTO>

camaramedellin. (s.f.). Obtenido de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Gu%C3%ADa%2020.%20Registro%20de%20la%20constituci%C3%B3n%20de%20una%20S.A.S..pdf>

ccb. (s.f.). Obtenido de [http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-](http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios)

[Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios](http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios)

ccneiva. (s.f.). Obtenido de <https://ccneiva.org/registros-publicos/tarifas/>

civico. (s.f.). Obtenido de <https://www.civico.com/bogota/noticias/donde-quisiera-vivir-top-10-localidades-mas-prosperas-de-bogota>

Colciencias. (s.f.). Obtenido de

http://www.colciencias.gov.co/portafolio/innovacion/beneficios_tributarios/normas/documento-conpes3834

Compite. (s.f.). Obtenido de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>

Dane. (s.f.). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

Dane. (s.f.). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Dane. (s.f.). Obtenido de <http://anif.co/sites/default/files/nov21-16.pdf>

DANE. (s.f.). Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_jun_17.pdf

DANE. (s.f.). *DANE.* Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE. (s.f.). *DANE.* Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4174-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2017>

Dinero. (s.f.). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pronostico-de-aumento-del-salario-minimo-de-2018/248900>

EAFIT. (s.f.). Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

Gobernación del Huila. (s.f.). Obtenido de <http://www.huila.gov.co/conoce-el-huila/actividad-economica>

INVIMA. (s.f.). Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf

INVIMA. (s.f.). Obtenido de INVIMA:
https://www.invima.gov.co/procesos/archivos/procesos_eliminados/Capacitacion_y_asistencia/2008/formatos/PM06-CAT-DI74.pdf

INVIMA. (s.f.). Obtenido de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3296:resolucion-005109-diciembre-292005-&catid=104:resoluciones-2005&Itemid=2140

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS COLOMBIA. (s.f.). Obtenido de <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

MINAGRICULTURA. (s.f.). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

MINAGRICULTURA. (s.f.). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-Desarrollo-Rural-con-Equidad-DRE.aspx>

MINAMBIENTE. (s.f.). Obtenido de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2008/dec_1299_2008.pdf

MINCIT. (s.f.). *MINCIT*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80983&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2017_1_trimestre.pdf&prefijo=file

MINCOMERCIO. (s.f.). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/7356/programa_de_transformacion_productiva_regional

MINCOMERCIO. (s.f.). Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica_nacional_de_emprendimiento

Mincomercio Industria y Turismo. (s.f.). Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/>

Miniagricultura. (s.f.). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

nae.es. (s.f.). Obtenido de <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

Nariño, U. d. (s.f.). *Revistas.* Obtenido de

<http://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/2355>

Normatividad Ambiental y Sanitaria. (s.f.). Obtenido de

http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_2_Normatividad_sobre_gestión_ambient

OCDE. (s.f.). *OCDE.* Obtenido de

<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/masinformacionsobrelaocde.htm>

OECD Watch. (s.f.). Obtenido de <https://www.oecdwatch.org/lineas-directrices/ocde>

Oficina Alto Comisionado para La Paz. (s.f.). Obtenido de

<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral.html>

OMPI. (s.f.). Obtenido de http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html

Paicol. (s.f.). Obtenido de http://www.paicol-huila.gov.co/quienes_somos.shtml

Paicol Huila. (s.f.). Obtenido de http://www.paicol-huila.gov.co/informacion_general.shtml#economia

PAICOL. (s.f.). *PAICOL.* Obtenido de <http://www.paicol-huila.gov.co/index.shtml>

Portafolio. (s.f.). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/achiras-huila-ah-plan-de-diversificacion-expansion-494193>

Procolombia. (s.f.). Obtenido de

<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>

PTP. (s.f.). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>

pymerang. (s.f.). Obtenido de <http://www.pymerang.com/emprender/920-tipos-de-empresas-y-sociedades-en-colombia>

PYMERANG. (s.f.). Obtenido de <http://www.pymerang.com/emprender/920-tipos-de-empresas-y-sociedades-en-colombia>

SIC. (s.f.). Obtenido de

http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Denominacion%20de%20Origen/Agro%20-%20Alimenticios/Biscocho%20de%20Achira%20del%20Huila/biscocho_de_achira.pdf

Social, M. d. (s.f.). *Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia*.

Unesco. (s.f.). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

Unesco. (s.f.). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

Unesco. (s.f.). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

Unesco. (s.f.). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Represa_de_Betania