



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**Vicerrectoría Llanos
Facultad de Ciencias Administrativas
Programa de Contaduría Pública**

**Estudio de Costos y Factibilidad Financiera
y Operacional para la Puesta en Marcha de una Fábrica de
Producción y Comercialización de Tamales y Hayacas**

**Marly Dayana Naranjo Rodríguez
Angela Orjuela Serrano
Wendy Mallerly Sastoque Guzmán**

Villavicencio, Meta, 2017

Autoridades Académicas

Carlos Alberto Pabón Meneses
Vice Rector Regional Llanos

Claudia Vargas
Directora Académica

Nubia Estella Cruz
Directora de Investigaciones

Luis Carlos Serrato Ladino
Coordinador Programa de Contaduría Pública

Nota de aceptación

Nubia Estella Cruz
Directora de Investigaciones

Luis Carlos Serrato Ladino
Coordinador Programa de Contaduría Pública

Dumar Fredy Álvarez Hernández
Asesor trabajo de grado

Edwin Carmona
Jurado

Villavicencio, 19 de Mayo de 2017

Dedicatoria

A DIOS por ser el que guía mis pasos, mi madre Adela Rodríguez quien siempre me apoya, mi abuela Ofelia Amador, (QEPD) quien siempre estuvo orgullosa de mi y en vida me brindo la fortaleza para brindar mi proyecto de vida.

Marly Dayana N.

A DIOS y a mi familia madre, esposo e hijos, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y poner en mi camino aquellas personas que son mi respaldo y mi compañía durante mi etapa universitaria

Ángela Orjuela S.

A DIOS por ser el pilar de mi vida, a mi madre Eunice Guzmán por ser una persona fuerte y valiente para enseñarme lo importante de la vida, a mi esposo Sergio Montoya por ser mi compañero fiel, a mis tres hijos Sebastián, Andrés, Alejandro, por tener la paciencia, a todos gracias por su apoyo y colaboración para ayudarme en esta etapa de mi vida.

Wendy Mallerly S.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la oportunidad de realizar este trabajo, y a todas las personas que nos sirvieron de apoyo.

Al contador Público DUMAR FREDY ÁLVAREZ HERNÁNDEZ, asesor de nuestro proyecto, gracias por su disponibilidad y guía.

Al coordinador del Programa docente LUIS CARLOS SERRATO LADINO por su comprensión y orientación a cada instante de nuestra formación profesional.

Por último nos queda solamente agradecer, con todo nuestro corazón, a la comunidad académica Uniminuto, con quienes compartimos y aprendimos experiencias valiosas que nos acercaron al verdadero fin de nuestra profesión.

Contenido

Pag.

Introducción	13
Resumen Ejecutivo	14
1. Estudio de Costos y Factibilidad Financiera y Operacional para la Puesta en Marcha de una Fábrica de Producción y Comercialización de Tamales y Hayacas	15
1.1 Línea de Investigación	15
1.2 Problema.....	15
1.2.1 planteamiento del problema.....	15
1.2.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Justificación e Impacto del Proyecto	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 Justificación e Impacto Central del Proyecto	18
1.6 Antecedentes del Mercado	20
2. Marco Referencial Y Antecedentes	22
2.1 Marco Teórico	22
2.2 Marco Conceptual.....	24
2.2.1 Consumidor.....	24
2.2.2 Costos Directos.....	24
2.2.3 Establecimiento de comercio.....	25
2.2.4 Estrategias.....	25
2.2.5 Mercado Meta.....	25
2.2.6 Mercado Potencial.....	25
2.2.7 Potencial del Mercado	25
2.2.8 Pronóstico de Ventas.....	25
2.2.9 Ventaja Competitiva.....	25
2.3 Marco Legal	26
2.3.1 Ley 29 de 1990.....	26
2.3.2 Decreto 393 de 1991	26
2.3.3 Decreto 585 de 1991	26
2.3.4 Ley 550 de 1999.....	26
2.3.5 Ley 789 de 2002.....	26
2.3.6 Ley 905 de 2004.....	26
2.3.7 Ley 1014 de 2006.....	26

3. Metodología	28
3.1 Tipo de Investigación.....	28
3.2 Enfoque	28
3.3 Unidad de Muestreo.....	29
4. Diseño y estudio de mercado para la producción.....	32
4.1 Estudio de Mercado	32
4.2 Ficha Técnica.....	40
4.3 Flujograma de proceso.....	42
4.4 Localización	45
4.5 Infraestructura.....	45
4.6 Señalización.....	46
4.7 Maquinaria/Equipo y Herramienta.	47
4.8 Control de plagas	47
4.9 Disposición de basuras.....	47
4.10 Mano de Obra Operativa	47
4.11 Protocolo en el proceso de producción	48
4.12 Distribución	48
5. Estudio Financiero y Operativo.....	50
5.1 Promoción	51
5.2 Distribución	51
5.2.1 Alternativas de penetración.	51
5.2.2 Alternativas de comercialización.	52
5.3 Estrategia de servicio.	52
5.4 Estrategias de aprovisionamiento	53
5.5 Maquinaria y Equipo.....	53
5.6 Clientela actual	54
5.7 Mercado Potencial	54
5.8 Análisis de competencia.....	56
5.9 Aspectos Legales	58
5.9.1 Constitución de la Empresa.	58
5.9.2 Registro Sanitario.....	59
5.9.3 Normas técnico sanitario.	59
5.9.3.1 Condiciones de producción.....	61
5.9.3.2 Control de calidad	62
5.9.3.3 De las autoridades locales.....	63
5.10 Propiedad Industrial.	63
5.11 Cumplimiento al Decreto 1072 Del 2015. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo	63

5.12 Organismos de Apoyo.....	66
5.13 Análisis Dofa	67
5.14 Evaluación financiera.....	70
5.14.1 Proyección de Infraestructura y activos fijos.....	70
5.15 Inversión en adecuaciones y modificaciones.	72
5.16 Proyección de Mano de obra.	73
5.17 Proyección de gastos operacionales.....	73
5.18 Capital de trabajo del proyecto	74
5.19 Presupuesto de ventas.	75
5.20 Presupuesto de costo de producción	76
5.21 Punto de equilibrio	79
5.22 Evaluación financiera de la propuesta	80
6. Conclusiones	87
7. Recomendaciones	88
Referencias Bibliográficas	89

Lista de Tablas

	Pag.
Tabla 1. Análisis Pest	38
Tabla 2. Análisis de Porter.....	39
Tabla 3. Ficha técnica de la Hayaca	40
Tabla 4. Ficha técnica del tamal.....	41
Tabla 5. Estudio de precios y costos.	50
Tabla 6. Costos de producción proyectados a 5 años	50
Tabla 7. Maquinaria y equipo.	53
Tabla 8. Tipos de establecimientos	55
Tabla 9. Comparativo ocupación hotelera	55
Tabla 10. Estudio de mercado y procesos de la competencia	57
Tabla 11. Empresas activas e inactivas.....	58
Tabla 12. Tiempo de trámite de la puesta en marcha	63
Tabla 13. Análisis Dofa	67
Tabla 14. Descripción del cargo de Gerente.....	68
Tabla 15. Descripción del Cargo de contador.....	69
Tabla 16. Descripción del Cargo de operarios	70
Tabla 17. Maquinaria y equipos como aporte del proyecto.....	71
Tabla 18. Muebles y enseres como aporte del Proyecto.....	71
Tabla 19. Resumen aportes	72
Tabla 20. Adecuaciones locativas y adecuaciones eléctricas	73
Tabla 21. Mano de obra para el proyecto	73
Tabla 22. Gastos de personal, gastos de puesta y otros gastos de administración para el proyecto	74
Tabla 23. Capital de trabajo para el proyecto	75
Tabla 24. Requerimientos totales de inversión para el proyecto	75
Tabla 25. Rangos de ponderación para el proyecto.....	75
Tabla 26. Presupuesto ventas del proyecto en un horizonte de 5 años	76
Tabla 27. Presupuesto de los costos de producción y ventas del proyecto	76
Tabla 28. Costos de la materia prima para una hayaca de 375 gr.	77
Tabla 29. Costo de mano de obra.....	77
Tabla 30. Costos de la materia prima para un tamal de 400 grs.	78
Tabla 31. Punto de equilibrio del proyecto (Ver anexo 4).....	79
Tabla 32. Flujo neto de caja del proyecto.....	80
Tabla 33. Estado de Resultados	81
Tabla 34. Balance General.....	82

Tabla 35. Depreciación activos fijos	83
Tabla 36. Valor presente neto de ingreso y valor presente neto de costos y gastos del proyecto.....	84
Tabla 37. Comportamiento de precios de los productos se representan en el simulador financiero.....	85
Tabla 38. Resumen de indicadores.....	86
Tabla 39. Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual) ..	96
Tabla 40. Producción de Tamales y Hayacas vs capacidad de Producción Primer Año (Demanda Proyectada)	97
Tabla 41. Estudio de mercado y procesos de la competencia	101
Tabla 42. Costo de la materia prima para Hayaca.....	102
Tabla 43. Costo de la materia prima para Tamal	106
Tabla 44. Cantidades de servicios estimados para el primer año del proyecto.....	107
Tabla 45. Cantidades de servicios estimados para el segundo año del proyecto	107
Tabla 46. Cantidades de servicios estimados para el tercer año del proyecto	108
Tabla 47. Cantidades de servicios estimados para el cuarto año del proyecto	108
Tabla 48. Cantidades de servicios estimados para el quinto año del proyecto	109

Lista De Figuras

	Pág.
Figura 1. Número de Clientes	32
Figura 2. Edad de los Clientes.....	33
Figura 3. Estrato Social.....	33
Figura 4. Formación Educativa	34
Figura 5. Esta dispuesto a consumir Tamal y Hayaca	35
Figura 6. Cuantas veces consume los productos en el mes	35
Figura 7. Qué precio estaría Dispuesto usted a pagar por un tamal	36
Figura 8. Que Precio estaría dispuesto a pagar por una hayaca	37
Figura 9. Cuantas empresas que venden Tamales y hayacas tienen conocimiento	37
Figura 10. Diagrama de Flujo	44
Figura 11. Diseño Planta de Producción.....	49
Figura 12. Estructura Organizacional.....	68
Figura 13. Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual) .	96
Figura 14. Producción de Tamales y Hayacas vs capacidad de Producción Primer Año (Demanda Proyectada)	98
Figura 15. comportamiento de equilibrio de unidades año vs unidades mes que debemos vender	99
Figura 16. Ventas de equilibrio Anual.....	100

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta.....	92
Anexo 2. Tabulación de la encuesta.....	94
Anexo 3. Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual) ...	96
Anexo 4. Comportamiento de equilibrio de unidades año vs unidades mes que debemos vender	99
Anexo 5. Estudio de mercado y procesos de la competencia	101
Anexo 6. Proyección de Materias primas para los servicios.	102
Anexo 7. Cotización	103
Anexo 8. Estimación de ingresos operaciones o ventas estimadas	106

Introducción

En la estructuración de este estudio de costos y factibilidad financiera, se trazará una ruta que permitirá a los emprendedores UNIMINUTO del programa de Contaduría Pública poder analizar el mercado y planificar la estrategia más conveniente para realizar el montaje de un modelo de negocio de este tipo, generando alternativas comerciales que faciliten recopilar toda la información indispensable para evaluar el negocio y establecer los parámetros para ponerlo en marcha.

Ante lo anterior, se ha decidido hacer realidad una idea de años atrás, que se transformó en estudio de negocios y que desde el punto de vista de contador se plasmó toda una serie de conocimientos aprendidos en el transcurrir del proceso intelectual del programa de Contaduría pública, que se evaluó profesionalmente de acuerdo a la consolidación de información financiera.

Resumen Ejecutivo

Desarrollar y proponer un estudio de negocio, conlleva a realizar una serie de análisis en temas de Mercado, de operación técnica y mejora de productos, a sí mismo como de estructura organizacional, financiera y de impacto, que puedan soportar mediante información cualitativa y cuantitativa la viabilidad de poner en marcha una empresa que se dedicara a la producción y comercialización de tamales y hayacas en la Ciudad de Villavicencio.

La propuesta de investigación tendrá como finalidad proponer el montaje de un modelo de negocio innovador en el mercado de la tamalería, ya que en la actualidad los consumidores cada vez son más exigentes en los productos, esto debido a la gran facilidad de información que ha generado la globalización, las nuevas tecnologías y la alta competencia que existe en el mercado local, que conlleva a que cada persona se convierta en un experto en temas de gastronomía y alimentación, y que los consumidores siempre buscarán innovación en sabores, presentaciones, y lo más importante en productos totalmente saludables.

En el proyecto se elaborará un análisis de contexto, seguido por un diagnóstico competitivo y situacional del sector, que se fundamentara y argumentara en la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter determinando los factores o situaciones que influenciaran de manera directa el desarrollo del proyecto en su viabilidad, factibilidad y rentabilidad con el fin de buscar recursos de capital semilla para la ejecución y puesta en marcha del mismo.

El modelo de negocio se desarrollara bajo una metodología de investigación de campo, en donde se trabajará en realidades de hecho generando información de primera mano y que nos permitirá ser objetivos en el proyecto, adicional a esto, se incluirá una investigación tanto cuantitativa y cualitativa, dándonos un concepto más real de la aceptación del producto.

1. Estudio de Costos y Factibilidad Financiera y Operacional para la Puesta en Marcha de una Fábrica de Producción y Comercialización de Tamales y Hayacas

1.1 Línea de Investigación

La línea básica de investigación que se ha formulado se enmarca en la línea de Innovaciones Tecnológicas y Cambio Social que incluye el análisis financiero y de costos que pueda medir la viabilidad en el Montaje de una empresa productora y comercializadora de Tamales y Hayacas en la Ciudad de Villavicencio.

En cuanto a la sublínea de investigación académica el proyecto se formaliza en la unidad ciencias empresariales bajo con los condicionantes de la gestión, participación y Desarrollo.

1.2 Problema

1.2.1 planteamiento del problema

La idea de montar una Fábrica productora y comercializadora de tamales y hayacas, nace de un negocio informal que actualmente tienen nuestras familias y que por varios años ha generado el ingreso y sustento.

Adicionalmente según investigaciones de campo en el mercado local muchas mujeres, madres cabezas de familia y demás personas por la falta de oportunidades deciden emprender estos tipo de negocio por necesidad, ante ello nosotros por la espterie familiar y por nuestra formación como futuras contadoras Públicas, consideramos que con un buen estudio de costos, de factibilidad financiera y análisis de mercado podremos medir la viabilidad y la posibilidad exitosa de emprender la construcción de una fábrica que cuente con todos los requerimientos legales de una actividad económica empresarial, transformando así este proceso en un emprendimiento por oportunidad.

En la investigación exploraremos la insatisfacción de muchos consumidores que hablan de la mala calidad de los productos, reflejado en cuanto a su elaboración por decir, el no conocer la procedencia o flujo grama de preparación y el requerimiento técnico sanitario que deben cumplir estos alimentos para salir a la venta, lo cual consideramos que podrá ser una ventaja competitiva que vamos a tener frente a la competencia.

Al mismo tiempo resaltamos que administrar una empresa es distinto a trabajar como negocio informal, ya que llegar a ser empresario implica escalar un peldaño a la formalización y a la tributación y para nadie es un secreto que hacer en Colombia empresa no es fácil.

1.2.2 Formulación del problema

¿En la Ciudad de Villavicencio será viable, factible y rentable la creación de una empresa productora y comercializadora de tamales y hayacas, respondiendo a las tendencias de consumo e innovación del mercado local?

¿Será posible que bajo la premisa de un estudio de Mercado, de operación técnica y mejora de productos, a sí mismo como de estructura organizacional, financiera y de impacto el proyecto pueda ser viable y para presentarse a fuentes de financiamiento.

1.3 Justificación e Impacto del Proyecto

El tamal y la hayaca hace parte de la gastronomía de los llanos orientales, es uno de los platos más apreciados de la región y se sirve en todos los festejos, es un plato que contribuye a la conformación de la identidad local, consiste en tener una masa de harina de maíz, complementada con carne de res, cerdo, pollo y guiso, las cuales posteriormente son envueltas con hojas de plátano, amarradas con cordel de fique y cocinadas en agua.

Hacer tamales y hayacas da mucho trabajo, es el comentario típico: ya que es un proceso donde se debe planificar todo, hacer las compras, preparar la masa, alistar las carnes, el guiso, limpiar las hojas, producirlas en un proceso que dura todo un día.

Por ser un plato típico de la gastronomía llanera su comercialización se realiza dentro del contexto del área de origen y es apetecido específicamente por el turista quienes normalmente quieren asociarse con la cultura del lugar que visitan, aspecto relevante en nuestro departamento teniendo en cuenta que el Meta se ha consolidado como destino turístico permitiendo que en el año 2014 este sector creciera en 8,4%, esto gracias a su folclor, el cual es interesante por su gastronomía, paisajes, costumbres, música, bailes, entre otras y no menos importante las diferentes ferias que se realizan durante el año como son: Concurso Mundial de la Mujer Vaquera, Feria de Exposición Pecuaria y Agroindustrial Catama, Torneo Internacional del

Joropo, Encuentro Mundial de Coleo y Festival llanero; el desarrollo de estas ferias y fiestas han contribuido al desarrollo de la economía en la región desde sus diferentes sectores como el hotelero, alimenticio, bebidas y comercio en general.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un estudio de costos y factibilidad Financiera que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de crear una empresa productora y comercializadora de tamales y hayacas en la Ciudad de Villavicencio, enmarcado sobre la metodología de proyectos de plan de Negocio.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación del sector e identificar la aceptación de la propuesta de investigación para la creación de una empresa productora y comercializadora de Tamales y Hayacas en la Ciudad de Villavicencio.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento del sector, la competencia y la cadena de aprovisionamiento en la Ciudad de Villavicencio, identificando las diferentes estrategias de mercadeo y canales distribución a implementar, así como la demanda, precio de venta, y presentación del producto.
- Determinar un Estudio Técnico que proporcione la información precisa sobre las características del producto, de los espacios de operación y de la capacidad de producción de la planta.
- Elaborar un Estudio de perfil organizacional y legal que permita establecer la estructura optima que requiere la empresa.
- Ejecutar un estudio financiero, a fin de establecer los costos y beneficios de ingresos que permitan derivar la creación y establecimiento de una empresa productora y comercializadora de Tamales y Hayacas en la ciudad de Villavicencio/Meta.

- Efectuar una evaluación económica, social, financiera y ambiental a fin de establecer el impacto que podrían derivarse de la creación y puesta en marcha de la empresa en la ciudad de Villavicencio.
- Realizar un análisis de riesgos determinando los factores que tendrán mayor efecto en el proyecto.

1.5 Justificación e Impacto Central del Proyecto

Según la encuesta mensual Manufacturera EMM (2016), " El tamal y la hayaca se enmarcan dentro del sector Manufacturero en el cual hacen presencia también fuerte subsectores como las bebidas, los alimentos, los textiles y los productos químicos (Dane, 2016).

El sector de los Tamales y las hayacas a pesar de no contar con información específica, en cifras de ventas de tamales y hayacas, de acuerdo al artículo del periódico portafolio que indica que las ventas de este producto ascienden a \$ 26.000 mil millones de pesos con una producción cercana a los 50 millones de unidades; en almacenes ÉXITO se producen hasta 10.000 diarios de las referencias más grandes y 18.000 de la mini. Es decir, es una producción que vale unos 70,7 millones de pesos diarios y 25.805 millones anuales, pues trabajan los 365 días del año. El cálculo parte de un precio al público de 5.000 pesos para los grandes y 1.150 para los pequeños, cifras no certificadas indican que el mercado sería de unos 50 millones de unidades anuales. De estas, la mitad las distribuyen canales formales como los supermercados y fábricas, y el resto, microempresas o famiempresas. En valor, el tamaño del mercado sería de unos 129.000 millones de pesos anuales, según un analista: (Portafolio, 2012)

De acuerdo a la investigación realizada, debido a la insatisfacción de los clientes, consumidores del tamal y hayaca, se vio la necesidad de tecnificar una fábrica con implementos modernos e industriales para así mismo agregar productividad y resaltar más el buen sabor y calidad en el producto con una empresa confiable y formal, teniendo en cuenta que el tamal es un producto que se comercializa en muchas regiones del país, se puede resaltar el gran volumen de comercialización, el gusto de los colombianos por la comida típica y la importancia de otros canales de distribución como las microempresas o famiempresas; se puede referir que para el caso de los tamales y las hayacas en la ciudad de Villavicencio la comercialización de este

producto se realiza a partir de negocios informales que normalmente realizan la producción en los hogares y precisando que en época decembrina se dispara la venta de este producto.

Actualmente, en los registros de la Cámara de Comercio de Villavicencio se encontró que hay 13 establecimientos comerciales registrados con matrícula mercantil que se dedican a la venta de tamales y hayacas, de las cuales hay dos que se encuentran activas como son Comidas Típicas del Llano y el Llano y sus Hayacas, mientras los otros once establecimientos están inactivos o se encuentran trabajando bajo la informalidad.

Lo anterior quiere decir que once (11) de los matriculados en la cámara de comercio de Villavicencio han cancelado sus negocios, sin embargo existen varias personas que se dedican a hacer sus tamales y hayacas y venderlas pero que no se registran ante el ente encargado.

Ninguna empresa de Tamales y Hayacas en Villavicencio, no tiene registro, ni permiso INVIMA.

Para esta investigación al menos consultamos con los dos registros activos sobre su actividad y se obtuvieron los siguientes datos: ninguna de las empresas realiza procesos de producción tecnificados, no tienen un mercado objetivo claro, venden al detal ó sobre pedido. Los precios oscilan para el tamal entre \$4.000 y \$5.000 y para la hayaca entre \$2.500 y \$3.000 en cuanto a la presentación para el tamal oscila entre los 400 y 500 gramos y la hayaca entre los 300 y 375 gramos.

Ahora bien, contemplando esta opción de solución para la consecución de ingresos, se pretende con la elaboración de este documento trazar un horizonte que nos permitirá a los emprendedores el poder analizar el mercado y planificar la estrategia más conveniente dentro del sinnúmero de negocios y alternativas comerciales que se presentan; así mismo, se requiere recopilar toda la información indispensable para evaluar racionalmente el negocio y establecer los parámetros para ponerlo en marcha.

Cabe decir, que este estudio de costos y factibilidad financiera de la fábrica de producción y comercialización de tamales y hayacas no es solo la creación de un local más, sino que quiere ir más allá de tener una sede en la capital del departamento del Meta, por lo que se requiere incursionar en distintos segmentos de mercado con posibilidades exitosas de crecimiento y por ello se toma la determinación de presentar este proyecto a fuentes de financiamiento con el fin de

gestionar recursos, buscando la formalización como empresa para generar mayores recursos y oportunidades de empleo.

El modelo de negocio parte de una realidad familiar que ha generado el ingreso y el sustento de las familias de los participantes que integran esta propuesta de investigación que usualmente se ha orientado desde el enfoque empresarial.

1.6 Antecedentes del Mercado

Según Euromonitor International (EMI), las cifras del gasto de los colombianos en servicios alimenticios aún son pequeñas comparadas con los niveles de gasto de economías similares a la colombiana. Por esta razón, se espera que la tendencia de crecimiento que ha mostrado el sector de servicios alimenticios continúe para los próximos años y que el segmento de la comida rápida crezca en un 40% con respecto a la cifra más reciente que se tiene (2013): 3,5 billones aproximadamente. (Estos datos se podrán apreciar con mayor claridad en el análisis del sector). De acuerdo con datos aportados por esta compañía, este mercado pasó de algo más de 2,4 billones en 2009 a 3,5 billones en 2013, alcanzando un crecimiento de más del 45%. (tiempo, 2016).

En material local, un dato interesante y que exalta la importancia del desarrollo de nuevas empresas en el sector gastronómico villavicense, es el gasto per cápita de la ciudad en comidas fuera del hogar; con base en el Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad 2013 (Revista La Barra), este rubro alcanzó los \$82.330 pesos mensuales, siendo el segundo más alto del país para el año 2012, después de Cali. Ahora bien, de acuerdo con la misma publicación, Villavicencio representaba el 1,9% del gasto total del país, que para ese mismo año habría sido de 24 billones de pesos. De esta cifra, alrededor del 13% fue para comidas rápidas. Es decir, unos 3,1 billones. Por lo que de esta suma los villavenses habrían participado ese año con algo más de 60 mil millones. (Barra, 2013)

Adicional al tamaño del mercado de la comida rápida a nivel local, otro factor que justifica la realización de este proyecto es que Villavicencio cuenta con un potencial enorme para el desarrollo de proyectos productivos ya que la región ha registrado un crecimiento desbordado en la última década, alcanzando incluso tasas por encima del ritmo al que avanza el PIB total del país. De acuerdo con un informe de desarrollo , que analiza la evolución del PIB departamental,

durante el período 2000-2011 se encontró que el departamento del Meta, con un crecimiento promedio anual del 11,5%, fue el que presentó mayor dinamismo en su crecimiento económico, superando el promedio de la economía nacional que fue del 4,3% anual para el mismo periodo. Sin duda, gran parte de esta bonanza encontró asiento en Villavicencio por ser la capital del departamento y la ciudad más grande en la región de la Orinoquía.

Sin embargo, no es un secreto que las cifras mencionadas fueron en buena medida el resultado del fuerte jalonamiento de la actividad petrolera del departamento. Por lo cual se sabe de antemano que la reciente crisis internacional del precio del petróleo puede afectar notablemente tanto al departamento del Meta como a su capital, Villavicencio. No obstante, el escenario actual debe asumirse como una oportunidad para invertir en proyectos que dinamicen otros sectores de la economía y aporten para crear un entorno de clústeres productivos por fuera del campo de la explotación de hidrocarburos.

Un buen termómetro de las economías es la inversión en infraestructura, y a pesar de la afectación reciente que supone el nuevo escenario macroeconómico, parece que Villavicencio sigue siendo uno de los mercados más atractivos de Colombia para los constructores: el crecimiento de la infraestructura en materia comercial y de vivienda en la ciudad es bastante alentador. Según Camacol, las estadísticas de licenciamiento de construcción en la ciudad muestran un crecimiento de 18% en el número de unidades de vivienda, mientras que las licencias para el comercio se multiplicaron por seis, todo esto en el último año que cerró en enero de 2015.

Esta dinámica de crecimiento de la infraestructura comercial en la ciudad seguramente está ligada a la vocación turística de la región; según el Instituto de Turismo del Meta, en 2013 el promedio de ingreso de turistas a la capital del departamento fue de 460.305 personas, cifra que aumentó en un 11,6% respecto al número reportado en 2012. Este no es un dato menor si se tiene en cuenta que la población de la ciudad es de 484.471 habitantes, por lo que se puede afirmar que por cuenta del turismo casi se duplica la cantidad de personas en la ciudad. Esta situación sin duda demanda un crecimiento de la oferta comercial y de servicios asociados al clúster de turismo como lo es la industria gastronómica.

2. Marco Referencial Y Antecedentes

2.1 Marco Teórico

La creación de una empresa productora y comercializadora de tamales y hayacas es el tema principal de esta propuesta y para su entendimiento y comprensión, se ubicara en un contexto teórico-general, que permita estudiar y determinar su viabilidad respaldado en las teorías del consumidor, las cinco fuerzas de Michael Porter, psicología individual de Alfred Adler, y ERC de Clayton Alderfer. (Empresas, 2014).

Los recientes cambios que ha sufrido la economía en los contextos de la globalización, han hecho necesario innovar a nivel empresarial, conociendo el mercado y las variables que ocasionan los cambios en el ciclo económico, que caracteriza y rige a la economía de mercado.

La teoría plantea que “el consumidor es el que rige al mercado y obliga a ser competitivo, de tal manera que no se da lugar al monopolio” dando como resultado la conducta del consumidor, (Orozco, 2013) implicando en tres fases:

- La preferencia del consumidor: razones de gustos y preferencias motivadas por la multiplicidad de bienes y servicios ofertados por el mercado.
- Las restricciones presupuestarias: se refiere al ingreso obtenido por los hogares con el fin de gastar en la satisfacción de sus necesidades.
- La combinación entre preferencia y restricción presupuestaria: que productos comprar con la capacidad económica, pero de igual forma que satisfaga completamente mis necesidades.

A continuación se enuncia unos supuestos sobre la teoría del consumo:

La naturaleza de los bienes: Los bienes y servicios consumidos por la unidad familiar se requieren para suplir necesidades de subsistencia, todo por el objetivo de mejorar calidad de vida de los individuos que conforman el núcleo familiar.

Información completa: El consumidor tiene una información total acerca de todo lo que se relacione con sus decisiones de consumo.

Teoría de la preferencia del consumidor: una unidad consumidora, ya sea individuo o familia, obtiene satisfacción o utilidad de los servicios facilitados por los bienes consumidos en un tiempo determinado. En este periodo considerado, el individuo consumirá una gran diversidad de bienes distintos, y nos referimos a este monto de bienes distintos como un conjunto de bienes.

Para tal fin, supondremos que cada unidad consumidora puede hacer comparaciones entre conjuntos alternativos de bienes que satisfagan las condiciones, a través de las leyes de la preferencia” (Orozco, 2013).

Estos supuestos, reflejan claramente que el consumidor día a día, adquiere más información de todos los productos que se ofertan en el mercado y que gracias a la globalización de la información ya cuenta con la capacidad de hacer comparaciones entre diferentes opciones, para determinar cuál es el producto idóneo para satisfacer su necesidad.

La teoría de psicología individual, propuesta por Alfred Adler, relaciona aspectos del individuo, que en su desarrollo personal son de vital importancia, tales como superación y crecimiento personal constantes, además del auto-cuidado. El autocuidado enmarca aspectos personales del individuo y el estudio del “error cometido” en todo estilo de vida; logrando identificar a través del estudio realizado anteriormente a la formulación de este proyecto, que las personas se preocupan en gran medida por su alimentación y los componentes de ella y adicional a esto, que a través de las nuevas tecnologías de la información, los individuos (consumidores) están al tanto de las cosas que les hacen bien y la comida que es tendencia en las nuevas olas de autocuidado y comida sana.

La teoría ERC, propuesta por Clayton Alderfer: “Hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización”.

La Teoría de Las Cinco Fuerzas de Michael Porter, nos ayudará a explicar, entender y enmarcar nuestro mercado objetivo, sus variables y los retos a resolver que eventualmente se puedan presentar.

La Teoría de Las Cinco Fuerzas de Michael Porter, es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. Tomando en cuenta lo anterior, “El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas” (Muñoz, P. & Sepúlveda, M. 2012). (Empresas, 2014).

De acuerdo a los supuestos propuestos en la Teoría de Michael Porter, se enuncia la existencia de cinco fuerzas que se conjugan entre sí para determinar las diferentes variables competitivas y de mercado que existen o deben existir dentro de un sector de la economía.

Puesto que Porter (1973), dice que toda empresa debe fundamentarse en una gerencia estratégica y que está a su vez debe dar espacio a métodos que puedan aplicarse en la construcción de ventajas competitivas que permitan resaltar entre las organizaciones y la creación de una Gerencia Estratégica que direcciona de la mejor manera todos los esfuerzos y recursos para perdurar y sostener la empresa en el mercado. La correcta aplicación y entendimiento de las teorías propuestas contribuirán con un buen desarrollo del proyecto y aportarán las bases necesarias para su fundamentación y brindarán solidez en la construcción, generación y planteamiento de herramientas que propendan por un excelente funcionamiento de la parte teórica en la aplicación real al proyecto.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Consumidor.

La persona, natural o jurídica, que contrate la adquisición, utilización o disfrute de un bien o la prestación de un servicio determinado, para la satisfacción de una o más necesidades.

2.2.2 Costos Directos.

Costos identificados claramente con una actividad, un nivel de organizacional o un producto. Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Manera de actuar ante una determinada situación.

2.2.3 Establecimiento de comercio

Es el conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona natural o jurídica podrá tener varios establecimientos de comercio, estos podrán pertenecer a uno o varios propietarios, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales.

2.2.4 Estrategias

Son disposiciones generalizadas que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos).

2.2.5 Mercado Meta

Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

2.2.6 Mercado Potencial

Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

2.2.7 Potencial del Mercado

Volumen total (física o monetario) de compras estimado para un grupo definido de clientes en una área geográfica claramente delimitada, durante un tiempo establecido, en un mercado específico y condiciones específicas.

2.2.8 Pronóstico de Ventas

Es el nivel de ventas que espera alcanzar una empresa, según el análisis de su capacidades y debilidades, y con base en el programa de mercadotecnia.

2.2.9 Ventaja Competitiva

Ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Ley 29 de 1990

Por medio de la cual se dictan las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico. (Colciencias, 1990)

2.3.2 Decreto 393 de 1991

Se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología. (Colciencias, Decreto 393 de 1991, 1991)

2.3.3 Decreto 585 de 1991

Crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones. (Colciencias, DECRETO 585 DE 1991 , 1991)

2.3.4 Ley 550 de 1999

Se promueve y reactiva la gestión empresarial. Reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo económico de las regiones. Se promociona el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa y por ello se conoció como la ley MY PYMES. (sociedades, 1999)

2.3.5 Ley 789 de 2002

Se dicta norma para apoyar el empleo y ampliar la protección social, modificando los artículos del código sustantivo del trabajo. (ART 40). (oficial, 2002)

2.3.6 Ley 905 de 2004

Se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa colombiana. (Colciencias, LEY 905 DE 2004 , 2014)

2.3.7 Ley 1014 de 2006

Fomento a la cultura del emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio de

industria, comercio y Turismo, cuenta con el Viceministerio de desarrollo empresarial el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el País y crear redes de instituciones en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional. (Mineducación, 2006)

El objetivo es que esta futura empresa se constituya como una sociedad por acciones Simplificadas S.A.S, la cual está regulada bajo la ley 1258 del 2008 y establece que todos los procesos de contratación y operación se implementaran según las normas legales.

En cuanto al control constitutivo y sus reformas las cámaras de comercio serán las instituciones encargadas de verificar las acciones constitutivas las cuales están contempladas en los artículos 98 y 104 del código de comercio, que la organización de la sociedad será ejercida por la asamblea o el accionista único y que la administración estará a cargo del representante legal según lo contempla el artículo 420 del código de comercio. (oficial, Decreto 410 de 1971, 1971).

La empresa se constituirá mediante documento privado presentado personalmente por el representante legal ante la Cámara de Comercio de Villavicencio y debe cumplir con la Escritura Pública de Constitución de la Empresa ante la Notaría pública, para obtener la matrícula Registro Mercantil y los consiguientes requisitos formales para la obtención del RUT; así mismo se llevará Contabilidad regular bajo NIIF según lo indica el proceso de Convergencia.

Una vez abierto al público, el propietario o representante legal del establecimiento podrá solicitar visita higiénico sanitaria a la oficina de atención al medio ambiente del hospital público de la red adscrita a la Secretaría Distrital de Salud y que tenga jurisdicción sobre la localidad, con el fin de otorgarle el concepto sanitario respectivo.

3. Metodología

3.1 Tipo de Investigación

La siguiente propuesta de investigación para diseñar y poner en marcha una empresa productora y comercializadora de Tamales y hayacas en la Ciudad de Villavicencio se llevara a cabo mediante técnicas de investigación simbiótica que involucra actividades exploratorias y descriptivas que busquen diseñar estudios y análisis que suministren la información necesaria para determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad para el montaje de una organización encargada la producción y comercialización de dicho producto. Bajo este precepto consideramos explicar en qué consiste cada una de las técnicas de investigación que se van a utilizar en la formulación de esta propuesta de investigación:

- La Investigación exploratoria intenta dar explicación al problema, mediante la identificación de antecedentes cuantificables y temas y tópicos que busquen la información respecto a negocios informales en el sector de la tamalería en la ciudad de Villavicencio, recogiendo datos de la oferta, precios y preferencias en el consumo que contribuirán a documentar las experiencias y los estudios abordados sobre la problemática a investigar.
- La investigación descriptiva genera información que enmarca los fenómenos del mercado encontrando necesidades insatisfechas que crecen en el consumo que de una u otra manera describe las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Para la investigación se utilizara la técnica del muestreo aleatorio simple o muestreo aleatorio, en el cual se da igual oportunidad de selección a cada elemento o a la muestra dentro de la población.

3.2 Enfoque

En esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que se busca ser objetivos y consecuentes al diseñar un plan de negocios.

3.3 Unidad de Muestreo

La Unidad de muestra que se va a utilizar en este proyecto de investigación es la aleatorio simple o muestreo aleatorio, en el cual se da igual oportunidad de selección a cada elemento o a la muestra dentro de la población.

La información se obtendrá a través de encuestas y entrevistas, permitiéndonos identificar la aceptación del producto, teniendo en cuenta que las variables que deseamos conocer deben ser resueltas a través de las herramientas ya propuestas.

En el desarrollo metodológico de nuestro proyecto tenemos como primer objetivo, el desarrollo de un estudio de mercados que es básicamente una “iniciativa empresarial con el fin de hacerse una viabilidad comercial de una actividad económica” (Salazar 2013).

Una vez finalizado nuestro estudio de mercado, damos paso al desarrollo de un estudio técnico que “Consiste en resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”(Baca,2001), y que nos permita determinar la ubicación adecuada y el tamaño de las instalaciones de nuestra empresa para maximizar la rentabilidad del proyecto, considerando factores internos y externos que sean relevantes, y a su vez nos genere una base para el cálculo financiero y un análisis económico de nuestro proyecto. Cabe resaltar que nos apoyaremos en la recopilación de datos gubernamentales, tales como Cámara de Comercio, el POT, entre otras. (fianzas, 2010).

Haciendo uso de herramientas que guían la labor administrativa daremos paso al desarrollo del estudio administrativo del proyecto, en el cual definiremos el rumbo y las acciones a seguir para alcanzar las metas empresariales. La formulación de una gerencia estratégica para nuestra empresa es muy importante y por ello vamos a usar como base la aplicación de la Teoría de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, puesto que es necesario definir a la empresa en un sentido general y que a su vez este enfoque nos permita conceptualizar la estrategia de nuestra empresa a través de la formulación de diferentes interrogantes y que a su vez puedan ser

contestados al hacer las respectivas definiciones de nuestra plataforma estratégica. (Empresas, 2014).

Con datos para la creación, formulación y desarrollo de la idea de negocio como empresa y entendiendo que estos nos serán de gran utilidad, se da paso a conocer y apropiarse los requerimientos legales necesarios para la creación de una empresa en la ciudad de Villavicencio/Meta; toda actividad comercial que se quiera y se desarrolle formalmente, está controlada por unas entidades e instituciones que regulan y permiten su desarrollo dentro de un entorno económico que ellas vigilan y controlan para que haya una armonía entre los diferentes actores que componen este entorno. De acuerdo a lo que se ha evidenciado en el conocimiento brindado por la Universidad, el gobierno ha hecho grandes avances en la simplificación de trámites y procesos para la creación de empresa en el país, y por supuesto Villavicencio evidencia esto, por lo que La DIAN y La Cámara de Comercio son las únicas entidades implicadas en el proceso de creación y formalización de una empresa; por tanto, se acudirá a estas entidades para que nos sea posible la formalización de la empresa y así mismo conocer legalmente de qué se debe hacer responsable una empresa y con qué ventajas y facilidades se cuenta también.

Dando fin a los estudios respectivos en cuanto a formación, información y constitución de la empresa, se debe llevar a cabo la ejecución de un estudio de impacto ambiental, puesto que por la naturaleza del proyecto se hace necesario medir variables de tipo orgánico y éstas se ven resueltas con la ejecución de dicho estudio; de acuerdo a la ANLA (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales), “El estudio de impacto ambiental es el instrumento básico para la toma de decisiones sobre los proyectos, obras o actividades que requieren licencia ambiental y se exigirá en todos los casos en que se requiera licencia ambiental de acuerdo con la ley y este reglamento” (Anla, 2015).

En cuanto a la evaluación económica se dice que: “La evaluación constituye un balance de las ventajas y desventajas de asignar al proyecto analizado los recursos asignados para su realización” (Duarte, 2013). Esta evaluación es definir el proyecto desde un punto de vista económico, “... consiste en comparar los beneficios y los costos del proyecto con miras a determinar si el cociente que expresa la relación entre unos y otros presenta o no ventajas mayores que las que se obtendrían con proyectos distintos igualmente viables” (Gerencie.com,

2013), Los indicadores económicos que la evaluación económica y financiera nos va a permitir estudiar y determinar son: liquidez, rentabilidad, riesgo económico, tasa interna de retorno, entre otras. (Gerencie.com, 2013).

El impacto social debe ser visto desde un enfoque que busca y propende el bien comunitario y que como muchos otros proyectos, no necesariamente debe o tiene que estar ligado al sector público del país y de la región.

La evaluación social del proyecto hace referencia a un análisis socio-económico que va a reflejar los beneficios sociales que generará el proyecto con respecto a las personas que harán parte del mismo.

4. Diseño y estudio de mercado para la producción

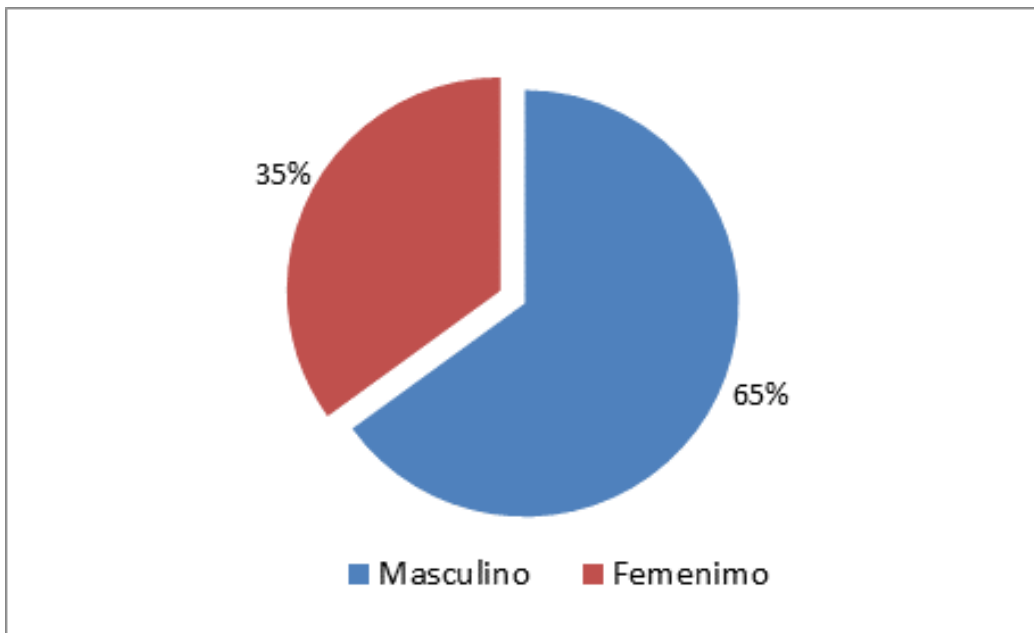
4.1 Estudio de Mercado

Diseño de un estudio de mercado en donde se planteen en varios ítems la estrategias de producto, de precios, estrategias de distribución, estrategias de servicio, estrategias de precio, estrategias de comunicación y promoción, un listado de clientes y un análisis de competencia que se tendrán en cuenta para la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de Tamales y Hayacas en la Ciudad de Villavicencio.

Para el desarrollo de este estudio de mercado se realizó una encuesta (Anexo 1), con el fin de determinar las expectativas de consumo que pueden tener los Tamales y las Hayacas llaneras, donde se aplicaron 100 encuestas que arrojaron los siguientes resultados:

En cuanto al número de clientes se precisó que el 65% de la muestra la representan hombres, mientras tan solo el 35% son mujeres.

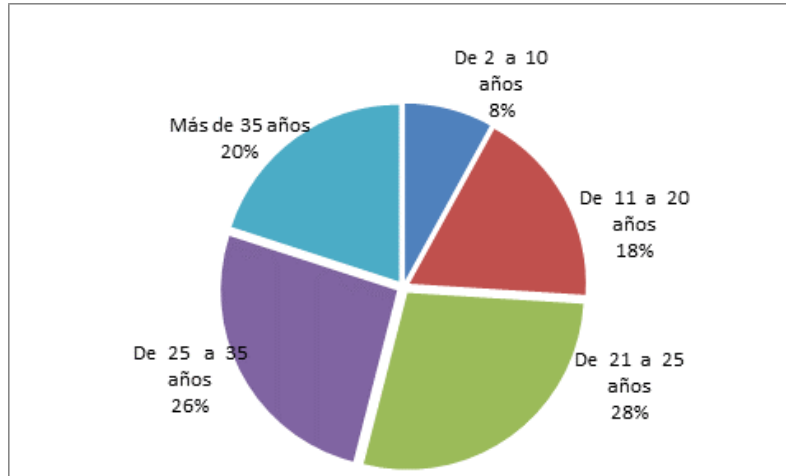
Figura 1. Número de Clientes (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

En cuanto a la edad el resultado que arrojo la encuesta (Anexo 1) proyecto que el 28% de la muestra son personas que oscilan en una edad entre los 21 y 25 años, seguido con un 26% en edades entre los 25 y los 35 años.

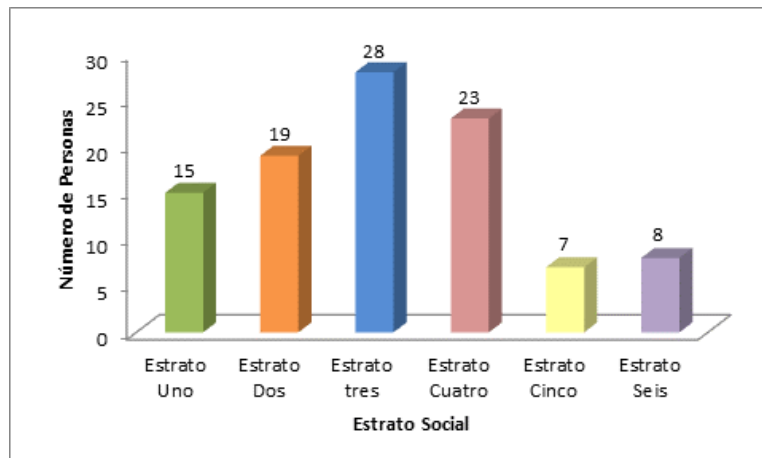
Figura 2. Edad de los Clientes (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

Algo de resaltar según los datos obtenidos en la encuesta (Anexo 1) es que tan solo el 8% de la muestra tomada de la población son niños entre los 2 y los 10 años que muy poco les gusta consumir el tamal o la hayaca como desayuno ligero.

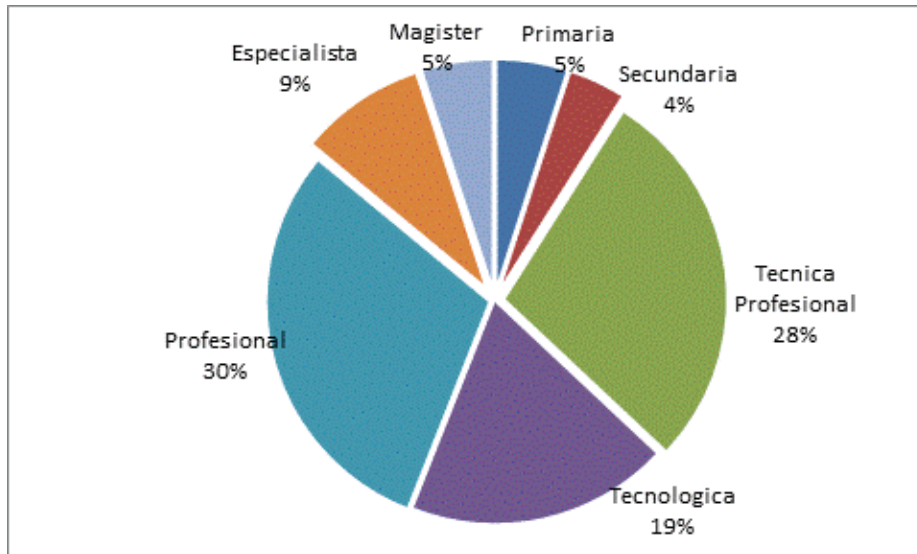
Figura 3. Estrato Social (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

En cuanto al gráfico de estrato social se puede apreciar que el 70% de las personas encuestadas son de estrato dos, tres y cuatro y es donde mayor se consume tamal y hayaca.

Figura 4. Formación Educativa (Ver anexo 1)

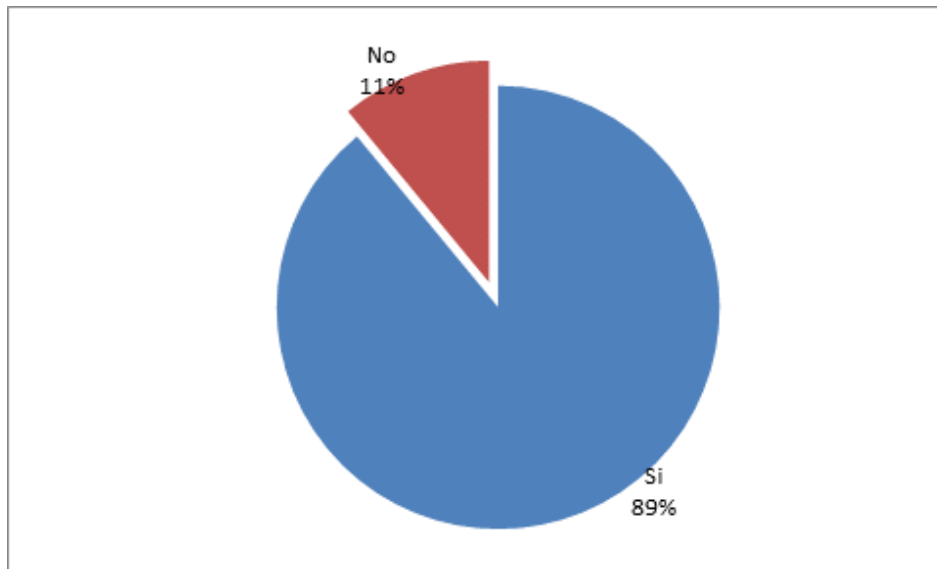


Fuente: Autoras

En cuanto al análisis de formación educativa, el 30 de la muestra encuestada respondió que tiene un nivel de escolaridad profesional, seguido de un 28% con formación técnica profesional y en menor formación con tan solo un 4% de las personas tienen un nivel de formación en maestría.

En cuanto a las preferencias del consumo el 89% de la población encuestada manifestó que le gusta consumir el tamal y la hayaca como un producto que suple su necesidad de desayuno los fines de semana, mientras un 11% afirmó no consumir los productos.

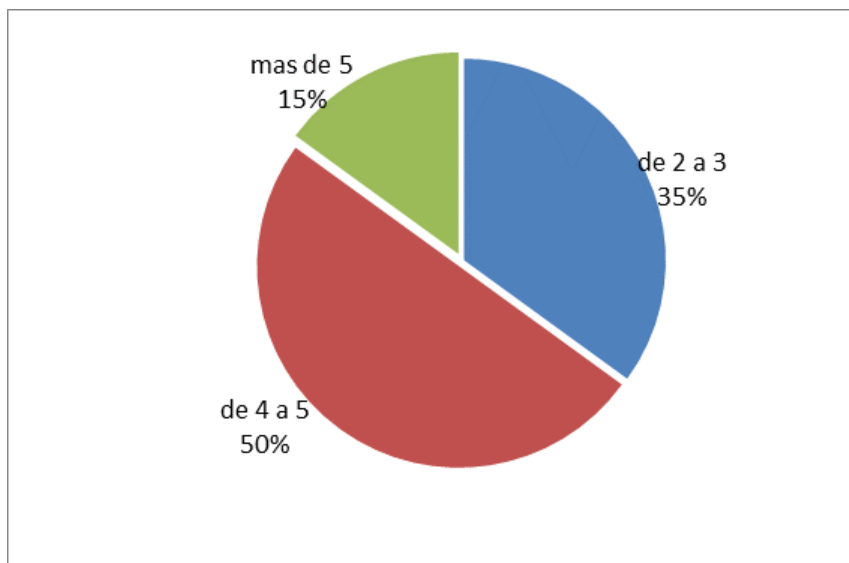
Figura 5. Esta dispuesto a consumir Tamal y Hayaca (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

En cuanto el número de veces que consume los productos, el 50% manifestó que lo compra entre 4 y 5 veces al mes, mientras que tan solo un 15% afirmó consumir los productos más de 5 veces al mes.

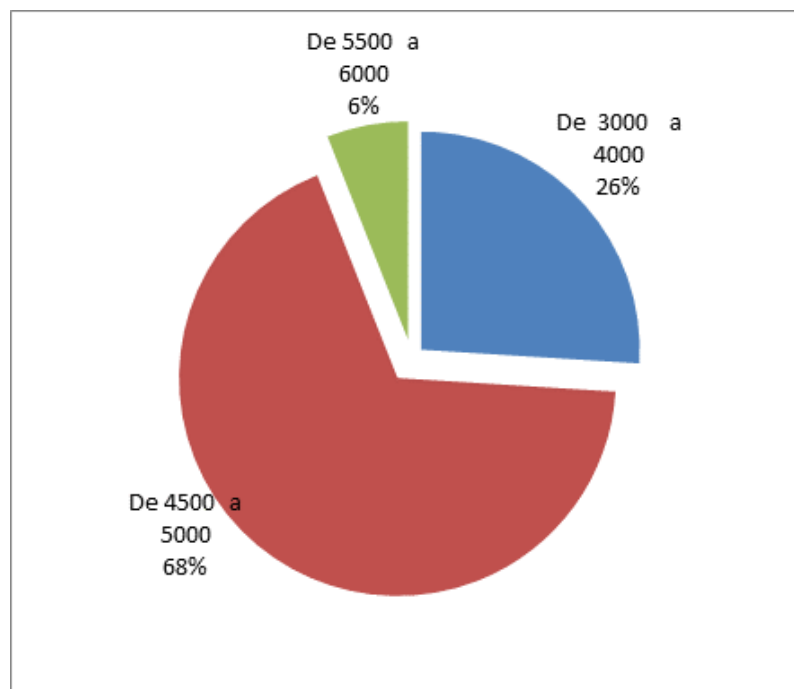
Figura 6. Cuantas veces consume los productos en el mes (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

Teniendo en cuenta el sondeo realizado con los clientes, en la muestra de 100 personas, el 68% nos manifestó que están dispuestos a pagar por un tamal tolimense un precio equivalente entre los \$5.500 y \$6.000, así mismo el 26% le apostó a pagar un precio entre los \$4.500 y \$5.000 y tan solo el 6% manifestó pagar entre los \$3.000 y los \$4.000, las personas que participaron en el sondeo que le apostaban a pagar un producto un poco más costoso ya que este contaba con buena carne y no solo masa como con otros productos.

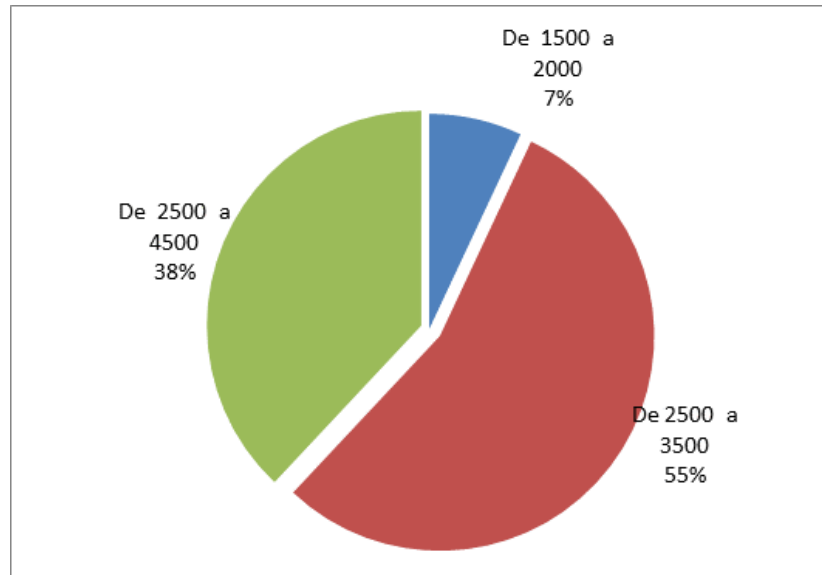
Figura 7. Qué precio estaría Dispuesto usted a pagar por un tamal (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

En cuanto al precio de la hayaca los consumidores en un 55% le apostó a pagar un precio equivalente entre los \$2.500 y \$3.500 lo cual indica un producto bueno que cumpla con altos estándares en la preparación.

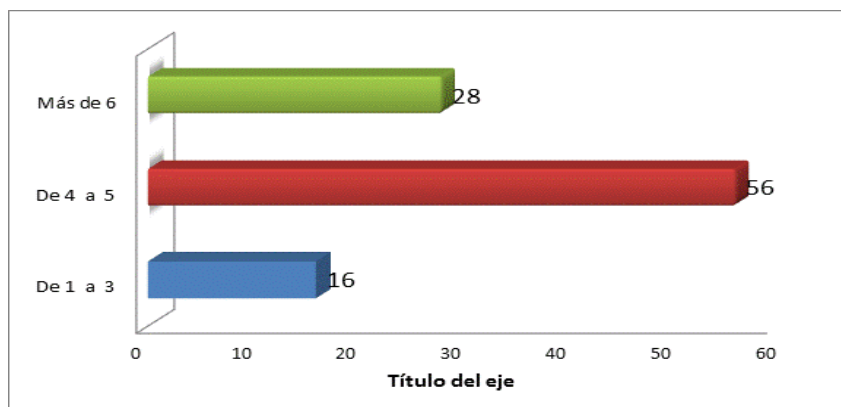
Figura 8. Que Precio estaría dispuesto a pagar por una hayaca (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

En cuanto a los conocimientos de empresas que vendan estos mismos productos 56% de las personas manifestaron conocer entre 4 y 5 microempresas que se dediquen a vender este tipo de productos, mientras un 28% manifestaron conocer más de 6 modelos de negocio en la ciudad de Villavicencio que vendan tamales y hayacas, y tan solo el 16% manifestó conocer entre 1 y 3 establecimientos de comercio de este tipo de actividad comercial.

Figura 9. Cuantas empresas que venden Tamales y hayacas tienen conocimiento (Ver anexo 1)



Fuente: Autoras

Tabla 1.
Análisis Pest

Análisis Externo		
Factores	Fortalezas	Debilidades
Político	<p>Normas al medio ambiente: Políticas ambientales sujetas al decreto 3075 de 1997 y resolución 2605 del 2013 (Buenas Prácticas de Manufactura BPM)</p> <p>Estabilidad social: Generación de empleo de población de alto nivel de vulnerabilidad.</p>	<p>Temas impuestos: Pago de altos impuestos</p> <p>Protección a la propiedad intelectual: Reconocimiento de la marca.</p> <p>Legislación laboral: Contratación de mano de obra local y pago de seguridad social.</p>
Económico	<p>Ciclo económico: economía colombiana con un crecimiento prolongado, y un crecimiento acelerado en la ciudad de Villavicencio.</p> <p>Tasas de interés: Capacidad de créditos empresariales con bajas tasas de interés con entidades como Bancoldex, Impulsa Colombia.</p> <p>Tasas de crecimiento de la demanda; aumento del consumo Tasa de empleo: Generación de empleo local</p> <p>Confianza del consumidor: Expectativas de consumo.</p>	<p>Impuestos: pago de impuestos, disminución de utilidades para la empresa.</p>
Social	<p>Aspectos demográficos: Consumidor final entre los 18 y 80 años. (potencial clientes corporativos)</p> <p>Tendencias de empleo: Crecimiento económico en la zona y generación de empleo.</p> <p>Estilos de vida: Consumo en establecimientos comerciales</p> <p>Patrones de consumo: Producto de consumo medio</p> <p>Salud, educación: Producto que no contiene químicos en su procesos de producción.</p>	
Tecnológico	<p>Automatización de procesos: automatización de procesos de producción.</p>	<p>Incentivos a la modernización tecnológica: personal poco capacitado en desarrollo agroindustrial en la zona.</p>

Tabla 2.
Análisis de Porter

Factores	Descripción		
	Factores	Estrategias	Descripción
Rivalidad entre Competidores	<p>En el entorno competitivo de la se concluye los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay una demanda creciente en el Departamento del Meta y en Villavicencio - Alta competencia en el mercado local, pero una demanda creciente 	<p>Como existe competencia en el entorno local la empresa pretende implementar como estrategia comercial aumentar los canales de publicidad como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos de lanzamiento -Articulación y apoyo con la Cámara de Comercio de Villavicencio para promocionar y dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa. -Participar en ferias, ruedas de negocio a nivel local, regional o nacional. 	<p>En un mercado de competencia imperfecta donde el grado de rivalidad es alto, la empresa debe realizar mayores esfuerzos para mantener la posición en el mercado, y para conseguirlo habrá que realizar batallas publicitarias con la competencia para diferenciar los productos, competir en los precios de los productos, realizar nuevos productos, mejorar el servicio a los clientes, etc.</p>
Entrada de nuevos competidores	<p>Como barreras de entrada identificadas por la empresa se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay experiencia en la producción y comercialización - Hay saturación en el mercado, pero al mismo tiempo una demanda alta del producto. - Se carece a nivel local de canales de distribución adecuados 	<p>Se proyecta implementar las siguientes estrategias de posicionamiento y marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar los canales de venta, mediante la promoción por redes sociales de la marca y de los productos que ofrece la empresa. - Brindar garantía de los productos en el mercado local, mejorando las condiciones de venta. 	<p>Como no existen barreras fuertes que restrinja la entrada y salida de empresas que se dediquen a la misma actividad.</p>
Ingreso de productos sustitutos	<p>En el mercado existen productos sustitutos que son los snack y otros productos panificados.</p>	<p>Se proyecta implementar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar los canales de venta, mediante la promoción por redes sociales de la marca y de los productos que ofrece la empresa. - Brindar garantía de los productos en el mercado local, mejorando las condiciones de venta. - Aumentar los canales de publicidad. 	
Poder de Negociación de proveedores	<p>En lo analizado la empresa trabajara con políticas de aprovisionamiento, y excelente cadena de abastecimiento a nivel local de las materias primas.</p>	<p>Como estrategias se busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir créditos con los proveedores. -Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas 	<p>Hacer alianzas estratégicas o verticales con proveedores con el fin de buscar beneficios expresados en créditos y de reducción de costos en materias primas e insumos para la fabricación de los productos.</p>
Poder de Negociación Clientes	<p>La empresa busca tener como poder de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta variedad de productos 	<p>Se proyecta aplicar las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscar una diferenciación en los productos. - Ofrecer mayores servicios de postventa. - Ofrecer mayores y mejores garantías. - Aumentar la comunicación con el cliente. 	<p>Los clientes están definidos por la población de Villavicencio entre los 2 y 80 años.</p> <p>Los establecimientos comerciales</p>

4.2 Ficha Técnica


Productos a continuación presentamos las características técnicas como ficha técnica, flujograma de proceso y estado de desarrollo de cada uno de los productos.

Tabla 3.
Ficha técnica de la Hayaca

Producto	 <p style="text-align: center;">Hallacas Llaneras</p>											
Presentaciones	Hallaca 375 grms											
Generalidades / Composición	Las hayacas llaneras son elaboradas en masa de harina de maíz, con relleno de carnes de res, cerdo, pollo, cebolla, hierbas; las cuales posteriormente son envueltas con hojas de plátano, amarrados con cordel de fique y hervidas en agua.											
Características	<p>Organolépticas</p> <p>Olor: Característico a condimento fresco.</p> <p>Color: Externo. Verde opaco, hojas de plátano. Interno. Amarillo pálido.</p> <p>Textura: masa consistente blandita.</p>											
	<p style="text-align: center;">Tabla Nutricional Estándar</p> <table border="1" data-bbox="542 1409 1351 1640"> <tr> <td>Humedad</td> <td>(g/100g) 70.6</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td>(g/100g) 7.0</td> </tr> <tr> <td>Grasa total</td> <td>(g/100g) 6.3</td> </tr> <tr> <td>Fibra cruda</td> <td>(g/100g) 0.8</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos</td> <td>(g/100g) 13.9</td> </tr> <tr> <td>Calorías</td> <td>(Kcal/100g) 140.3</td> </tr> </table>	Humedad	(g/100g) 70.6	Proteína	(g/100g) 7.0	Grasa total	(g/100g) 6.3	Fibra cruda	(g/100g) 0.8	Carbohidratos	(g/100g) 13.9	Calorías
Humedad	(g/100g) 70.6											
Proteína	(g/100g) 7.0											
Grasa total	(g/100g) 6.3											
Fibra cruda	(g/100g) 0.8											
Carbohidratos	(g/100g) 13.9											
Calorías	(Kcal/100g) 140.3											
Forma de consumo	Inmediato después de calentar											
Requisitos de almacenamiento	Producto perecedero mantener refrigerado, no congelado; ya que puede perder su características organolépticas.											
Requisitos específicos	Deben cumplir con lo establecido en el decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997 que reglamenta las condiciones básicas de higiene en la elaboración de alimentos, específicamente el artículo 7 sobre buenas prácticas de manufactura.											

Vida útil	Ocho (8) a quince (15) días en condiciones óptimas de refrigeración, después de calentarse debe ser de consumo inmediato.
-----------	---

Tabla 4.
Ficha técnica del tamal

Producto	 <p>Tamales Tolimenses</p>	
Presentaciones	Tamales	400 Grms
Generalidades / Composición	El tamal que se ofrece a nuestros clientes está compuesto de masa de arroz, arveja amarilla, cerdo, pollo, zanahoria, papa pastusa, huevos y condimentos; empacado en hoja de plátano y hojas de bijao, amarrado con pita. Completamente preparado y armado listo para su consumo.	
Características	<p style="text-align: center;">Organolépticas</p> <p>Olor: Característico a condimento fresco.</p> <p>Color: Externo. Verde opaco, hojas de plátano. Interno. Amarillo pálido.</p> <p>Textura: masa consistente blandita.</p>	
	Tabla Nutricional Estándar	
	Humedad	(g/100g) 70.6
	Proteína	(g/100g) 7.0
	Grasa total	(g/100g) 6.3
	Fibra Cruda	(g/100g) 0.8
	Carbohidratos	(g/100g) 13.9
	Calorías	(Kcal/100g) 140.3
Forma de consumo	Inmediato después de calentar	
Requisitos de almacenamiento	Producto perecedero mantener refrigerado, no congelado; ya que puede perder su características organolépticas.	
Requisitos específicos	Deben cumplir con lo establecido en el decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997 que reglamenta las condiciones básicas de higiene en la elaboración de alimentos, específicamente el artículo 7 sobre buenas prácticas de manufactura.	
Vida útil	Ocho (8) a quince (15) días en condiciones óptimas de refrigeración, después de calentarse debe ser de consumo inmediato.	

4.3 Flujograma de proceso

Para el proceso de producción de tamales y hayacas se realizan las siguientes actividades:

Compra de Materias Primas. Se realiza la compra de materias primas necesarias para la producción, dentro de los insumos están: carnes, cebolla, pollo, huevos, zanahoria, arroz, papa, arveja, aliños, hojas de plátano, hojas de bijao, aceite, sal. (2h)

Alistamiento e inspección de materias primas. Se limpian y se escogen los insumos de acuerdo a las BPM (uso de guantes, tapabocas, gorro, delantal), y calidad. (1 h).

Limpieza de hojas. Se realiza la limpieza con paño humedecido con agua y posteriormente se soasan con el fin de matar los gérmenes que puedan tener y llegar afectar el consumo humano (1h).

Preparación de la masa hayacas. El maíz utilizado para la preparación de la masa en un maíz porva el cual se compra por bultos desgranado, se deposita en una olla y se airea o se agita esto con el fin de poder realizar una adecuada limpieza del grano eliminando excesos de pelusas; después de esta actividad se agrega agua y se deja en las víspera (un día antes de hacer el producto), al día siguiente se muele el maíz finamente y se pasa a colar sacando el extracto de maíz y posteriormente se lleva a cocción en la marmita por un periodo de 3 horas, el uso de la marmita permite obtener un producto con mayor calidad de mezclando y disminuye el tiempo de estar mezclando la masa artesanalmente evitando posibles quemaduras y calor que recoge la persona.

A diferencia de las hallacas que tradicionalmente las hacen con harina precocida de marcas comerciales y las cuales contienen químicos, nuestra masa es preparada con maíz porva la cual conserva los sabores tradicionales de su origen, además proporciona una calidad, frescura, textura y sabor totalmente diferente a las preparadas con harina precocida resaltando que es un producto natural que proporciona beneficios para la salud.

Preparación de la masa para tamales. El arroz utilizado para la preparación de la masa es un arroz blanco (*Oryza sativa*) apto para consumir, se deposita en una olla y se lava se escurre esto con el fin de poder realizar una adecuada limpieza del grano, posteriormente en una olla se tiene agua hirviendo con los condimentos y la arveja amarilla, con la medida exacta y se adiciona el arroz ya limpio se deja hervir durante 15 minutos agregando aceite y revolviendo pausadamente se retira de la olla y se pasa a otro recipiente para dejar enfriar.

Reposo de la masa. Se deja enfriar la masa en la marmita por un periodo aproximado de una hora, para después poder usarla gradualmente las cantidades a trabajar.

Cocción de carnes. Las carnes (pechuga de pollo, cerdo, carne res) se cocinan en piezas enteras con finas hierbas (laurel, tomillo) cebolla larga y cebolla cabezona. Se cocinan por un periodo de 45 minutos esto con el fin de que las carnes no pierdan sus jugos naturales y nutrientes.

Reposo de carnes. Las piezas de carnes (pechuga de pollo, cerdo, carne res), se dejan enfriar por 15 minutos en *bowls* u ollas.

Corte de carnes. Se realiza con la maquina cubeteadora la cual arroja cortes de carne en *Brunoise* (cubos o dados), aproximadamente este proceso dura 30 minutos; el uso de esta máquina optimiza en ciento por ciento del tiempo utilizado para este proceso.

Picada de verduras. Esta actividad se realiza artesanalmente, consta de picar finamente la cebolla larga, cebolla cabezona, pimentón y cilantron, insumos necesarios para el relleno de la hallaca, proporcionan sabor y calidad al producto, este proceso dura aproximadamente 45 minutos.

Guiso de carnes. De forma individual cada una de las carnes (pechuga de pollo, cerdo, res), se mezclan separadamente con una porción en gramaje de las verduras picadas, con el fin de identificar los costos por gramos; esta mezcla se sofríe con el fin de obtener el guiso. En esta actividad se tarda aproximadamente 1 hora.

Armado, empaque y amarre de producto. Se toma una hoja la cual tienen un tamaño de 30x30 cms, se coloca una porción de masa de acuerdo a la presentación del producto, encima de la hoja posteriormente se agrega cada una de las carnes con su guiso, se envuelve y se realiza una segunda envoltura con otra hoja de plátano con las mismas dimensiones y se asegura la hallaca con una faja (hoja de plátano) con un ancho de aproximadamente 7 cms para evitar la penetración de agua en el producto; se procede amarrar el producto con el cordel de fique guardando la presentación tradicional de la hallaca llanera, el amarre también evita que el agua entre a la hallaca. Esta actividad se realiza aproximadamente en hora y media.

Cocción del tamal y la hayaca. Se colocan dentro de la marmita y se realiza la cocción por un periodo de 30 minutos para la hayaca y 60 minutos para el tamal.

Vaciado de marmita. Se sacan las hallacas de la marmita y se colocan en la mesa de trabajo con el fin de que se reposen esto por un periodo de 1 hora.

Despacho del producto. Una vez reposadas las hallacas se depositan en las neveras portátiles para su comercialización inmediata.

Cadena frio. Cuando las hallacas están frías se refrigeran a 4°C, esto con el fin de garantizar la vida útil de producto el cual se conserva hasta 45 días en cadena de frio debido a las propiedades de la masa ya que no tiene químicos ni aditivos que puedan alterar su contenido natural.

Figura 10. Diagrama de Flujo

ELEMENTOS	SIMBOLO
1. O - Operación	○
2. M - Movimiento	➡
3. I - Inspección	⊔
4. E - Espera	□
5. A - Almacenamiento	▽

TAMAL Y LA HAYACA TRADICIONALES PRODUCCION DE 167 UNIDADES						
ACTIVIDAD	TIEMP O/MIN	○	□	➡	▽	⊔
Compra de materias primas	2 h	○				
Alistamiento de materias primas	1 h					⊔
Limpieza de hojas	1 h	○				
Preparación de masa	1 h	○				
Reposo de masa	0.5 h		□			
Cocción de carnes	0.75h		□			
Reposo de carnes	0.25 h		□			
Corte de carnes	0.5 h	○				
Picado de verduras	0.75 h	○				

Guiso de carnes	1 h	○				
Armado, empaque y amarre de producto	1.5 h	○				
Cocción de la hallaca en marmita	0.5 h	D				
Vaciado de marmita	1 h	○				
Almacenamiento						▽

Fuente: Las autoras.

Para realizar la adecuación de la planta de producción se tiene en cuenta la Resolución 2674 de 2013, Complemento y aclaración de la 3075 de 2009; la cual reglamenta las condiciones básicas de higiene en la elaboración de alimentos, específicamente el artículo 7 sobre Buenas Prácticas de Manufactura: son los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos que se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

4.4 Localización

La planta de producción estará ubicada en el barrio ciudad salitre de la ciudad de Villavicencio, cuenta con concepto positivo de uso del suelo, sus alrededores son pavimentadas, lo cual facilita el mantenimiento sanitario evitando contaminación para el alimento. Este barrio no tiene riesgo de contaminación para el alimento y por tanto tampoco pone en riesgo a la salud de la comunidad. Como parte de las políticas de salubridad todos los días se limpiara su alrededor para mantenerlo limpio, libre de basura y aguas residuales.

4.5 Infraestructura

- Se separarán las áreas teniendo en cuenta tamaños adecuados y una secuencia lógica desde la recepción del insumo hasta el despacho del producto final, para evitar contaminaciones cruzadas y facilitar la movilidad del personal.

- Lo pisos no tendrán ranuras en donde se puedan generar microorganismos, ni desniveles que causen estancamiento de agua y limiten el desagüe rápido y seguro; también serán antideslizantes para evitar posibles accidentes laborales. Los pisos serán cubiertos con pintura epoxica.
- Las paredes son cubiertas con pintura epoxica, con lo cual quedaran impermeables lisas y permite la limpieza y la desinfección permanente.
- La pintura es de color blanco y los bombillos utilizados serán de luz blanca, lo que permitirá una mayor visibilidad sobre algún agente patógeno que ponga en peligro la salud humana.
- Se instalará cielo raso en PVC, lo cual permite mayor higiene y fácil limpieza tanto en el exterior como en el interior del mismo, esta limpieza se realizará periódicamente para evitar la acumulación de polvo y agentes que atente contra la salud humana.
- Se instalaran en todos los desagües de las maquinas trampas de grasas y sólidos para disminuir el impacto negativo de la contaminación y evitar la contaminación del producto final.
- Dentro de la planta se contará con las tres zonas seguras: servicio de aseo en los cuales nos permite guardar y mantener los elementos de aseo, zona de basuras armándola de acuerdo a la reglamentación legal vigente y las zonas de servicios públicas o baños para nuestros empleados.
- Los baños estarán separados entre mujeres y hombres y contara con toallas desechables de secado y jabón líquido. También se contará con vestieres.
- Ángulos entre paredes y pisos, serán de forma curva en pvc.

4.6 Señalización

- Se dispondrá de protocolo de evacuación, debidamente señalizada dentro de la planta de producción.
- Se dispondrá de protocolo de señalización de cada espacio de la planta: bodega, marmita, baños, basuras, empacado, entre otras.
- En el área de baños y producción se señalizara con: “lávese las manos continuamente”

4.7 Maquinaria/Equipo y Herramienta.

- Mesas. Todas las mesas serán en acero inoxidable
- Maquinas. Todas las maquinas serán en acero inoxidable
- Utensilios. Todos los utensilios serán en acero inoxidable y polipropileno.

4.8 Control de plagas

- Se realizará diariamente control de roedores y otros insectos con los mecanismos permitidos, como trampas con pegantes.

4.9 Disposición de basuras

- **Líquidos.** Se instalaran trampas de grasas y residuos en los desagües de las maquinas, para evitar la contaminación al medio ambiente.
- **Sólidos inorgánicos.** Serán removidos frecuentemente del área de producción, para evitar desórdenes y mal aspecto al cuidado de la planta.
- **Sólidos orgánicos.** Se almacenaran en la nevera con la que contamos como unidad productiva para evitar la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y otras plagas.

4.10 Mano de Obra Operativa

- Para la contratación de la mano de obra operativa se les exigirá mantener actualizado el certificado de manipulación de alimentos emitido por la secretaria de salud.
- En la contratación de la persona se le realizarán los exámenes de rutina para que pueda manipular alimentos.
- En la contratación de la persona se le capacitará sobre la forma de portar todos los implementos necesarios tales como: cabello bien recogido con mayas puestas en la cabeza, tapabocas y guantes.

- La dotación que se le entregara a las operarias serán trajes enterizos con cierre en cremallera y de color blanco, sin bolsillo en la parte de arriba de la cintura, con calzado cubierto y antideslizante.
- Se realizará una capacitación cada tres meses que incentiven las normas higiénicas y la importancia de informar su estado de salud para manipular los alimentos.
- Se prohibirá el ingreso del personal en caso de presentar heridas abierta e infectada, virosis respiratorias ó cualquier otra enfermedad que ponga el riesgo los productos y por ende la salud humana.

4.11 Protocolo en el proceso de producción

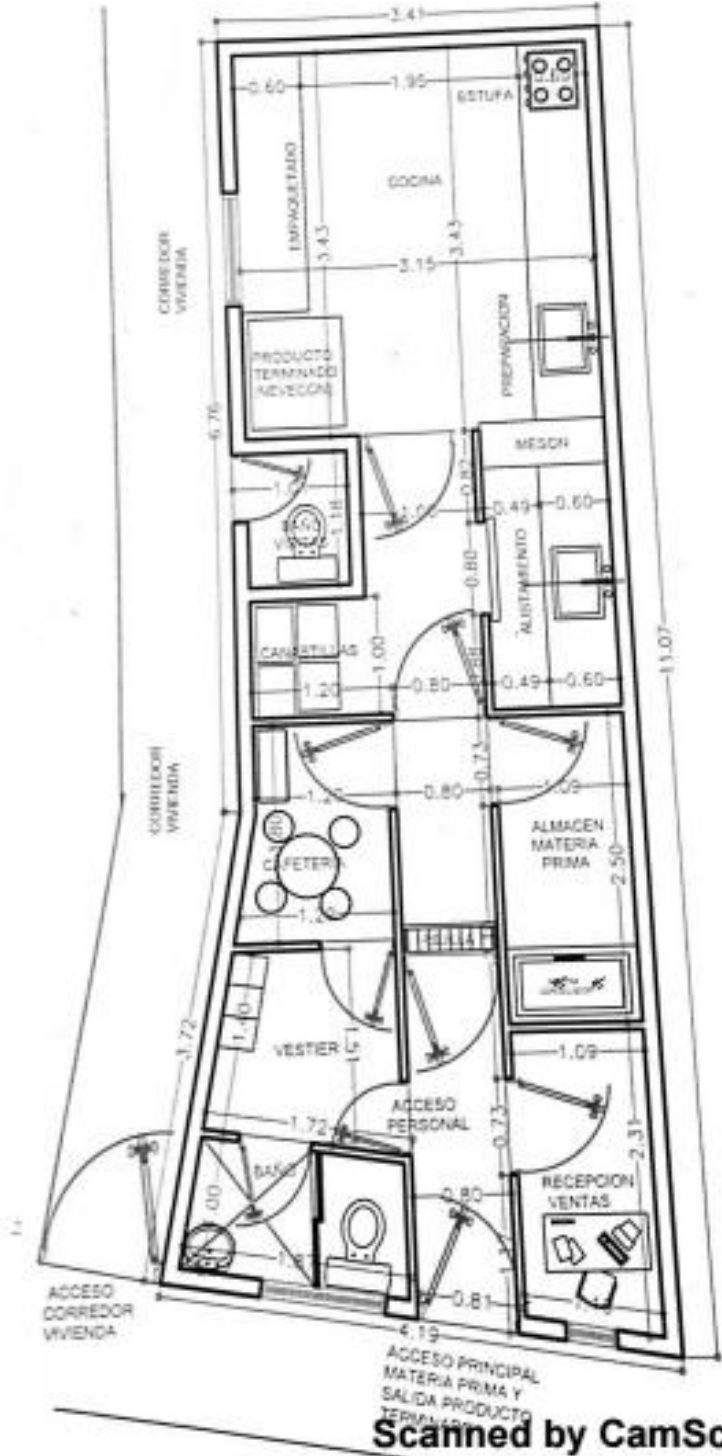
- El agua que se utilizará dentro del proceso de producción será potable de acuerdo a las normas vigentes del ministerio de salud.
- La mano de obra operativa permanentemente se realizará lavado de manos aunque tenga los guantes puestos con jabón líquido.
- En caso de devolución de un producto por causa de vencimiento se debe desechar de inmediato.
- Los primeros lotes de un pedido se mantendrán en refrigeración a 4 grados bajo cero para evitar la proliferación de bacterias sin cortar la cadena de enfriamiento hasta tener se destinó final

4.12 Distribución

- El producto se empacara en la nevera portátil dentro de la planta la nevera nuevamente debe volver a la planta para ser desinfectada y poder volver a ser usada.
- Se garantiza la cadena de frio para su adecuada conservación hasta el destino final.

A continuación se adjunta diagrama de distribución de planta:

Figura 11. Diseño Planta de Producción



Fuente: Las autoras

5. Estudio Financiero y Operativo

Para establecer una estrategia de precios en el mercado de forma acertada se realizó un estudio de precios y de costos y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 5.
Estudio de precios y costos. (Ver anexo 3 y 5)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		3.000	3.500	4.000	4.500	4.500
Precio Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		4.000	4.500	5.000	5.500	5.500
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Hayacas de 375 gramos	unid.		18.488	26.434	28.628	31.004	33.578
Unidades Tamal de 400 gramos	unid.		6.471	9.252	10.020	10.852	11.752
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		3.259,3	3.759,3	4.259,3	4.759,3	4.759,3
Ventas	unid.		24.958	35.686	38.648	41.856	45.330
Ventas	\$		81.345.184	134.154.118	164.612.975	199.203.796	215.737.613

Fuente: Fonade

Tabla 6.
Costos de producción proyectados a 5 años (Ver anexo 6 y 7)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		1.213	1.261	1.312	1.364	1.419
Costo Materia Prima Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		1.722	1.791	1.863	1.937	2.015
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		721	693	659	627	596
Costo Mano de Obra Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		721	693	659	627	596
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		1.344,7	1.398,5	1.454,4	1.512,6	1.573,1
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		721,5	693,0	659,1	626,8	596,1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		2.066,2	2.091,5	2.113,5	2.139,4	2.169,3

Fuente: Fonade

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera muestra una proyección de precios y costos para los 5 años del proyecto donde se establece una utilidad promedio anual en cada producto por unidad para el primer año de \$1.434, para el segundo de \$1.909, para el tercero, cuarto y quinto año de \$2.387, \$2.861 y \$2.831 respectivamente.

Se toma la determinación de trabajar con un precio para el primer año de \$3.500 promedio por cada producto (Tamal y Hayaca), siendo un precio asequible a los consumidores en el mercado.

El precio que se ofrece están acorde a los precios de la competencia, se busca en el mediano plazo ser competitivos, asegurar una pequeña parte del mercado local y darle un reconocimiento a de marca a los tamales y las hayacas.

5.1 Promoción

Las estrategias de promoción de se utilizara para operar en el mercado para la venta de los tamales y las hayacas están orientadas a estimular las ventas y el reconocimiento de la marca mediante:

- El tamal y la hayaca son productos que usualmente se piden en reuniones, fiestas, desayunos empresariales o épocas decembrina, se considera hacer descuentos especiales por pedidos superiores en cualquiera de sus presentaciones, otorgando al cliente un descuento del 10% del total de su compra.
- Se establecerá una estrategia enfocada al reconocimiento de marca propia que se diseñe un logo alusivo a Llano.
- Se proyecta en participar en las diferentes ferias, fiestas y eventos que se realizan en la ciudad de Villavicencio, contando con un pendón y publicidad como tarjetas de presentación y volantes para el reconocimiento e imagen empresarial.
- Se asignara el siguiente presupuesto con los siguientes conceptos que busaran generar recordación de marca y posicionar la empresa dentro del sector industrial del departamento del Meta.

5.2 Distribución

5.2.1 Alternativas de penetración.

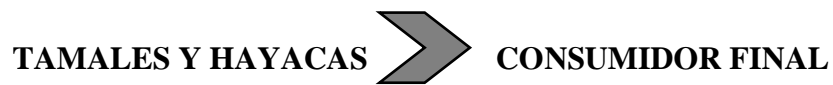
- Consolidar el punto de venta el cual estará ubicado en la planta de producción, espacio que permita a los clientes llegar a adquirir el producto.

- Para ingresar al mercado se realizarán visitas de inserción a los posibles clientes (Hoteles, restaurantes, cafeterías y paradores turísticos de la ciudad de Villavicencio) en la cual se les entregará: una propuesta comercial y una muestra del producto.

5.2.2 Alternativas de comercialización.

Se establecerá un canal directo de distribución ya que va a vender el producto directamente al consumidor sin la ayuda de intermediarios.

Los pedidos se entregarán directamente a los consumidores.



- El canal de distribución será directamente con los clientes, todos los pedidos se realizarán vía telefónica ó correo electrónico directamente.
- Adicionalmente cada trimestre se realizará invitación a la planta de producción a los clientes para que conozcan el proceso de producción que adelanta Hallacas camarita, resaltando la certificación INVIMA y la adopción de buenas prácticas de manufactura.

5.3 Estrategia de servicio.

Como estrategia de servicio se trabajara midiendo el impacto, en la satisfacción de los al mismo tiempo fidelizando y haciendo referencia a los productos y el servicio prestado, para lo cual se contempla

- Medir las percepciones que tiene los clientes sobre la calidad del servicio, para tal fin se realizarán encuestas a través de llamadas o correos electrónicos.
- Cumplir con los compromisos, frente a la puntualidad, cantidad y presentación pactada con cada uno de nuestros clientes.
- La empresa entregara los pedidos de hallacas a domicilio o en el punto que el cliente indique, esto con el fin de garantizar la oportunidad y facilidad para nuestros clientes.

5.4 Estrategias de aprovisionamiento

- Los proveedores ofrecerán los insumos y las maquinaria y equipo requeridos para la compra muebles y enseres que se utilizarán en el proyecto.
- Condiciones de pago: 60% para alistamiento, 20% a la entrega de la totalidad de equipos y elementos instalados puestos en Puerto Gaitán funcionando y 20% al final.
- Condiciones de entrega: Máximo 15 días, a partir del recibo del anticipo.
- Garantía: Se ofrecerá garantía en insumos, maquinaria y equipos adquiridos para el desarrollo del proyecto durante un año.
- La siguiente es una lista de proveedores clasificados por oferente de insumos, con sus datos empresariales:

5.5 Maquinaria y Equipo

La maquinaria y equipo necesario para la tecnificación de la planta de producción, se cotizo en la empresa Acero Inoxidable López y López, la cual se encuentra formalizada ante la Cámara de Comercio y cuenta con reconocimiento y experiencia en la fabricación y comercialización de estos equipos:

Tabla 7.

Maquinaria y equipo. (Anexo 7)

Maquina / equipo	Proveedor/ localización	Condiciones de pago
Mesa de trabajo en acero inoxidable, reforzada longitudinalmente. Dimensiones: 2.34x1.14 mt	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Estufa de cuatro puestos, estufa de 50x50	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Campana de extracción tipo isla, con motor de extracción de 14" para ducto de 40x40	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Ducto witron metro de 40x40, en la mina galvanizada	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Lavamanos quirúrgico en acero inoxidable con sistema de	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito -	50% anticipo y 50% contra entrega

botón para apertura de llave	Villavicencio	
Lavaplatos en acero inoxidable de mts con poceta y entrepaño	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Maquina Cubeteadora manual de carne, elaborado en acero inoxidable.	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Marmita a gas, acero inoxidable con agitador y volcable, capacidad 100lts	Acero Inoxidable López Y López Barrio San Benito - Villavicencio	50% anticipo y 50% contra entrega
Vitrina vertical de 17 pies en acero inoxidable	Industrias de refrigeración Ospina	De contado
Balanza Liquida Bernalo	Makro - Villavicencio	De contado
Basurero clasificador 3resid rimax 100l	Makro - Villavicencio	De contado
Caldero extrafuerte 50x20	Makro - Villavicencio	De contado
Caldero imusa profesional 75l	Makro - Villavicencio	De contado
Caldero Profesional 94L	Makro - Villavicencio	De contado
Olla presión Imusa 20.8 L	Makro - Villavicencio	De contado
Tablas de cortar 50x30x1.4cm	Makro - Villavicencio	De contado
Samovar tramont Acero inox 8.5L	Makro - Villavicencio	De contado
Bowl redondo 32 cm tarмонтina	Makro - Villavicencio	De contado
Nevera portátil 66 litros Marine Coleman	Homecenter - Villavicencio	De contado

Fuente: Las autoras

5.6 Clientela actual

Actualmente el mercado objetivo cuenta con 51 clientes, nuestra proyección de este plan de negocio es aumentarlos.

5.7 Mercado Potencial

El mercado potencial para la empresa, es el sector hotelero, el cual está muy arraigado al sector turístico de la ciudad, los dos sectores son de alto crecimiento, en el 2014 creció 8,4% y 10% el sector hotelero, la ciudad de Villavicencio y Llanos orientales se ha estado posicionando como destino turístico de ahí su crecimiento. De acuerdo a un informe de agosto del 2014 del Instituto de Turismo de Villavicencio hay 688 establecimientos que ofrecen el servicio de

alojamiento, de estos 58,86% son hoteles, de estos 353 tienen Registro Nacional de Turismo, con una oferta de 4269 habitaciones.

Tabla 8.

Tipos de establecimientos

Tipo de establecimiento	Cant.
Alojamiento en hoteles	405
Alojamiento en aparta hoteles	5
Alojamiento en centros vacacionales	27
Alojamiento rural	52
Otros tipos de alojamiento para visitantes	34
Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales	14
Servicio por horas	65
Otros tipos de alojamiento	86
Total	688

Fuente: Las autoras

Durante los últimos cuatro años, la variación en la ocupación hotelera fue del 19,3%, en total la ocupación a enero del 2015 estuvo en el 68%, esto quiere decir aproximadamente 2902,92 camas.

Tabla 9.

Comparativo ocupación hotelera

Villavicencio						
Comparativo Ocupación Hotelera				Variación		
2012	2013	2014	2015	% Variación 2015 – 2014	% Variación 2015 – 2013	% Variación 2015 - 2012
57%	65%	70%	68%	-2,86%	4,62%	19,3%

Fuente: Las autoras

5.8 Análisis de competencia

Una vez realizado el estudio de mercado se determinó que en Villavicencio existen trece (13) registros de matrículas que se dedican a la venta de Tamales y hayacas, de las cuales dos (2) se encuentran actualmente activas, Comidas Típicas del Llano., y el llano y sus hallacas; las otras once se encuentran inactivas.

Lo anterior quiere decir que once (11) de los matriculados en la cámara de comercio de Villavicencio han cancelado sus negocios, sin embargo existen varias personas que se dedican a hacer sus hallacas y venderlas pero que no se registran ante el ente encargado.

Ninguna empresa de Hayacas en Villavicencio, tiene registro INVIMA, ni permiso INVIMA.

Para esta investigación al menos consultamos con los dos registros activos sobre su actividad y se obtuvieron los siguientes datos: ninguna de las empresas realiza procesos de producción tecnificados, no tienen un mercado objetivo claro, venden al detal ó sobre pedido.

A continuación presentamos un análisis de competencia de acuerdo a las empresas más conocidas en el Mercado, teniendo en cuenta variables como:

- Productos y servicios
- Tiempo en el Mercado
- Ubicación
- Canales de Comercialización
- Cantidad de Producción anual
- Compradores
- Publicidad y promoción
- Precios en el Mercado

A continuación se presenta el Análisis de Debilidades y Oportunidades de Acuerdo a la Experiencia de la Competencia analizando variables:

Tabla 10.
Estudio de mercado y procesos de la competencia

VARIABLES DE COMPARACION	EL LLANO Y SUS HAYACAS	HAYACAS DOÑA FLOR	HAYACAS DEL WAIKIKI	HAYACAS DEL META	HAYACAS EL PORTAL	HAYACAS Y ALGO MAS	HAYACAS UNO A	HAYACAS Y TAMALES DE MI TIERRA	HAYACAS LLANERAS JULIANA
Productos y servicios	Empresa especializada en hayacas y vende tamales sobre pedido	Empresa especializada en hayacas y vende tamales sobre pedido	Empresa dedicada hayacas	Empresa con venta de hayacas y tamales en varias presentaciones	Venta de hayacas	Venta de Hayacas y tamales	Empresa con venta de hayacas y tamales en varias presentaciones	Venta de hayacas	Venta de Hayacas y tamales
Tiempo en el mercado	Empresa con más de 25 años en el mercado	20 años de trayectoria	5 años	8 años	10 años	13 años	6 años	15 años	16 años
Ubicación	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta
Canales de distribución	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	* Productor ----- Consumidor Final * Productor----- Intermediario --- Consumidor final	* Productor ----- Consumidor Final * Productor ---- Intermediario --- Consumidor Final	Productor ---- Intermediario - Consumidor Final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor ----- Consumidor Final Productor ---- Intermediario --- Consumidor Final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor ----- Consumidor Final Productor ---- Intermediario -- Consumidor Final
Cantidad de Producción Proyectada año	30.000 Tamales y hayacas anuales	16.000 Tamales y hayacas anuales	14.000 Tamales y hayacas anuales	19.000 Tamales y hayacas	21.000 tamales y hayacas	10.000 tamales y hayacas	19.000 tamales y hayacas	22.000 tamales y hayacas	8.000 tamales
Compradores	Personas cercanas al punto de venta y clientes corporativos	Personas cercanas punto de venta	Cientes Corporativos como Restaurantes, asaderos de carne y Hoteles	Personas Cercanas al Punto de Venta	Personas cercanas al punto de venta y clientes corporativos	Personas cercanas punto de venta	Cientes Corporativos como Restaurantes, asaderos de carne y Hoteles	Personas Cercanas al Punto de Venta	Cientes corporativas
Publicidad y Promoción	Utilización de redes sociales, pagina web, evento de promoción logrando posicionamiento y reconocimiento de Marca en el Mercado Departamental	No cuenta con pagina web, se reconoce por su larga trayectoria en el mercado	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	Cuenta con pagina web, alto reconocimiento en el mercado local no utiliza redes sociales	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	Cuenta con pagina web, alto reconocimiento en el mercado local no utiliza redes sociales
Precios en el Mercado	Precio de Tamal de \$7.000 y Hayaca de \$5.000	Precio entre \$4500 y \$5.000 para la hayaca y de \$6.000 tamal	Precio de \$7.000 tamal y \$6.000 hayaca	Precio de Tamal \$3.500 y hayaca \$3.000	Precio tamal de hayaca \$5.000	Precio de tamal \$4.500 y hayaca \$3.500	Precio de Tamal \$6.000 y hayaca \$5.000	Precio de tamal \$4.500 y hayaca \$3.500	Precio de Tamal \$6.000 y hayaca \$5.000

Fuente: Las autoras

Tabla 11.***Empresas activas e inactivas***

Item	Empresas activas
1	Comidas típicas del llano
2	El llano y sus hayacas
Item	Empresas Inactivas
1	Hayacas doña flor
2	Hayacas del waikiki
3	Hayacas del meta
4	Hayacas el portal
5	Hayacas la original
6	Hayacas llanera juliana
7	Hayacas las gaviotas con gusto llanero
8	Hayacas uno A
9	Hayacas y algo mas
10	Hayacas y especialidades del llano
11	Hayacas y tamales de mi tierra

Fuente: Las autoras

5.9 Aspectos Legales

5.9.1 Constitución de la Empresa.

La empresa se constituirá como SAS a partir en el año 2016 y tendrá en cuenta lo previsto por la ley, código de Comercio Colombiano; se aplicara a la empresa por acciones simples en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y, en especial, las que regulan la sociedad por acciones simples. Así mismo, las sociedades estarán sujetas, en lo pertinente a la inspección, vigilancia o control de la de Sociedades, en los casos que determine el Presidente de la República.

La SAS se acogerá a la ley 1429 del 2010, según la cual las nuevas pequeñas empresas contarán con beneficios tributarios por formalizarse.

Para la adecuada ejecución de las labores administrativas de la empresa se hace necesario contratar a 5 empleados permanentes que ocupen cargos como Gerente general, auxiliar administrativo, contador y operarios, los cuales se vincularán bajo la modalidad de contrato a término fijo por un año. Adquiriendo la empresa las obligaciones laborales y de protección social

enmarcadas por las normas vigentes, aplicables a la contratación del personal como la ley 100 de seguridad Social y el Código Sustantivo del Trabajo.

El contador será vinculado por honorarios, el auxiliar administrativo y uno de los operarios serán vinculados por contrato de tiempo parcial más prestaciones de ley.

La empresa, se creara mediante documento privado presentado personalmente por los empresarios constituyentes ante la cámara de comercio de Villavicencio y debe cumplir con los siguientes tramites, Matricula Registro Mercantil, Registro ante la DIAN para la obtención del RUT, Registro de Industria y Comercio, Registro de libros de Contabilidad.

5.9.2 Registro Sanitario.

Expedido por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, o su autoridad delegada).

“Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e importar un alimento con destino al consumo humano”.

El Registro Sanitario tiene una vigencia de 10 años.

Requisitos mínimos que la empresa debe cumplir para poder obtener el registro INVIMA.

Cumplir las condiciones mínimas de: las normas técnico sanitario, las condiciones de producción y los controles de calidad; a continuación describimos los aspectos más importantes de estas tres condiciones.

5.9.3 Normas técnico sanitario.

- Estar ubicados en un foco libre de contaminación y no causar riesgo a la comunidad, mantener el exterior de la planta limpia y libre de basuras o contaminación.
- Estar diseñada de manera que proteja la producción e impida la contaminación, su tamaño debe ser adecuado para la instalación de equipos y personal para así llevar una secuencia lógica a la hora de los procesos, desde la recepción del insumo hasta el despacho del producto, y así evitar contaminación cruzada entre los alimentos.
- La edificación debe estar construida de manera que facilite la limpieza y desinfección, no se encontraran áreas de vivienda ni dormitorios tampoco se permitirá la presencia de animales domésticos en el establecimiento.

- Disponer de agua potable a temperaturas y presión requeridas para la fabricación para que esta no cause riesgos a la producción de los residuos líquidos.
- Los residuos sólidos se dispondrán de forma correcta, evitando malos olores, plagas o refugio para animales, los residuos orgánicos serán refrigerados para un manejo final.
- Las instalaciones sanitarias deben contar con baños, vistieres, lavamanos, grifos en lo posible que no sean manuales y poner advertencia a los operarios del lavado de manos frecuente.
- Contar con un área de limpieza y desinfección de los utensilios y equipos de trabajo.
- Los pisos y drenajes deben ser no porosos, no absorbentes, no deslizantes y sin grietas; las tuberías y drenajes deben tener la capacidad de salida de los volúmenes generados por la industria, también debe tener rejillas, trampas adecuadas diseñadas para la limpieza.
- Las paredes deben ser de materiales resistentes impermeables y de fácil limpieza, sus paredes deben ser lisas sin grietas recubiertas en cerámica o con pinturas epoxica o con resinas de colores claros, las uniones entre pisos, paredes y techos deben estar bien selladas.
- Los techos construidos de manera que no acumule suciedad, en lo posible no se acepta techos dobles.
- Las ventanas deben estar provistas con malla anti insecto de fácil limpieza.
- Las puertas deben ser lisas ajuste hermético cuando sea necesario se utilizara la puerta de doble servicio de lo contrario no utilizarla.
- La iluminación debe ser de calidad e intensidad requerida para las actividades correspondientes.
- La ventilación puede ser directa o indirecta siempre y cuando no produzca contaminación o incomodidad del personal y se limpie periódicamente para prevenir acumulación de polvo.
- No se permite el uso de utensilios contaminantes como: plomo, cadmio, zinc, antimonio, hierro u otros que sean peligrosos para la salud.
- El acabado de los utensilios deben tener acabados lisos, no porosos, libres de grietas, entre otras.

- Las tuberías empleadas deben ser materiales resistentes y fácilmente desmontables para su limpieza según su instalación y funcionamiento; los utensilios deben estar instalados y ubicados según la secuencia lógica hasta el envasado y embalaje del producto terminado; las distancias deben estar acorde a la facilidad de la producción.

5.9.3.1 Condiciones de producción.

- El estado de salud de los manipuladores de los alimentos debe estar aprobada por un personal médico, ninguna persona que presente heridas infectadas irritaciones, diarrea o que sospeche de algún tipo de enfermedad susceptible que pueda transmitir a los alimentos puede estar laborando, todo personal debe estar capacitado para llevar a cabo las tareas que le asignen y en la manipulación de alimentos. Las empresas deben contar con una capacitación continua, los capacitadores pueden ser personas jurídicas o naturales pero deben estar autorizados por las autoridades sanitarias. El manipulador de alimentos debe estar capacitado para tomar cualquier decisión o llevar a cabo acciones necesarias para cualquier tipo de eventualidad.
- Mientras se trabaje directamente con la manipulación y elaboración de alimentos debemos aplicar buenas prácticas de higiene de manera que evite la contaminación en los alimentos.
- Se debe utilizar una vestimenta clara con cierres o cremalleras en vez de botones, sin bolsillos por encima de la cintura, utilizar delantal atado al cuerpo de manera segura evitando contaminación al alimento, lavarse las manos antes de empezar su trabajo y continuamente para evitar microorganismos, mantener el cabello cogido cubierto por una malla o gorro, usar protector tapabocas, mantener las uñas cortas limpias sin esmalte, usar calzado cerrado resistente e impermeable, si se usan guantes mantenerlos limpios dándole el mismo cuidado que a las manos, no se permite uso de aretes, anillos o accesorios que causen contaminación, no está permitido comer, beber fumar o escupir en las áreas de producción o que generen riesgo a los alimentos, si un operario presenta cualquier afección de la piel o enfermedad infecciosa debe ser excluido de toda actividad directa a la manipulación, las personas en calidad de visitantes deben cumplir con las medidas de protección estipulas por la ley.

5.9.3.2 Control de calidad

- Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y calidad en el procesamiento de los alimentos contando con los siguientes aspectos: especificaciones de materias primas y productos terminados, documentación sobre la planta equipos y procesos, los procedimientos de laboratorio y métodos de ensayos deben ser reconocidos con el fin de garantizar y asegurar los resultados, se recomienda dar cumplimiento al sistema de aseguramiento de la calidad sanitaria.
- El plan de saneamiento incluirá programas de limpieza y desinfección: cada establecimiento debe incluir procesos de limpieza para satisfacer las necesidades de higiene, programa de desecho sólidos se debe contar con las instalaciones y recursos necesarios para el buen manejo clasificación y transporte el cual tiene que hacerse según las normas establecidas con el fin de evitar la contaminación de los alimentos o deterioro del medio ambiente, programa de control de plagas como artrópodos o roedores deben estar dentro del control integral de la planta.
- El almacenamiento, distribución transporte y comercialización deben evitar contaminación y alteración del alimento, proliferación de microorganismos indeseables en el alimento y el deterioro o daño del envase o embalaje.
- El almacenamiento también debe cumplir ciertas condiciones como: limpieza, separación de productos dependiendo si necesitan refrigeración o temperatura ambiente sin afectar la higiene o funcionalidad de los ingredientes, los productos terminados deben almacenarse según sus fechas, el producto devuelto no puede mezclarse o tener contacto con nuestro producto final para evitar contaminación cruzada.
- Los productos como detergentes, desinfectantes u otras sustancias peligrosas deben etiquetarse adecuadamente para evitar contaminación con otros productos.
- El transporte debe ser de tal manera que excluya la contaminación o proliferación de microorganismos contra la alteración del alimento, los alimentos que requieran mantenerse en refrigeración deben ser transportados y distribuidos bajo condiciones que garanticen la conservación del alimento.

5.9.3.3 De las autoridades locales.

Permiso de Planeación Municipal: Obtener permiso de la Oficina de Planeación Municipal o entidades que hagan sus veces.

5.10 Propiedad Industrial.

Registro de marca: Acreditar el registro de la marca o marcas que distinguirán su producto, expedido por la Superintendencia de Industria y comercio.

Término de duración del registro de la marca y su renovación: “El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años”.

La renovación deberá solicitarse ante la oficina nacional competente, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro.

Tabla 12.

Tiempo de trámite de la puesta en marcha

Trámite	Empresa	Duración del trámite
Apertura de cuenta	Entidad Bancaria	20 días hábiles
Constitución de la empresa	Cámara de Comercio	20 días Hábiles
Obtención de RUT	DIAN	1 día
Registro INVIMA	INVIMA	1 mes
Registro de marca	Súper Intendencia de Industria y Comercio	1 mes

Fuente: Las autoras

5.11 Cumplimiento al Decreto 1072 Del 2015. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo

El Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (1072) compila todas las normas que reglamentan el trabajo y que antes estaban dispersas. Desde el momento de su expedición (25 de

mayo de 2015), el Decreto 1072 se convirtió en la única fuente para consultar las normas reglamentarias del trabajo en Colombia.

Es decir, “este Decreto regula íntegramente las materias contempladas en él. Por consiguiente, de conformidad con el artículo 3 de la Ley 153 de 1887, quedan derogadas todas las disposiciones de naturaleza reglamentaria relativas al sector Trabajo que versen sobre las mismas materias, con excepción, exclusivamente, de los siguientes asuntos: los decretos relativos a la creación y conformación de comisiones intersectoriales, comisiones interinstitucionales, consejos, comités, sistemas administrativos y demás asuntos relacionados con la estructura, configuración y conformación de las entidades y organismos del sector administrativo”, reza el Decreto.

Obligaciones de los empleadores

Capítulo 6 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo. Artículo 2.2.4.6.1. Objeto y campo de aplicación. El presente capítulo tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores.

El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente. Dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa, el empleador tendrá entre otras, las siguientes obligaciones:

- Definir, firmar y divulgar la política de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de documento escrito, el empleador debe suscribir la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa, la cual deberá proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de seguridad y salud en el trabajo.

- Asignación y comunicación de responsabilidades: debe asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en SST a todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección.
- Rendición de cuentas al interior de la empresa: a quienes se les hayan delegado responsabilidades en el SGSST, tienen la obligación de rendir cuentas internamente en relación con su desempeño. Esta rendición de cuentas se podrá hacer a través de medios escritos, electrónicos, verbales o los que sean considerados por los responsables. La rendición se hará como mínimo anualmente y deberá quedar documentada.
- Definición de recursos: debe definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones.
- Cumplimiento de los requisitos normativos aplicables: debe garantizar que opera bajo el cumplimiento de la normatividad nacional vigente aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo, en armonía con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales de que trata el artículo 14 de la Ley 1562 de 2012.
- Gestión de los peligros y riesgos: debe adoptar disposiciones efectivas para desarrollar las medidas de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores y/o contratistas, en los equipos e instalaciones.
- Plan de trabajo anual en SST: debe diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el SG-SST, el cual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.
- Prevención y promoción de riesgos laborales: el empleador debe implementar y desarrollar actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de promoción de la salud en el SG-SST, de conformidad con la normatividad vigente.

- Participación de los trabajadores: debe asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores y sus representantes ante el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la ejecución de la política y también que estos últimos funcionen y cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios, acorde con la normatividad vigente que les es aplicable. Así mismo, el empleador debe informar a los trabajadores y/o contratistas, a sus representantes ante el Comité Paritario o el Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda de conformidad con la normatividad vigente, sobre el desarrollo de todas las etapas del SG-SST e igualmente, debe evaluar las recomendaciones emanadas de estos para el mejoramiento del SG-SST. El empleador debe garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la evaluación y valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia, dentro de la jornada laboral de los trabajadores directos o en el desarrollo de la prestación del servicio de los contratistas.

- Dirección de la Seguridad y Salud en el Trabajo–SST en las empresas: debe garantizar la disponibilidad de personal responsable de la seguridad y la salud en el trabajo, cuyo perfil deberá ser acorde con lo establecido con la normatividad vigente y los estándares mínimos que para tal efecto determine el Ministerio del Trabajo quienes deberán, entre otras:

- a. Planear, organizar, dirigir, desarrollar y aplicar el SG-SST, y como mínimo una vez al año, realizar su evaluación;

- b. Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento y los resultados del SG-SST, y

- c. Promover la participación de todos los miembros de la empresa en la implementación del SG-SST.

- Integración: el empleador debe involucrar los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo, al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones en la empresa.

5.12 Organismos de Apoyo

Durante el desarrollo de esta propuesta de emprendimiento hemos recibido apoyo de los docentes del Programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y

de algunos gestores de emprendimiento del SENA regional Meta, con el fin de direccionar este proyecto de negocio a una futura fuente de financiamiento.

5.13 Análisis Dofa

A continuación presentamos el análisis debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas:

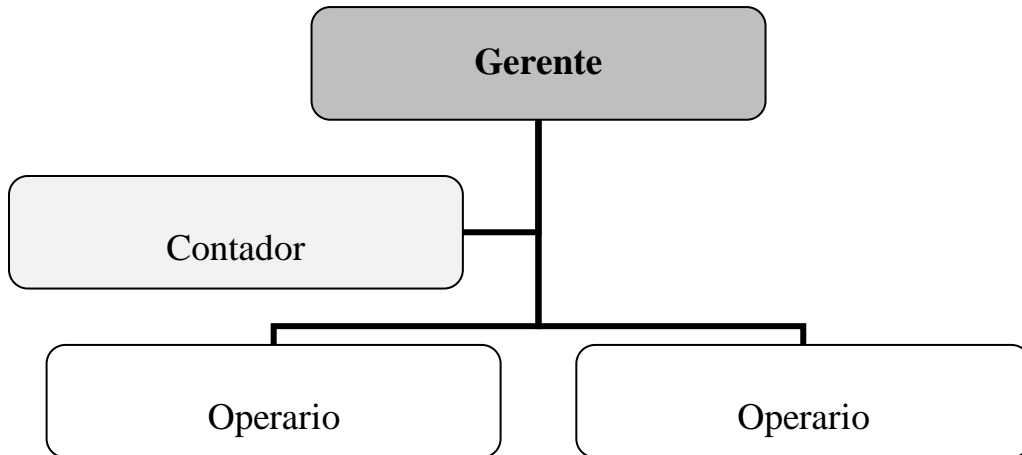
Tabla 13.

Análisis Dofa

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una receta original. • Marca de fácil recordación y relación con el producto. • Participación en proceso de innovación y desarrollo de nuevo producto. • Participación permanente en capacitaciones. • Contar con 4 años en el mercado, reconocimiento de la calidad del producto. • Mano de obra calificada. • Servicio al cliente. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia, presencia de famiempresas. • Tasa de inflación (índice de precios al consumidor) • Competencia desleal.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Capacidad de inversión. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del turismo. • Tendencia a consumo de productos con bajos niveles de procesamiento. • Ingresar a más segmentos de mercado (sector hotelero, restaurantes). • Producto de alta demanda, parte de la gastronomía típica de la región. • Participación en diferentes ferias a nivel local y regional.

Fuente: Las autoras.

Figura 12. Estructura Organizacional



Fuente: Las autoras

Tabla 14.

Descripción del cargo de Gerente

1. GERENTE. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Gerente		
SALARIO: \$ 800.000 más prestaciones de ley.		
TIEMPO COMPLETO		
II. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el servicio al cliente. ▪ Control de calidad. ▪ Análisis de estados financieros. ▪ Proyecciones en futuros mercados. ▪ Conocimiento del mercado ▪ Relaciones públicas. ▪ Habilidades personales para las ventas 		
COMPETENCIA DEL CARGO	EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en el área de la administración en servicios de alimentos: restaurantes, cafeterías.
	FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de cocina caliente y fría, finanzas básicas y manipulación de alimentos • Conocimientos en el área de producción

		de alimentos listos para el consumo.
	HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación y organización, actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Las autoras

Tabla 15.

Descripción del Cargo de contador.

2. Contador. Descripción del cargo		
Nombre del cargo: contador		
Salario: \$600.000		
Tiempo parcial		
II. Responsabilidades del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que los documentos contables que cumplan con los requisitos de ley. ▪ Cálculo y pago de impuestos. ▪ Elaboración y presentación de estado financieros. 		
III. Especificaciones del cargo		
Competencia del Cargo	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia certificada, y con tarjeta profesional
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público titulado
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conocimiento del procedimiento normativo contable y tributario, ser una persona con actitud y buenas relaciones interpersonales.

Fuente: Las autoras

Tabla 16.
Descripción del Cargo de operarios

3. Operario (1). Descripción del Cargo		
Nombre del cargo: operario (1).		
Salario: \$689.455 más prestaciones de ley.		
Tiempo completo		
II. Responsabilidades del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alistamiento de insumos, preparación de masa con sus respectivos ingredientes para la cocción de la hayaca. ▪ Manipulación y disposición del producto para el empaque. ▪ Verificar el buen funcionamiento de maquinaria/equipo y control de calidad del producto 		
III. Especificaciones Del Cargo		
Competencia del cargo	Educación	Primaria y/o Bachiller con certificado manipulación de alimentos.
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia trabajo de cocina en restaurantes, cafeterías.
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de manipulación de alimentos.
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, pro actividad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de pertenencia.

Fuente: Las autoras

5.14 Evaluación financiera

5.14.1 Proyección de Infraestructura y activos fijos.

Se realiza una discriminación en las siguientes tablas del aporte del emprendedor y del aporte que se espera de otra fuente de financiamiento como infraestructura y activos fijos iniciales.

Tabla 17.

Maquinaria y equipos como aporte del proyecto (ver anexo 7)

ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	APORTE DEL EMPRENDEDOR	APORTE FINANCIAMIENTO	VALOR TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPOS						
Mesa de acero inoxidable	Unidad	1	\$ 1.800.000		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Estufa enana de dos puestos	Unidad	1	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Ducto witron metro de 40*40	Unidad	4	\$ 150.000		\$ 600.000	\$ 600.000
Mesa auxiliar en acero inoxidable de 40*40	Unidad	1	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Licüadora industrial	Unidad	1	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Lavamanos quirurgico	Unidad	1	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Mesa de trabajo tipo isla	Unidad	1	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Marmita Volcablea gas sin agitador citalsa mg50	unidad	1	\$ 17.400.000		\$ 17.400.000	\$ 17.400.000
Procesador de vegetales ca 301 - 230 v60/1 1050305 incluye 5 discos	Unidad	1	\$ 1.910.520		\$ 1.910.520	\$ 1.910.520
sierra scp 116 ci italsa 1,5 hp 110 v /60 hz	unidad	1	\$ 2.320.000		\$ 2.320.000	\$ 2.320.000
refrigerador vertical lbr 1471 pc	unidad	1	\$ 3.654.000	\$ 3.654.000		\$ 3.654.000
TOTAL				\$ 3.654.000	\$ 31.830.520	\$ 35.484.520

Fuente: Elaboración las autoras

Tabla 18.

Muebles y enseres como aporte del Proyecto (ver anexo 7)

MUEBLES Y ENCERES						
caldero industrial 50*40 cm	unidad	1	\$ 149.900	\$ 149.900	\$ 149.900	\$ 149.900
basurero clasico 3 residencial rimax 100 litros	unidad	1	\$ 99.900	\$ 99.900	\$ 99.900	\$ 99.900
caldero extrafuerte munal de 50*30 cm	unidad	1	\$ 194.900	\$ 194.900	\$ 194.900	\$ 194.900
caldero extra fuerte 50*20 cm	unidad	1	\$ 169.900	\$ 169.900	\$ 169.900	\$ 169.900
caldero industrial 60*40 cm	unidad	1	\$ 229.900	\$ 229.900	\$ 229.900	\$ 229.900
caldero fuerte imusa aluminio 113 litros	unidad	1	\$ 291.900	\$ 291.900	\$ 291.900	\$ 291.900
caldero imuza profesional 75 litros	unidad	1	\$ 212.900	\$ 212.900	\$ 212.900	\$ 212.900
caldero universal de 42 cm	unidad	1	\$ 116.900	\$ 116.900	\$ 116.900	\$ 116.900
vaso lisboa bebidas 9 1/2 onzas ritem	unidad	5	\$ 4.256	\$ 21.280	\$ 21.280	\$ 21.280
copa rioja cristal grande vino	unidad	5	\$ 7.900	\$ 39.500	\$ 39.500	\$ 39.500
taza consome alpes 350 mil	unidad	5	\$ 8.400	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000
taza corona styl bco 355*12 unid	unidad	5	\$ 39.900	\$ 199.500	\$ 199.500	\$ 199.500
pocillo te americano blanco 200 cm	unidad	5	\$ 9.400	\$ 47.000	\$ 47.000	\$ 47.000
plat pand cuadro worbco 27 cm	unidad	5	\$ 28.900	\$ 144.500	\$ 144.500	\$ 144.500
olla apresión imuza 20.8 litros turbo	unidad	1	\$ 322.900	\$ 322.900	\$ 322.900	\$ 322.900
plancha antian 47*29 cm pro ilko	unidad	1	\$ 125.900	\$ 125.900	\$ 125.900	\$ 125.900
perol institucion universal 24 cm	unidad	2	\$ 54.500	\$ 109.000	\$ 109.000	\$ 109.000
set *4 cacheloras corona 2 tapas	unidad	2	\$ 39.900	\$ 79.800	\$ 79.800	\$ 79.800
wor mingbai 32 cm masas con tapa	unidad	2	\$ 49.900	\$ 99.800	\$ 99.800	\$ 99.800
sarten antidherente 22 cm aro	unidad	1	\$ 15.900	\$ 15.900	\$ 15.900	\$ 15.900
sarten antidherente 26 cm aro	unidad	1	\$ 21.900	\$ 21.900	\$ 21.900	\$ 21.900
sarten imuza 30 cm ava tv inn	unidad	1	\$ 33.900	\$ 33.900	\$ 33.900	\$ 33.900
azafate ace inox 53*22*10 cm 1/1	unidad	1	\$ 49.900	\$ 49.900	\$ 49.900	\$ 49.900
azafate ace inox 53*22*15 cm 171	unidad	1	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000
balanza liquida bernalo 30 kg 8 men	unidad	1	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000
bowl redondo 32 cm tramontina	unidad	1	\$ 35.900	\$ 35.900	\$ 35.900	\$ 35.900
colador doble malla fuerte de 30 cm	unidad	1	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 27.900	\$ 27.900
bandeja para galletas express	unidad	1	\$ 23.900	\$ 23.900	\$ 23.900	\$ 23.900
cazuela franc fund imuza	unidad	2	\$ 26.800	\$ 53.600	\$ 53.600	\$ 53.600

caudero profesional 94 litros miza	unidad	1	\$	271.900	\$	271.900	\$	271.900
sarten profesional and 30 cm	unidad	2	\$	57.500	\$	115.000	\$	115.000
table picar / cortar aro bca 50*30*1,4 cm	unidad	2	\$	24.900	\$	49.800	\$	49.800
table picar / cortar aro rja 50*30*1,4 cm	unidad	2	\$	24.900	\$	49.800	\$	49.800
pimientero de madera 20 cm press	unidad	2	\$	30.900	\$	61.800	\$	61.800
espatula ranu 9*3" profe tramontina	unidad	2	\$	39.900	\$	79.800	\$	79.800
espatula lisa 9*3" tramontina	unidad	2	\$	38.900	\$	77.800	\$	77.800
espumadera malla valencia	unidad	2	\$	19.900	\$	39.800	\$	39.800
set *36 tramontina malibu	unidad	2	\$	52.450	\$	104.900	\$	104.900
set de 36 trucha tramontina malubu	unidad	2	\$	52.450	\$	104.900	\$	104.900
set cuchillo tramontina * 36 pzs	unidad	2	\$	44.850	\$	89.700	\$	89.700
set *12 cucha dulalpes incametal	unidad	2	\$	41.850	\$	83.700	\$	83.700
estación de reciclaje vaniplast 40 litros	unidad	1	\$	179.900	\$	179.900	\$	179.900
pap vaniplas pedal 25 litros balde bca	unidad	2	\$	51.900	\$	103.800	\$	103.800
silla plastica sin brazos aro	unidad	32	\$	19.900	\$	636.800	\$	636.800
mesa plast blanca vanipat	unidad	8	\$	65.900	\$	527.200	\$	527.200
paila recotada north vanip alumin 50cm	unidad	2	\$	59.900	\$	119.800	\$	119.800
plat hondo corona american 470 cm	unidad	5	\$	12.500	\$	62.500	\$	62.500
plat pand cuadra work bco 27 cm	unidad	5	\$	28.900	\$	144.500	\$	144.500
TOTAL					\$	6.057.680	\$	6.057.680

Fuente: Las autoras.

Tabla 19.

Resumen aportes

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	APORTE EMPRENDEDOR	APORTE FUENTE FINANCIAMIENTO
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO	\$ 48.442.200	\$ 3.654.000	\$ 44.788.200
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO PROYECTO	\$ 37.983.564	\$ 0	\$ 37.983.564
TOTAL PROYECTO	\$ 86.425.764	\$ 3.654.000	\$ 82.771.764

Fuente: Las autoras.

5.15 Inversión en adecuaciones y modificaciones.

Así mismo se requiere realizar algunas adecuaciones locativas y adecuaciones en las instalaciones eléctricas para la operación de los equipos a utilizar (Tabla 20).

Tabla 20.***Adecuaciones locativas y adecuaciones eléctricas***

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Aporte del emprendedor	Aporte de fuente financiamiento	Valor total
Adecuaciones						
Luz trifásica	Unidad	1	\$800.000		\$800.000	\$800.000
Adecuaciones locativas a (costo)	Unidad m2	30	\$130.000		\$3.900.000	\$3.900.000
TOTAL					\$4.700.000	\$4.700.000

Fuente: Las autoras.

5.16 Proyección de Mano de obra.

Se muestra a continuación la nómina que se liquidó en la proyección financiera de la investigación del proyecto:

Tabla 21.***Mano de obra para el proyecto***

Cuadro No. NOMINA POR VENTAS , ADMINISTRACION Y OPERTAIVA											
Empleos	No.	Valor mes sin factor	Valor Mes con Factor Prest. 1.44	capital de trabajo	aporte emprendedor	aporte Fuente de Financiamiento	valor primer año	Valor segundo año	valor tercer año	valor cuarto año	valor quinto año
M.O. Administrativa				\$ 5.256.000	\$ 0	\$ 5.256.000	\$ 15.768.000	\$ 21.654.720	\$ 22.304.362	\$ 22.973.492,45	\$ 23.662.697,22
Gerente	1	\$ 800.000	\$ 1.152.000	\$ 3.456.000	\$ 0	\$ 3.456.000	\$ 10.368.000	\$ 14.238.720	\$ 14.665.882	\$ 15.105.858	\$ 15.559.034
Contador	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
M.O. OPERACIÓN				\$ 6.002.424	\$ 0	\$ 6.002.424	\$ 18.007.272	\$ 24.729.987	\$ 25.471.886	\$ 26.236.043	\$ 27.023.124
Jefe de cocina	1	\$ 700.000	\$ 1.008.000	\$ 3.024.000	\$ 0	\$ 3.024.000	\$ 9.072.000	\$ 12.458.880	\$ 12.832.646	\$ 13.217.626	\$ 13.614.155
Auxiliar de cocina	1	\$ 689.450	\$ 992.808	\$ 2.978.424	\$ 0	\$ 2.978.424	\$ 8.935.272	\$ 12.271.107	\$ 12.639.240	\$ 13.018.417	\$ 13.408.970
Total	4			\$ 11.258.424		\$ 11.258.424	\$ 33.775.272	\$ 46.384.707	\$ 47.776.248	\$ 49.209.535,53	\$ 50.685.821,59

Fuente: Las autoras.

5.17 Proyección de gastos operacionales.

Inicialmente se considerarán los gastos operacionales de administración, que comprenden los gastos de personal, los gastos de puesta en marcha y los demás gastos operacionales de los

próximos cinco años del proyecto (Tabla 22), considerando para ello un incremento año por año del 4%.

Tabla 22.

Gastos de personal, gastos de puesta y otros gastos de administración para el proyecto

DESCRIPCION	GASTOS VENTAS AÑO 1	GASTOS DE VENTAS AÑO 2	GASTOS DE VENTAS AÑO 3	GASTOS DE VENTAS AÑO 4	GASTOS DE VENTAS AÑO 5
GASTOS DE PERSONAL					
Gerente	\$ 10.368.000	\$ 14.238.720	\$ 14.665.882	\$ 15.105.858	\$ 15.559.034
Contador	\$ 5.400.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
TOTAL	\$ 15.768.000	\$ 21.654.720	\$ 22.304.362	\$ 22.973.492	\$ 23.662.697
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA					
ESCRITURAS Y GASTOS NOTARIALES					
PERMISOS Y LICENCIAS (INVIMA)	\$ 4.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REGISTRO MERCANTIL	\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 562.432	\$ 584.929
REGISTROS MARCAS Y PATENTES (TABLA NUTRICIONAL, REGISTRO DE MARCA, CODIGO DE BARRAS)					
	\$ 1.700.000	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 6.700.000	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 562.432	\$ 584.929
GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN					
CARGOS POR SERVICIOS BANCARIOS					
PAGOS POR ARREDAMIENTOS	\$ 7.200.000	\$ 9.888.000	\$ 10.184.640	\$ 10.490.179	\$ 10.804.885
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	\$ 1.350.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
SEGUROS	\$ 700.000	\$ 721.000	\$ 742.630	\$ 764.909	\$ 787.856
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.350.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
GAS Y ASEO PUBLICO	\$ 1.350.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 720.000	\$ 988.800	\$ 1.018.464	\$ 1.049.018	\$ 1.080.488
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.260.000	\$ 1.730.400	\$ 1.782.312	\$ 1.835.781	\$ 1.890.855
SUSCRIPCIONES Y AFILIACIONES					
TOTAL	\$ 13.930.000	\$ 18.890.200	\$ 19.456.906	\$ 20.040.613	\$ 20.641.832
TOTAL GASTOS DE PERSONAL + GASTOS DE PUESTA EN MARCHA + GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 36.398.000	\$ 41.064.920	\$ 42.302.068	\$ 43.576.538	\$ 44.889.458

Fuente: Las autoras.

5.18 Capital de trabajo del proyecto.

Se discriminará el capital del trabajo para el proyecto, teniendo en cuenta el aporte de las emprendedoras y el aporte de la otra fuente de financiamiento (Tabla 9), datos que se obtienen de las cifras consideradas anteriormente.

Luego se muestra el total de la inversión que se requiere en este proyecto (Tabla 10), discriminando igualmente el aporte de las emprendedoras y el aporte que se espera de la fuente de financiamiento.

Se relaciona también los rangos de calificación por empleos y según salarios mínimo legales vigentes con datos al año 2016 (Tabla 23).

Tabla 23.***Capital de trabajo para el proyecto***

Descripción	Aporte fuente de financiamiento	Valor total
Mano de obra operacional	6.002.424	6.002.424
Gastos administrativos	17.736.000	17.76.000
Gastos de ventas	5.040.000	5.040.000
Costos materia prima	7.458.067	7.458.067
Otros costos de fabricación	1.747.073	1.747.073
Total capital de trabajo proyecto		\$ 37.983.564

Fuente: Las autoras.

Tabla 24.***Requerimientos totales de inversión para el proyecto***

Descripción	Valor Total	Aporte Emprendedor	Aporte fuente de financiamiento
Total inversión del proyecto	\$ 48.442.200	\$ 3.654.000	\$ 44.788.200
Total Capital de Trabajo proyecto	\$ 37.983.564	\$ 0	\$ 37.983.564
Total Proyecto	\$ 86.425.764	\$ 3.654.000	\$ 82.771.764

Fuente: Las autoras.

Tabla 25.***Rangos de ponderación para el proyecto***

EMPLEOS	3	5	6
SMLMV	80	150	180
\$689.455	55.156.400	103.418.250	124.101.900

Fuente: Las autoras.

5.19 Presupuesto de ventas.

Con los anteriores datos de cantidades y precios se construye el ingreso total en un horizonte de planeación de cinco años (Tabla 27).

Tabla 26.**Presupuesto ventas del proyecto en un horizonte de 5 años (ver anexo 8)**

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		3 000	3 500	4 000	4 500	4 500
Precio Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		4 000	4 500	5 000	5 500	5 500
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Hayacas de 375 gramos	unid.		18 488	26 434	28 628	31 004	33 578
Unidades Tamal de 400 gramos	unid.		6 471	9 252	10 020	10 852	11 752
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		3 259,3	3 759,3	4 259,3	4 759,3	4 759,3
Ventas	unid.		24 958	35 686	38 648	41 856	45 330
Ventas	\$		81 345,184	134 154,118	164 612,975	199 203,796	215 737,613

Fuente: Fonade

5.20 Presupuesto de costo de producción

Para el caso de los costos se considera un incremento anual del 4% y cabe recordar que el costo de ventas constituye un 38.14% del total de los ingresos operacionales netos, quedando un margen bruto del 61,86%

Tabla 27.**Presupuesto de los costos de producción y ventas del proyecto (ver anexo 8)**

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		1.213	1.261	1.312	1.364	1.419
Costo Materia Prima Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		1.722	1.791	1.863	1.937	2.015
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Hayacas de 375 gramos	\$ / unid.		721	693	659	627	596
Costo Mano de Obra Tamal de 400 gramos	\$ / unid.		721	693	659	627	596
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		1.344,7	1.398,5	1.454,4	1.512,6	1.573,1
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		721,5	693,0	659,1	626,8	596,1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		2.066,2	2.091,5	2.113,5	2.139,4	2.169,3

Fuente: Fonade

A continuación presentamos los costos unitarios discriminados de cada uno de los productos que está proyectando vender el modelo de negocio:

Tabla 28.

Costos de la materia prima para una hayaca de 375 gr.

COSTOS DE LA MATERIA PRIMA PARA UNA HAYACA DE 375 GRAMOS												
INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 2	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 3	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 4	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 5
patatas	libras	0,005333333	\$ 54	\$ 996.335	\$ 56	\$ 1.481.588	\$ 58	\$ 1.668.741	\$ 61	\$ 1.879.536	\$ 63	\$ 2.116.957
Carne de Res	Libras	0,026666667	\$ 287	\$ 5.313.784	\$ 299	\$ 7.901.801	\$ 311	\$ 8.899.952	\$ 323	\$ 10.024.189	\$ 336	\$ 11.290.440
Tocino curado	Libras	0,005333333	\$ 36	\$ 664.223	\$ 37	\$ 987.725	\$ 39	\$ 1.112.494	\$ 40	\$ 1.253.024	\$ 42	\$ 1.411.305
Carne de cerdo	libras	0,01	\$ 124	\$ 2.283.267	\$ 128	\$ 3.395.305	\$ 134	\$ 3.824.198	\$ 139	\$ 4.307.269	\$ 144	\$ 4.851.361
recuga	libras	0,009333333	\$ 80	\$ 1.472.361	\$ 83	\$ 2.189.457	\$ 86	\$ 2.466.028	\$ 90	\$ 2.777.536	\$ 93	\$ 3.128.393
Harina de Maíz porva	libras	0,024	\$ 108	\$ 1.992.669	\$ 112	\$ 2.963.175	\$ 117	\$ 3.337.482	\$ 121	\$ 3.759.071	\$ 126	\$ 4.233.915
Aroz	libras	0,005333333	\$ 22	\$ 398.534	\$ 22	\$ 592.635	\$ 23	\$ 667.496	\$ 24	\$ 751.814	\$ 25	\$ 846.783
Garbanzo	Libras	0,002666667	\$ 14	\$ 254.619	\$ 14	\$ 378.628	\$ 15	\$ 426.456	\$ 15	\$ 480.326	\$ 16	\$ 541.000
alberja	Libras	0,002666667	\$ 14	\$ 254.619	\$ 14	\$ 378.628	\$ 15	\$ 426.456	\$ 15	\$ 480.326	\$ 16	\$ 541.000
Hojas de Paquete	unidades	0,032	\$ 237	\$ 4.383.872	\$ 247	\$ 6.518.985	\$ 256	\$ 7.342.460	\$ 267	\$ 8.269.956	\$ 277	\$ 9.314.613
Cebolla larga	Libras	0,012666667	\$ 57	\$ 1.051.687	\$ 59	\$ 1.563.898	\$ 62	\$ 1.761.449	\$ 64	\$ 1.983.954	\$ 67	\$ 2.234.566
Cilantro	manojos	0,013333333	\$ 30	\$ 553.519	\$ 31	\$ 823.104	\$ 32	\$ 927.078	\$ 34	\$ 1.044.186	\$ 35	\$ 1.176.087
Doña Gallina	Unidades	0,0373333	\$ 21	\$ 387.463	\$ 22	\$ 576.173	\$ 23	\$ 648.955	\$ 24	\$ 730.930	\$ 25	\$ 823.261
Color	gramos	0,026667	\$ 1	\$ 19.927	\$ 1	\$ 29.632	\$ 1	\$ 33.375	\$ 1	\$ 37.591	\$ 1	\$ 42.339
sal	gramos	0,346667	\$ 10	\$ 187.089	\$ 11	\$ 278.209	\$ 11	\$ 313.352	\$ 11	\$ 352.935	\$ 12	\$ 397.518
Costal de fique	unidades	0,266667	\$ 60	\$ 1.107.038	\$ 62	\$ 1.646.208	\$ 65	\$ 1.854.157	\$ 67	\$ 2.088.373	\$ 70	\$ 2.352.175
Pimenton	gramos	0,0533333	\$ 1	\$ 19.927	\$ 1	\$ 29.632	\$ 1	\$ 33.375	\$ 1	\$ 37.591	\$ 1	\$ 42.339
Comino	gramos	0,032000	\$ 0,14	\$ 2.657	\$ 0,15	\$ 3.951	\$ 0	\$ 4.450	\$ 0	\$ 5.012	\$ 0	\$ 5.645
Tomillo, laurel, oregano, achiote	manojos	0,010667	\$ 12	\$ 221.408	\$ 12	\$ 329.242	\$ 13	\$ 370.831	\$ 13	\$ 417.675	\$ 14	\$ 470.435
Pimienta	gramos	0,021333	\$ 0	\$ 5.314	\$ 0	\$ 7.902	\$ 0	\$ 8.900	\$ 0	\$ 10.024	\$ 0	\$ 11.290
Salsa Negra	unidades	0,002667	\$ 15	\$ 276.760	\$ 16	\$ 411.552	\$ 16	\$ 463.539	\$ 17	\$ 522.093	\$ 18	\$ 588.044
Ajo	gramos	0,266667	\$ 1	\$ 22.141	\$ 1	\$ 32.924	\$ 1	\$ 37.083	\$ 1	\$ 41.767	\$ 1	\$ 47.043
Aceite	gramos	1,000000	\$ 9	\$ 166.056	\$ 9	\$ 246.931	\$ 10	\$ 278.123	\$ 10	\$ 313.256	\$ 11	\$ 352.826
Agua	gramos	0,066667	\$ 21	\$ 381.928	\$ 21	\$ 567.942	\$ 22	\$ 639.684	\$ 23	\$ 720.489	\$ 24	\$ 811.500
TOTAL			\$ 1.213	\$ 22.417.196	\$ 1.261	\$ 33.335.227	\$ 1.312	\$ 37.546.116	\$ 1.364	\$ 42.288.922	\$ 1.419	\$ 47.630.837

Fuente: Las autoras.

El cuadro muestra que el costo de materia prima por una hayaca es para el primer año de \$1.213, para el segundo año de \$1.261, para el tercer año de \$1.312, para el cuarto año de \$1.364 y para el quinto año de \$1.419.

Tabla 29.

Costo de mano de obra

Cuadro No. NOMINA POR VENTAS , ADMINISTRACION Y OPERTAIVA											
Empleos	No.	Valor mes sin factor	Valor Mes con Factor Prest. 1.44	capital de trabajo	de aporte emprendedor	aporte fondo emprendedor	valor primer año	Valor segundo año	valor tercer año	valor cuarto año	valor quinto año
M.O. OPERACIÓN				\$ 6.002.424	\$ 0	\$ 6.002.424	\$ 18.007.272	\$ 24.729.987	\$ 25.471.886	\$ 26.236.043	\$ 27.023.124
Jefe de cocina	1	\$ 700.000	\$ 1.008.000	\$ 3.024.000	\$ 0	\$ 3.024.000	\$ 9.072.000	\$ 12.458.880	\$ 12.832.646	\$ 13.217.626	\$ 13.614.155
Auxiliar de cocina	1	\$ 689.450	\$ 992.808	\$ 2.978.424	\$ 0	\$ 2.978.424	\$ 8.935.272	\$ 12.271.107	\$ 12.639.240	\$ 13.018.417	\$ 13.408.970
							\$ 721	\$ 693	\$ 659	\$ 627	\$ 596

Fuente: Las autoras.

El costo de mano de obra para el primer año es de \$721, para el segundo año de \$693, del tercer año de \$659, para el cuarto año de \$627 y para el quinto año de \$596.

Este costo de mano de obra operativa sale de tomar el valor de la nómina operativa anual en este caso para el primer año \$15.718.00 y se divide en el número de unidades producidas entre hayacas y tamales que para este caso es igual a 24.958 y el cual es equivalente a \$721 costo de mano de obra operativa en el primer año, y así se proyectó sacar para los restantes años.

Tabla 30.

Costos de la materia prima para un tamal de 400 grs.

INSUMO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UN	COSTO AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 2	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 3	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 4	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 5
Taída de res	Libras	0,0075	\$ 81	\$ 523.076	\$ 84	\$ 777.833	\$ 87	\$ 876.089	\$ 91	\$ 986.756	\$ 95	\$ 1.111.403
Carne de Res	Libras	0,03	\$ 345	\$ 2.231.789	\$ 359	\$ 3.318.756	\$ 373	\$ 3.737.980	\$ 388	\$ 4.210.160	\$ 403	\$ 4.741.985
Tocino carnudo	Libras	0,01	\$ 72	\$ 464.956	\$ 75	\$ 691.408	\$ 78	\$ 778.746	\$ 81	\$ 877.117	\$ 84	\$ 987.913
Carne de cerdo	libras	0,01375	\$ 189	\$ 1.225.353	\$ 197	\$ 1.822.147	\$ 205	\$ 2.052.320	\$ 213	\$ 2.311.568	\$ 222	\$ 2.603.564
Pechuga	libras	0,01375	\$ 125	\$ 809.799	\$ 130	\$ 1.204.201	\$ 135	\$ 1.356.316	\$ 141	\$ 1.527.645	\$ 146	\$ 1.720.616
Harina de Maiz porva	libras	0,0275	\$ 132	\$ 852.420	\$ 137	\$ 1.267.581	\$ 142	\$ 1.427.701	\$ 148	\$ 1.608.047	\$ 154	\$ 1.811.175
Arroz	libras	0,01	\$ 43	\$ 278.974	\$ 45	\$ 414.845	\$ 47	\$ 467.247	\$ 48	\$ 526.270	\$ 50	\$ 592.748
Garbanzo	Libras	0,0075	\$ 41	\$ 267.350	\$ 43	\$ 397.559	\$ 45	\$ 447.779	\$ 46	\$ 504.342	\$ 48	\$ 568.050
alberja	Libras	0,0075	\$ 41	\$ 267.350	\$ 43	\$ 397.559	\$ 45	\$ 447.779	\$ 46	\$ 504.342	\$ 48	\$ 568.050
Hojas de Paquete	unidades	0,0375	\$ 296	\$ 1.917.944	\$ 308	\$ 2.852.056	\$ 321	\$ 3.212.326	\$ 333	\$ 3.618.106	\$ 347	\$ 4.075.143
Cebolla larga	Libras	0,016875	\$ 81	\$ 523.076	\$ 84	\$ 777.833	\$ 87	\$ 876.089	\$ 91	\$ 986.756	\$ 95	\$ 1.111.403
Cilantro	manojos	0,0175	\$ 42	\$ 271.224	\$ 44	\$ 403.321	\$ 45	\$ 454.268	\$ 47	\$ 511.651	\$ 49	\$ 576.283
Doña Gallina	Unidades	0,042500	\$ 25	\$ 164.672	\$ 26	\$ 244.874	\$ 28	\$ 275.806	\$ 29	\$ 310.645	\$ 30	\$ 349.886
Color	gramos	0,032500	\$ 1	\$ 5.037	\$ 1	\$ 7.490	\$ 1	\$ 8.436	\$ 1	\$ 9.502	\$ 1	\$ 10.702
Sal	gramos	0,400000	\$ 12	\$ 80.592	\$ 13	\$ 119.844	\$ 13	\$ 134.983	\$ 14	\$ 152.034	\$ 15	\$ 171.238
Costal de fique	unidades	0,250000	\$ 60	\$ 387.463	\$ 62	\$ 576.173	\$ 65	\$ 648.955	\$ 67	\$ 730.930	\$ 70	\$ 823.261
Pimentón	gramos	0,060000	\$ 1	\$ 8.369	\$ 1	\$ 12.445	\$ 1	\$ 14.017	\$ 1	\$ 15.788	\$ 2	\$ 17.782
Comino	gramos	0,057500	\$ 0,28	\$ 1.782	\$ 0	\$ 2.650	\$ 0	\$ 2.985	\$ 0	\$ 3.362	\$ 0	\$ 3.787
Tomillo, laurel, oregano, achote	manojos	0,057500	\$ 69	\$ 445.583	\$ 72	\$ 662.599	\$ 74	\$ 746.298	\$ 77	\$ 840.570	\$ 81	\$ 946.750
Pimienta	gramos	0,025000	\$ 0	\$ 2.325	\$ 0	\$ 3.457	\$ 0	\$ 3.894	\$ 0	\$ 4.386	\$ 0	\$ 4.940
Salsa Negra	unidades	0,005000	\$ 30	\$ 193.732	\$ 31	\$ 288.086	\$ 32	\$ 324.477	\$ 34	\$ 365.465	\$ 35	\$ 411.631
Ajo	gramos	0,325000	\$ 2	\$ 10.074	\$ 2	\$ 14.980	\$ 2	\$ 16.873	\$ 2	\$ 19.004	\$ 2	\$ 21.405
Aceite	gramos	1,250000	\$ 12	\$ 77.493	\$ 12	\$ 115.235	\$ 13	\$ 129.791	\$ 13	\$ 146.186	\$ 14	\$ 164.652
Agua	gramos	0,062500	\$ 21	\$ 133.675	\$ 21	\$ 198.780	\$ 22	\$ 223.889	\$ 23	\$ 252.171	\$ 24	\$ 284.025
TOTAL			\$ 1.722	\$ 11.144.108	\$ 1.791	\$ 16.571.714	\$ 1.863	\$ 18.665.044	\$ 1.937	\$ 21.022.803	\$ 2.015	\$ 23.678.393

Fuente: Las autoras.

En cuanto el costo por unidad de materia prima de cada tamal es de \$1.722 para el primer año, de \$1.791 para el segundo, de \$1.843 para el tercer año, de \$1.937 para el cuarto año y de \$2.015 para el último año.

En cuanto al costo de mano de obra operativa es el mismo ya que se trabajo el sistema de prorrateo para los dos productos.

5.21 Punto de equilibrio

Se consideraron los costos de producción en su parte variable y fija; se desglosó el costo unitario variable y se obtuvo la diferencia con el precio de venta unitario, para hallar el margen de contribución, que se empleó finalmente para dividir a los costos y gastos fijos de cada año y así encontrar con el punto de equilibrio en cantidades para cada uno de los cinco años del quinquenio de proyección (Tabla 31).

Tabla 31.

Punto de equilibrio del proyecto (Ver anexo 4)

PTO EQUILIBRIO	CFIJOS/(MARGEN DE CONTRIBUCIÓN)				
MC= PVUND-CVARIABLE UND	PVxUND=		0 diferencia		-
	Costo Variables UND		\$ -		
CFIJOS	\$ 44.185.073	\$ 54.631.087			
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Gastos Adin	\$ 36.398.000	\$ 41.064.920	\$ 42.302.068	\$ 43.576.538	\$ 44.889.458
Gastos Vtas	\$ 6.040.000	\$ 4.414.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
CIF	\$ 1.747.073	\$ 2.498.042	\$ 2.705.378	\$ 2.929.924	\$ 3.173.106
total costos fijos	\$ 44.185.073	\$ 47.976.962	\$ 47.765.786	\$ 49.347.551	\$ 50.988.887
Unidades Producidas	24.958	35.686	38.648	41.856	45.330
cost unit m.p	\$ 1.467	\$ 1.526	\$ 1.587	\$ 1.651	\$ 1.717
Cost m.o	\$ 721	\$ 693	\$ 659	\$ 627	\$ 596
costo variable unitario	\$ 2.189	\$ 2.219	\$ 2.246	\$ 2.277	\$ 2.313
costo variable total	\$ 54.631.087	\$ 79.190.999	\$ 86.812.386	\$ 95.325.043	\$ 104.839.411
precio venta unitario	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.000
margen de contribucion	\$ 1.311	\$ 1.781	\$ 2.254	\$ 2.223	\$ 2.687
punto de equilibrio año	33.701	26.940	21.194	22.203	18.975
mensuales mes	3.745	2.245	1.766	1.850	1.581
Punto Minimo \$ equilibrio año	\$ 117.953.122	\$ 107.758.054	\$ 95.371.220	\$ 99.914.033	\$ 94.873.634
\$ mes	\$ 13.105.902	\$ 8.979.838	\$ 7.947.602	\$ 8.326.169	\$ 7.906.136

Fuente: Las autoras.

La tabla anterior muestra que para el primer año se tiene un punto de equilibrio de 33.071 unidades producidas año lo que representa un nivel de ventas de \$117.953.122, para el segundo año se proyecta un equilibrio de 26.940 unidades que representan un nivel de ventas de

\$107.758.054, para el tercer año una producción de 21.194 unidades y unas ventas de \$95.371.220, para el cuarto año de 22.203 unidades equivalentes a \$99.914.033 y para el último año una producción de 18.975 unidades y un nivel de ventas de \$94.873.364.

5.22 Evaluación financiera de la propuesta

Se plantea una tasa interna de oportunidad del 6% anual, que se empleará para hallar el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), que son los indicadores de evaluación financiera más reconocidos y empleados para la evaluación financiera de proyectos de inversión, que serán el insumo para la elaboración del flujo neto de efectivo (Tabla 32).

Tabla 32.

Flujo neto de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-20.136.786	5.811.906	29.435.821	55.313.488	61.421.384
Depreciaciones		5.728.321	5.728.321	5.728.321	4.994.988	4.994.988
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	-523.072	-4.488.963	-11.892.400
Neto Flujo de Caja Operativo		-14.408.464	11.540.227	34.641.071	55.819.514	54.523.972
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-1.466.915	-846.079	-960.856	-459.273
Variación Inv. Materias Primas e Insumos ³		-186.452	-90.809	-35.023	-39.443	-44.431
Variación Inv. Prod. En Proceso		-159.158	-64.079	-19.573	-19.809	-24.402
Variación Inv. Prod. Terminados		-477.474	-192.236	-58.718	-59.428	-73.205
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	961.181	293.588	327.697	366.024
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-823.084	-852.858	-665.805	-751.845	-235.285
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-4.700.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-35.484.520	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-6.057.680	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.200.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-48.442.200	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-48.442.200	-823.084	-852.858	-665.805	-751.845	-235.285
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	82.771.764	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Capital	3.654.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	86.425.764	0	0	0	0	0
Neto Periodo	37.983.564	-15.231.548	10.687.370	33.975.266	55.067.669	54.288.686
Saldo anterior		37.872.666	22.641.118	33.328.488	67.303.754	122.371.423
Saldo siguiente	37.983.564	22.641.118	33.328.488	67.303.754	122.371.423	176.660.109

Fuente: Fonade

En cuanto al flujo de caja que mide el nivel de ingresos del modelo de negocio, este arroja un resultado de la siguiente manera:

En el flujo de caja operativo que toma la utilidad operacional y le resta la depreciación de activos fijos, obtenemos un flujo neto operativo en el primer año negativo por un valor de \$14.408.464, pero ya para los demás años son valores económicos ajustados al crecimiento del negocio en saldos positivos de segundo año un valor de \$11.540.227, para el tercer año de \$34.641.071, para el cuarto año de \$55.819.514 y para el último año de \$54.288.686.

Es importante resaltar que en el flujo de caja final el valor económico del saldo siguiente fueron positivos, lo cual muestra el nivel de ingresos vs gastos +costos de producción que tienen los dos productos que se están evaluando en el modelo de negocio.

Tabla 33.
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	81.345.184	134.154.118	164.612.975	199.203.796	215.737.613
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	51.568.576	74.636.928	81.683.047	89.547.769	98.332.354
Depreciación	5.728.321	5.728.321	5.728.321	4.994.988	4.994.988
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	1.747.073	2.498.042	2.705.378	2.929.924	3.173.106
Utilidad Bruta	22.301.214	51.290.826	74.496.228	101.731.116	109.237.165
Gasto de Ventas	6.040.000	4.414.000	2.758.340	2.841.090	2.926.323
Gastos de Administracion	36.398.000	41.064.920	42.302.068	43.576.538	44.889.458
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-20.136.786	5.811.906	29.435.821	55.313.488	61.421.384
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-20.136.786	5.811.906	29.435.821	55.313.488	61.421.384
Impuesto renta +CREE	0	523.072	4.488.963	11.892.400	17.044.434
Utilidad Neta Final	-20.136.786	5.288.834	24.946.858	43.421.088	44.376.950

Fuente: Fonade.

En cuanto a la tabla 33 que me representa el estado de resultados, podemos apreciar que el horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, y que las ventas del primer año son equivalentes a \$81.345.184, lo cual muestra que para el segundo año las ventas se incrementan en \$52.808.934 ya que hay que tener en cuenta que en el primer año se contempló un periodo improductivo de 3 meses, lo cual incide mucho para el segundo año ya que en este se obtienen unas ventas de \$134.154.118, teniendo en cuenta que para este, los 12 meses del año son

productivos y adicionalmente se incrementa las unidades producidas de acuerdo al comportamiento del mercado.

El comportamiento en las ventas del tercer, cuarto y quinto año es precisamente proporcional ya que aquí ya todos los meses son productivos.

Es importante resaltar que para el primer año la utilidad neta final es de (\$-20.136.787), precisamente porque el periodo preoperativo y el flujo de efectivo de un proyecto entre el año 0 y 1 es negativo desde el punto de vista contable, resaltamos esto porque el proyecto es formulado desde unos parámetros técnicos, financieros y de mercados muy conservadores, ya que en caso de presentar el proyecto a alguna fuente de financiamiento es el primer año que evalúan todo el cumplimiento de indicadores de ejecución como: Nivel de ventas, producción, ejecución presupuestal, eventos de comercialización y alianzas institucionales.

Tabla 34 .

Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	37.872.666	22.641.118	33.328.488	67.303.754	122.371.423	176.660.109
Cuentas X Cobrar	2.259.588	2.259.588	3.726.503	4.572.583	5.533.439	5.992.711
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	186.452	277.261	312.284	351.732	396.162
Inventarios de Producto en Proceso	0	159.158	223.237	242.809	262.619	287.020
Inventarios Producto Terminado	0	477.474	669.710	728.428	787.856	861.061
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	40.132.255	25.723.790	38.225.199	73.159.858	129.307.068	184.197.065
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	4.700.000	4.465.000	4.230.000	3.995.000	3.760.000	3.525.000
Maquinaria y Equipo de Operación	35.484.520	31.936.068	28.387.616	24.839.164	21.290.712	17.742.260
Muebles y Enseres	6.057.680	4.846.144	3.634.608	2.423.072	1.211.536	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	2.200.000	1.466.667	733.333	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	48.442.200	42.713.879	36.985.557	31.257.236	26.262.248	21.267.260
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	88.574.455	68.437.669	75.210.757	104.417.094	155.569.316	205.464.325
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	2.148.691	2.148.691	3.109.872	3.403.460	3.731.157	4.097.181
Impuestos X Pagar	0	0	523.072	4.488.963	11.892.400	17.044.434
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingen	82.771.764	82.771.764	82.771.764	82.771.764	82.771.764	82.771.764
PASIVO	84.920.455	84.920.455	86.404.708	90.664.187	98.395.321	103.913.380
Patrimonio						
Capital Social	3.654.000	3.654.000	3.654.000	3.654.000	3.654.000	3.654.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	528.883	1.827.000	1.827.000
Utilidades Retenidas	0	0	-20.136.786	-15.376.835	8.271.907	51.692.995
Utilidades del Ejercicio	0	-20.136.786	5.288.834	24.946.858	43.421.088	44.376.950
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	3.654.000	-16.482.786	-11.193.951	13.752.907	57.173.995	101.550.945
PASIVO + PATRIMONIO	88.574.455	68.437.669	75.210.757	104.417.094	155.569.316	205.464.325

Fuente: Fonade.

En cuanto al balance general del proyecto, este nos muestra un comportamiento moderado, donde se puede mostrar que desde el 1 al año 5, los activos corrientes conformados por el efectivo, cuentas por cobrar, los inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso y terminado aumentan en una proporción de acuerdo a los escenarios que se pronosticó en el proyecto.

Los activos tienen el siguiente comportamiento año 1 \$25.773.790, año 2 \$38.225.199, para el tercer año \$73.159.858, para el cuarto año \$129.307.068 y para el último año \$184.197.065.

En cuanto a los activos fijos como: construcciones y edificaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina se genera una disminución producto de la depreciación de activos que corresponde gradualmente al siguiente comportamiento:

Tabla 35.

Depreciación activos fijos

Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operario	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)

Fuente: Fonade.

En estos parámetros establecidos en la depreciación vemos que estos año a año disminuyen en el horizonte de evaluación: En el primer año se tiene un valor de activos de \$42.713.879, para el segundo de \$36.985.557, para el tercer año de \$31.257.236, para el cuarto de \$26.262.248 y para el quinto de \$21.267.260.

En cuanto al comportamiento de los pasivos vemos que este valor se mantiene en \$82.771.764 para cada uno de los 5 años del horizonte de evaluación ya que este proyecto no va a ser sujeto de crédito para financiarse si no se va a presentar a convocatorias de capital semilla.

En cuanto al patrimonio vemos que el comportamiento en los dos primeros años son valores negativos: año 1 (\$-16.482.786), año 2 (\$-11.193.951), pero para los años tres, cuatro y

cinco el valor de la capitalización es positiva ya que el indicador de recuperación de la inversión nos permite decir que la inversión se recupera en 3,11 años.

A continuación se presenta el valor presente neto, tanto de los ingresos como de los egresos (costos y gastos), para hallar el valor presente neto en el mes cero, el cual se evalúo con la fórmula financiera que arrojo el simulador financiero de FONADE, en la evaluación del proyecto; se muestra un efecto en los ingresos y de los egresos generados en cada uno de los 5 primeros años (Tabla 36), así:

Tabla 36.

Valor presente neto de ingreso y valor presente neto de costos y gastos del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	15,3%	13,3%	11,7%	0,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	43,0%	8,3%	8,3%	8,3%
Variación costos de producción		N.A.	40,3%	8,8%	8,2%	9,3%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	12,8%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		10	10	10	10	10
Rotación Proveedores (días)		15	15	15	15	15
Rotación inventarios (días)		5	5	5	5	5
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		11,97	10,52	9,27	8,28	8,71
Prueba Acida		12	10	9	8	9
Rotacion cartera (días),		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación Inventarios (días)		3,6	3,1	2,8	2,5	2,6
Rotacion Proveedores (días)		13,5	13,9	14,0	14,2	14,3
Nivel de Endeudamiento Total		124,1%	114,9%	86,8%	63,2%	50,6%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-24,8%	4,3%	17,9%	27,8%	28,5%
Rentabilidad Neta		-24,8%	3,9%	15,2%	21,8%	20,6%
Rentabilidad Patrimonio		122,2%	-47,2%	181,4%	75,9%	43,7%
Rentabilidad del Activo		-29,4%	7,0%	23,9%	27,9%	21,6%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		-14.408.464	11.540.227	34.641.071	55.819.514	54.523.972
Flujo de Inversión	-86.314.866	-823.084	-852.858	-665.805	-751.845	-235.285
Flujo de Financiación	86.425.764	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-86.314.866	-15.231.548	10.687.370	33.975.266	55.067.669	54.288.686
Flujo de caja descontado	-86.314.866	-14.369.385	9.511.721	28.526.288	43.618.752	40.567.665
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el		6%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		11,58%				
VAN (Valor actual neto)		21.540.174				

Fuente: Fonade.

Los dos indicadores de evaluación financiera hallados en el simulador financiero arrojaron resultados positivos y con suficiente utilidad durante el horizonte de planeación, teniendo en cuenta que los precios de hoy pueden variar en el tiempo:

El valor presente neto (V.P.N.) hallado con una TIO del 6% anual, fue de \$21.540.174, resultado mayor que cero (positivo), y cuando el VPN > 0 el proyecto se debe aceptar.

La tasa interna de retorno (TIR) fue de 11,58%, siendo este resultado relativo mayor que la tasa interna de oportunidad (TIO) esperada por los inversionistas (emprendedoras), que es la tasa mínima esperada por el inversionista, y cuando la TIR > TIO el proyecto se debe aceptar.

En cuanto a la evaluación financiera del proyecto anexamos el siguiente cuadro de resultados e indicadores que muestran la viabilidad:

Estos resultados se muestran cuando el comportamiento de los precios de los productos se representa en el simulador financiero así:

Tabla 37.

Comportamiento de precios de los productos se representan en el simulador financiero. (Ver Anexo 3)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,00%	3,43%	3,63%	3,48%	3,30%
Devaluación	%		4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
IPP	%		2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento PIB	%		4,40%	4,58%	4,44%	4,60%	4,70%
DTF T.A.	%		4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Hayacas de 375 gramos	\$/ unid.		3.000	3.500	4.000	4.500	4.500
Precio Tamal de 400 gramos	\$/ unid.		4.000	4.500	5.000	5.500	5.500
Precio	\$/ unid.						
Precio	\$/ unid.						
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Hayacas de 375 gramos	unid.		18.488	26.434	28.628	31.004	33.578
Unidades Tamal de 400 gramos	unid.		6.471	9.252	10.020	10.852	11.752
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		3.259,3	3.759,3	4.259,3	4.759,3	4.759,3
Ventas	unid.		24.958	35.686	38.648	41.856	45.330
Ventas	\$		81.345.184	134.154.118	164.612.975	199.203.796	215.737.613

Fuente: Fonade.

En esta tabla se muestra el comportamiento de los precios de la hayaca en \$3.000 y de \$4.000 para el tamal para el primer año donde se foca la ruta de expansión de producción en el modelo de negocio:

Tabla 38.**Resumen de indicadores**

INDICADOR	TASA	PERIODO
Valor de la inversión total	\$86.425.764	Aporte solicitado a fuentes de financiación de capital semilla
Utilidad después de impuestos durante los 5 años del proyecto	\$97.896.945	Evaluación 5 años del proyecto
Tasa interna de retorno	11,58%	ANUAL
Valor actual neto	\$21.540.174	ANUAL
Tasa de periodo de recuperación	3,11	ANUAL
Tasa mínima que aspira el emprendedor	6%	ANUAL
Nivel de endeudamiento inicial del negocio.	100%	ANUAL
Margen bruto	29,56%	ANUAL
Cantidades de equilibrio año	33.701	ANUAL
Cantidades de equilibrio mes	3.745	MENSUAL
Ventas de equilibrio año	\$117.953.122	ANUAL

Fuente: Las autoras.

6. Conclusiones

Se logró estructurar en la formulación del plan de negocio todas las estrategias de evaluación como lo organizacional, financiero, mercados, técnico operacional y de impacto en el entorno competitivo de la Fábrica Productora y Comercializadora de Tamales y hayacas, realizando para ello un análisis DOFA y de perfil competitivo que identifico y relaciono los fallos del mercado en el cual pueden afectar a la futura empresa, al mismo tiempo se identificó los organismos de apoyo que proyectan trabajar en el desarrollo del proyecto.

En la estrategia de mercado se planteó en varios ítems las estrategias de producto, estrategias de distribución, estrategias de servicio, estrategias de precio, estrategias de comunicación y promoción, relacionando un listado inicial de clientes y realizando un breve análisis de competencia que se tendrá en cuenta para el funcionamiento operativo del proyecto.

Con la estructura organizacional de la empresa se incluyó un análisis de los niveles directivo, administrativo y operativo, y se planteó los principales parámetros especiales de seguridad y factores de riesgo para el proyecto.

Con el análisis de viabilidad financiera del proyecto mediante los resultados de la inversión, se realizó previamente unas proyecciones financieras en ventas, costos de materias primas, gastos de nómina, otros gastos operacionales de administración y ventas, gastos financieros y demás que sean necesarias y se concluyó que el proyecto si es viable financieramente, por lo tanto se puede presentar a una fuente de financiamiento o capital semilla.

7. Recomendaciones

En este modelo de negocio, la oportunidad de mercado es bastante atractiva, ya que el sector de alimentos en la ciudad de Villavicencio es bastante dinámico y si se ofrece calidad y excelente inocuidad en los productos, se lograrán fidelizar bastantes clientes, que por referencia y/o recomendación puedan traer potenciales clientes.

Al diseñar las estimaciones financieras, se puede avalar una rentabilidad progresiva dentro de este sector, estableciendo una buena estructura de costos unitario para cada línea de producto, que permitan un óptimo aprovechamiento de los recursos y a su vez ofrecer unos precios razonables para los clientes, que generen satisfacción y reconocimiento de este negocio.

Se proyectó en un horizonte de planeación de un quinquenio los ingresos, por un lado, y los costos y gastos del proyecto, por otro lado, haciendo hincapié en los costos unitarios, para luego realizar la aplicación de indicadores de evaluación financiera, para tomar una decisión financiera y que se convierta a futuro en una alternativa de negocio próspero.

Pero, se debe hacer más énfasis en la formulación y evaluación de proyectos en el programa, para lograr un buen análisis de viabilidad de los proyectos de inversión y socializar este tipo de proyectos ante la comunidad de estudiantes de la UNIMINUTO, primero para conocer la mecánica operativa de la evaluación financiera de proyectos y segundo para saber si algún antecedente o estado del arte en un proyecto similar al que se está llevando a cabo.

Referencias Bibliográficas

- Anla. (2015). *Minambiente*. Obtenido de Minambiente: <http://www.anla.gov.co/estudio-impacto-ambiental>
- Barra, R. I. (2013). Proyecciones informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad. *Revista la Barra*, 36.
- Colciencias. (27 de febrero de 1990). *Ley 29 de 1990*. Obtenido de Ley 29 de 1990: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-29-1990.pdf>
- Colciencias. (8 de febrero de 1991). *Decreto 393 de 1991*. Obtenido de Decreto 393 de 1991: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/decreto-393-1991.pdf>
- Colciencias. (26 de febrero de 1991). *DECRETO 585 DE 1991* . Obtenido de DECRETO 585 DE 1991 : <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/decreto-585-1991.pdf>
- Colciencias. (2 de agosto de 2014). *LEY 905 DE 2004* . Obtenido de LEY 905 DE 2004 : <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-905-2004.pdf>
- Dane. (16 de junio de 2016). *boletin tecnico encuesta manufacturera*. Obtenido de boletin tecnico encuesta manufacturera: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_abr16.pdf
- Empresas, W. y. (01 de junio de 2014). *Teoria de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de Teoria de las cinco fuerzas de Porter: <http://www.webyempresas.com/tag/cinco-fuerzas-de-porter/>

Fianzas, C. y. (27 de septiembre de 2010). *PLAN DE MERCADEO*. Obtenido de PLAN DE MERCADEO: <http://leniscontable.blogspot.com.co/2010/09/plan-de-mercadeo.html>

Gerencie.com. (16 de marzo de 2013). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Obtenido de Evaluación económica de proyectos de inversión: <https://www.gerencie.com/evaluacion-economica-de-proyectos-de-inversion.html>

Mineducacion. (26 de enero de 2006). *DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO*. Obtenido de DE FOMENTO A LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-94653_archivo_pdf.pdf

Oficial, D. (27 de marzo de 1971). *DECRETO 410 DE 1971*. Obtenido de DECRETO 410 DE 1971: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=41102>

Oficial, D. (27 de diciembre de 2002). *LEY 789 DE 2002*. Obtenido de LEY 789 DE 2002: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=6778>

Orozco, A. (19 de noviembre de 2013). *Teoría del consumidor*. Obtenido de Teoría del consumidor: <http://laeconsumidormicro.blogspot.com.co/2013/11/teoria-del-consumidor-que-elconsumidor.html>

Portafolio. (12 de junio de 2012). *Tamales generan 26 mil millones solo en el éxito*. Obtenido de Tamales generan 26 mil millones solo en el éxito : <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tamales-generan-26-mil-millones-exito-105560>

Sociedades, s. d. (30 de diciembre de 1999). *LEY 550 DE 1999*. Obtenido de LEY 550 DE 1999: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/ley-550-de-1999/Documents/LEY%20550%20DE%201999.pdf>

Tiempo, E. (18 de septiembre de 2016). *De los hogares depende si repunta o no la economía del país*. Obtenido de De los hogares depende si repunta o no la economía del país:
<http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/economia-de-colombia-trimestre-final-2016-29469>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

1. Genero

Masculino

Femenimo

2. Edad

De 2 a 10 años

De 11 a 20 años

De 21 a 25 años

De 25 a 35 años

Más de 35 años

3. Estrato social

Estrato Uno

Estrato Dos

Estrato tres

Estrato Cuatro

Estrato Cinco

Estrato Seis

4. Que tipo de Formación Educativa

Primaria

Secundaria

Tecnica Profesional

Tecnologica

Profesional

Especialista

Magister

5. Dentro de sus preferencias de comida ligera los fines de semana estaria dispuesto a consumir el tamal tolimense

Si

No

6. Cuantas veces al mes consume usted tamal y hayaca

De 2 a 3

De 4 a 5

Más de 5

7. Que precio estaría usted dispuesto a pagar por el producto como el tamal tolimense

De 3000 a 4000

De 4500 a 5000

De 5500 a 6000

8. Que precio estaria usted dispuesto a pagar por el producto hayaca llanera

De 1500 a 2000

De 2500 a 3500

De 2500 a 4500

9. Cuantas empresas expendedoras de tamales usted conocen en la ciudad de Villavicencio

De 1 a 3

De 4 a 5

Más de 6

Anexo 2. Tabulación de la encuesta

1. Genero

Masculino	65
Femenimo	35
	100

2. Edad

De 2 a 10 años	8
De 11 a 20 años	18
De 21 a 25 años	28
De 25 a 35 años	26
Más de 35 años	20
	100

3. Estrato social

Estrato Uno	15
Estrato Dos	19
Estrato tres	28
Estrato Cuatro	23
Estrato Cinco	7
Estrato Seis	8
	100

4. Que tipo de Formación Educativa

Primaria	5
Secundaria	4
Tecnica Profesional	28
Tecnologica	19
Profesional	30
Especialista	9
Magister	5
	100

5. Dentro de sus preferencias de comida ligera los fines de semana estaria dispuesto a consumir el tamal tolimense

Si	89
No	11
	100

6. Cuantas veces al mes consume usted tamal y hayaca		54
		4,5
De 2 a 3	35	
De 4 a 5	50	
Más de 5	15	
	100	
7. Que precio estaria usted dispuesto a pagar por el producto como el tamal tolimense		
De 3000 a 4000	26	
De 4500 a 5000	68	
De 5500 a 6000	6	
	100	
8. Que precio estaria usted dispuesto a pagar por el producto hayaca llanera		
De 1500 a 2000	7	
De 2500 a 3500	55	
De 2500 a 4500	38	
	100	
9. Cuantas empresas expendedoras de tamales usted conocen en la ciudad de Villavicencio		
De 1 a 3	16	
De 4 a 5	56	
Más de 6	28	
	100	

Anexo 3. Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual)

En importante resaltar que este modelo de negocio nace de una experiencia familiar que actualmente estamos desarrollando, y que las proyecciones de la demanda actual, se hace con la construcción de datos históricos de unidades producidas en los últimos doce meses el cual presentamos a continuación en la tabla de proyección de unidades vendidas y la gráfica:

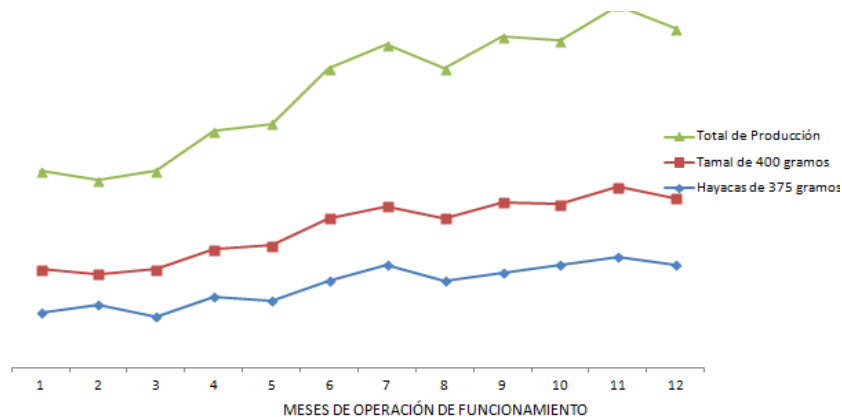
Tabla 39.

Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual)

EN UNIDADES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Hayacas de 375 gramos	700	800	650	900	850	1100	1300	1100	1200	1300	1400	1300
tamal de 400 gramos	550	390	600	600	700	800	750	800	900	780	900	850
TOTAL	1250	1190	1250	1500	1550	1900	2050	1900	2100	2080	2300	2150

Fuente: Las autoras.

Figura 13. Producción de tamales y hayacas Vs Capacidad de producción experiencia propia (Demanda Actual)



Fuente: Autoras

"Destacamos que por datos históricos que se parte desde la experiencia, durante los últimos doce meses hemos tenido un comportamiento creciente en las ventas de nuestros dos productos estrellas, el tamal tolimense de 400 gramos y la hayaca llanera de 375 gramos, es por ende que la

venta del mes uno para la hayaca es de 700 unidades mensuales y del tamal de 550 unidades, lo cual corresponde a un total de 1250 unidades entre hayacas y tamales.

Así mismo revisamos el comportamiento del últimos mes objeto de este estudio donde se ha proyectado un crecimiento mensual de 1.300 unidades de hayacas de 375 gramos y de 650 tamales para un total de 2.150 lo cual lo podemos ver reflejado en el gráfico demanda actual del modelo de negocio".

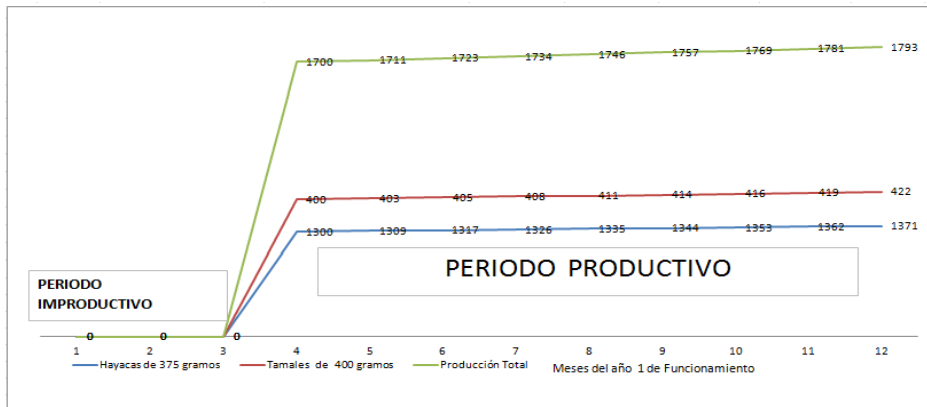
En cuanto al cálculo de la demanda proyectada es importante resaltar que de acuerdo a la ruta de expansión que piensa sufrir el modelo de negocio, somos conscientes que tendremos que tecnificar la producción, ya que con ello disminuirémos costos de mano de obra operativa, tiempos en los procesos de producción y por ende requerimos realizar este estudio financiero para analizar muchos factores que conllevan a realizar las respectivas mejoras y buscar las posibles fuentes de financiación del proyecto, es importante resaltar que para la evaluación de este proyecto no vinculamos temas de crédito ya que lo que se busca es lograr participar con el proyecto a convocatorias de capital semilla como FONDO EMPRENDER , INNPULSA, DESTAPA FUTURO, FUNDACIÓN CORONA entre otras. A continuación presentamos la demanda proyectada para el primer año:

Tabla 40.
Producción de Tamales y Hayacas vs capacidad de Producción Primer Año (Demanda Proyectada)

EN UNIDADES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Hajacas de 375 gramos	0	0	0	1300	1309	1317	1326	1335	1344	1353	1362	1371	12017
tamal de 400 gramos	0	0	0	400	403	405	408	411	414	416	419	422	3698
TOTAL	0	0	0	1700	1711	1723	1734	1746	1757	1769	1781	1793	15714

Fuente: Las autoras.

Figura 14. Producción de Tamales y Hayacas vs capacidad de Producción Primer Año (Demanda Proyectada)



Fuente: Autoras

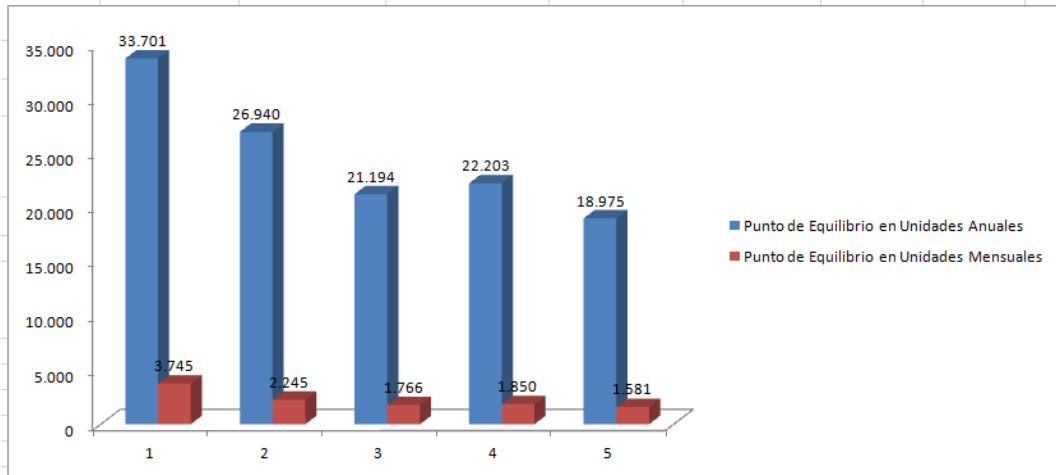
La tabla y el gráfico que mostramos en la parte superior corresponde a la demanda proyectada que espera incrementar este modelo de negocio, es importante aclarar que en el primer año de ensanchamiento que pretendemos lograr hay un periodo improductivo que corresponde hacer toda la ejecución, pues como lo mencionamos en líneas anteriores, el fin de nosotras es poder participar en programas de emprendimiento como FONDO EMPRENDER con este proyecto con el fin de apalancar recursos y poder hacer la expansión planteada.

Los parámetros financieros de evaluación indican periodos improductivos como en este caso de tres meses y de nueve meses productivos, lo cual indica que se avanza la producción en el cuarto mes con crecimientos conservadores como pasando de vender 1300 tamales que se venden hoy a 1.700 unidades que proyectamos vender con el crecimiento, lo cual indica un crecimiento considerable de acuerdo a las estrategias de mercado que impulsaremos para conseguir nuevos puntos de venta y clientes.

En cuanto al punto de equilibrio mostramos a continuación la siguiente grafica que nos muestra un comportamiento de equilibrio de unidades año vs unidades mes que debemos vender para poder cumplir nuestros costos y mantenernos en un mercado siendo competitivos, teniendo en claro que los parámetros seleccionados en estas proyecciones de ventas se argumentaron desde ventas históricas que actualmente tiene este modelo de negocio.

Anexo 4. Comportamiento de equilibrio de unidades año vs unidades mes que debemos vender

Figura 15. comportamiento de equilibrio de unidades año vs unidades mes que debemos vender

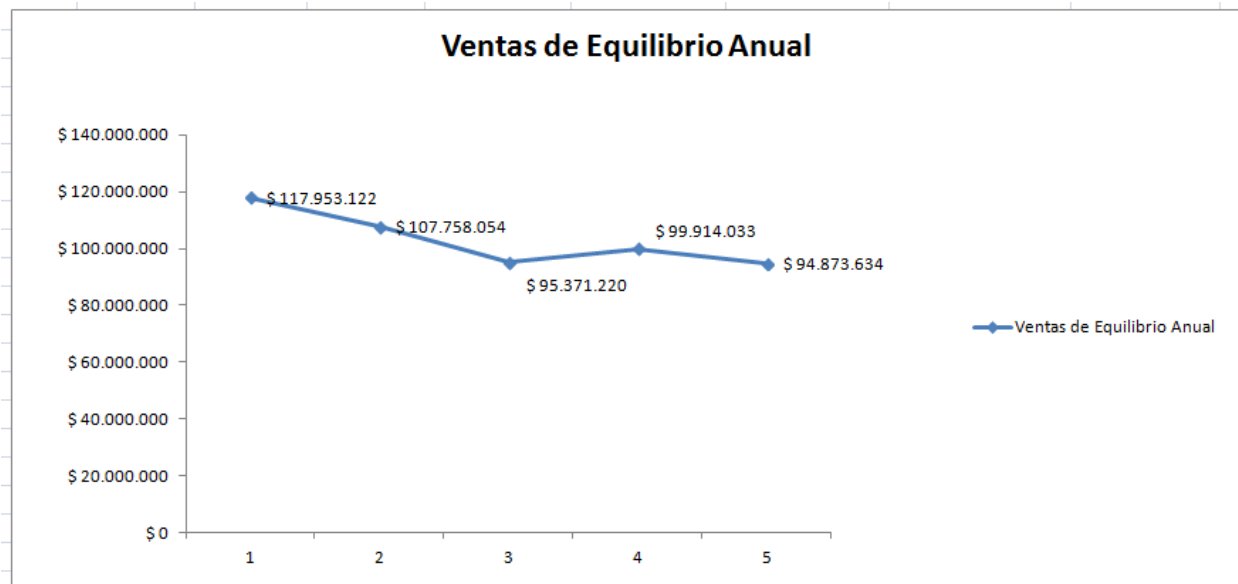


Fuente: Autoras

Partimos del principio que en el año 1 desde la ruta de expansión en la producción el punto de equilibrio es más alto debido a que en el primer año hay tres meses improductivos contemplado en el desarrollo de la simulación financiera y por ello se arranca con 33.701 unidades año, bajándose a 26.940.

Lo cual indica que Medida que las unidades producidas aumentan en la proyección financiera el punto en unidades de equilibrio van bajando por qué costos como la mano de obra operacional baja de acuerdo al comportamiento económico de la ley de los rendimientos decrecientes y este comportamiento lo vemos en la gráfica que sigue que muestra la relación de ventas de equilibrio cada año que mostramos a continuación:

Figura 16. Ventas de equilibrio Anual



Fuente: Autoras

El gráfico muestra ventas de equilibrio en \$117.953.122 disminuyendo paulatinamente durante el horizonte de planeación de 5 años el cual se formuló y evaluó el proyecto teniendo los parámetros de Fondo Emprender.

Anexo 5. Estudio de mercado y procesos de la competencia

Tabla 41.
Estudio de mercado y procesos de la competencia

VARIABLES DE COMPARACION	EL LLANO Y SUS HAYACAS	HAYACAS DOÑA FLOR	HAYACAS DEL WAIKIKI	HAYACAS DEL META	HAYACAS EL PORTAL	HAYACAS Y ALGO MAS	HAYACAS UNO A	HAYACAS Y TAMALES DE MI TIERRA	HAYACAS LLANERAS JULIANA
Productos y servicios	Empresa especializada en hayacas y vende tamales sobre pedido	Empresa especializada en hayacas y vende tamales sobre pedido	Empresa dedicada hayacas	Empresa con venta de hayacas y tamales en varias presentaciones	Venta de hayacas	Venta de Hayacas y tamales	Empresa con venta de hayacas y tamales en varias presentaciones	Venta de hayacas	Venta de Hayacas y tamales
Tiempo en el mercado	Empresa con más de 25 años en el mercado	20 años de trayectoria	5 años	8 años	10 años	13 años	6 años	15 años	16 años
Ubicación	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta	Departamento del Meta
Canales de distribución	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	* Productor ---- Consumidor Final * Productor----- Intermediario --- Consumidor final	* Productor ----- Consumidor Final * Productor ---- Intermediario --- Consumidor Final	Productor ---- Intermediario - Consumidor Final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor ---- Consumidor Final Productor ---- Intermediario --- Consumidor Final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor----- Intermediario ---- Consumidor final	Productor ---- Consumidor Final Productor ---- Intermediario --- Consumidor Final
Cantidad de Producción Proyectada año	30.000 Tamales y hayacas anuales	16.000 Tamales y hayacas anuales	14.000 Tamales y hayacas anuales	19.000 Tamales y hayacas	21.000 tamales y hayacas	10.000 tamales y hayacas	19.000 tamales y hayacas	22.000 tamales y hayacas	8.000 tamales
Compradores	Personas cercanas al punto de venta y clientes corporativos	Personas cercanas punto de venta	Cientes Corporativos como Restaurantes, asaderos de carne y Hoteles	Personas Cercanas al Punto de Venta	Personas cercanas al punto de venta y clientes corporativos	Personas cercanas punto de venta	Cientes Corporativos como Restaurantes, asaderos de carne y Hoteles	Personas Cercanas al Punto de Venta	Cientes corporativas
Publicidad y Promoción	Utilización de redes sociales, pagina web, evento de promoción logrando posicionamiento y reconocimiento de Marca en el Mercado Departamental	No cuenta con pagina web, se reconoce por su larga trayectoria en el mercado	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	Cuenta con pagina web, alto reconocimiento en el mercado local no utiliza redes sociales	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	No cuenta con mecanismos publicitarios ni de promoción de reconoce por su trayectoria	Cuenta con pagina web, alto reconocimiento en el mercado local no utiliza redes sociales
Precios en el Mercado	Precio de Tamal de \$7.000 y Hayaca de \$5.000	Precio entre \$4500 y \$5.000 para la hayaca y de \$6.000 tamal	Precio de \$7.000 tamal y \$6.000 hayaca	Precio de Tamal \$3.500 y hayaca \$3.000	Precio tamal de hayaca \$5.000	Precio de tamal \$4.500 y hayaca \$3.500	Precio de Tamal \$6.000 y hayaca \$5.000	Precio de tamal \$4.500 y hayaca \$3.500	Precio de Tamal \$6.000 y hayaca \$5.000

Fuente: Las autoras

Anexo 6. Proyección de Materias primas para los servicios.

Se presenta a continuación la relación del costo anual de la materia prima por cada uno de los productos:

Tabla 42.
Costo de la materia prima para Hayaca

COSTOS DE LA MATERIA PRIMA PARA UNA HAYACA DE 375 GRAMOS											
INSUMO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 2	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 3	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 4	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 5
falda de res	Libras	\$ 54	\$ 996.335	\$ 56	\$ 1.481.588	\$ 58	\$ 1.668.741	\$ 61	\$ 1.879.536	\$ 63	\$ 2.116.957
Carne de Res	Libras	\$ 287	\$ 5.313.784	\$ 299	\$ 7.901.801	\$ 311	\$ 8.899.952	\$ 323	\$ 10.024.189	\$ 336	\$ 11.290.440
Tocino carnudo	Libras	\$ 36	\$ 664.223	\$ 37	\$ 987.725	\$ 39	\$ 1.112.494	\$ 40	\$ 1.253.024	\$ 42	\$ 1.411.305
Carne de cerdo	libras	\$ 124	\$ 2.283.267	\$ 128	\$ 3.395.305	\$ 134	\$ 3.824.198	\$ 139	\$ 4.307.269	\$ 144	\$ 4.851.361
Pechuga	libras	\$ 80	\$ 1.472.361	\$ 83	\$ 2.189.457	\$ 86	\$ 2.466.028	\$ 90	\$ 2.777.536	\$ 93	\$ 3.128.393
porva	libras	\$ 108	\$ 1.992.669	\$ 112	\$ 2.963.175	\$ 117	\$ 3.337.482	\$ 121	\$ 3.759.071	\$ 126	\$ 4.233.915
Arroz	libras	\$ 22	\$ 398.534	\$ 22	\$ 592.635	\$ 23	\$ 667.496	\$ 24	\$ 751.814	\$ 25	\$ 846.783
Garbanzo	Libras	\$ 14	\$ 254.619	\$ 14	\$ 378.628	\$ 15	\$ 426.456	\$ 15	\$ 480.326	\$ 16	\$ 541.000
alberja	Libras	\$ 14	\$ 254.619	\$ 14	\$ 378.628	\$ 15	\$ 426.456	\$ 15	\$ 480.326	\$ 16	\$ 541.000
Hojas de Paquete	unidades	\$ 237	\$ 4.383.872	\$ 247	\$ 6.518.985	\$ 256	\$ 7.342.460	\$ 267	\$ 8.269.956	\$ 277	\$ 9.314.613
Cebolla larga	Libras	\$ 57	\$ 1.051.687	\$ 59	\$ 1.563.898	\$ 62	\$ 1.761.449	\$ 64	\$ 1.983.954	\$ 67	\$ 2.234.566
Cilantro	manojos	\$ 30	\$ 553.519	\$ 31	\$ 823.104	\$ 32	\$ 927.078	\$ 34	\$ 1.044.186	\$ 35	\$ 1.176.087
Doña Gallina	Unidades	\$ 21	\$ 387.463	\$ 22	\$ 576.173	\$ 23	\$ 648.955	\$ 24	\$ 730.930	\$ 25	\$ 823.261
Color	gramos	\$ 1	\$ 19.927	\$ 1	\$ 29.632	\$ 1	\$ 33.375	\$ 1	\$ 37.591	\$ 1	\$ 42.339
Sal	gramos	\$ 10	\$ 187.089	\$ 11	\$ 278.209	\$ 11	\$ 313.352	\$ 11	\$ 352.935	\$ 12	\$ 397.518
Costal de fique	unidades	\$ 60	\$ 1.107.038	\$ 62	\$ 1.646.208	\$ 65	\$ 1.854.157	\$ 67	\$ 2.088.373	\$ 70	\$ 2.352.175
Pimentón	gramos	\$ 1	\$ 19.927	\$ 1	\$ 29.632	\$ 1	\$ 33.375	\$ 1	\$ 37.591	\$ 1	\$ 42.339
Comino	gramos	\$ 0,14	\$ 2.657	\$ 0,15	\$ 3.951	\$ 0	\$ 4.450	\$ 0	\$ 5.012	\$ 0	\$ 5.645
Tomillo, laurel,	manojos	\$ 12	\$ 221.408	\$ 12	\$ 329.242	\$ 13	\$ 370.831	\$ 13	\$ 417.675	\$ 14	\$ 470.435
Pimienta	gramos	\$ 0	\$ 5.314	\$ 0	\$ 7.902	\$ 0	\$ 8.900	\$ 0	\$ 10.024	\$ 0	\$ 11.290
Salsa Negra	unidades	\$ 15	\$ 276.760	\$ 16	\$ 411.552	\$ 16	\$ 463.539	\$ 17	\$ 522.093	\$ 18	\$ 588.044
Ajo	gramos	\$ 1	\$ 22.141	\$ 1	\$ 32.924	\$ 1	\$ 37.083	\$ 1	\$ 41.767	\$ 1	\$ 47.043
Aceite	gramos	\$ 9	\$ 166.056	\$ 9	\$ 246.931	\$ 10	\$ 278.123	\$ 10	\$ 313.256	\$ 11	\$ 352.826
Agua	gramos	\$ 21	\$ 381.928	\$ 21	\$ 567.942	\$ 22	\$ 639.684	\$ 23	\$ 720.489	\$ 24	\$ 811.500
TOTAL		\$ 1.213	\$ 22.417.196	\$ 1.261	\$ 33.335.227	\$ 1.312	\$ 37.546.116	\$ 1.364	\$ 42.288.922	\$ 1.419	\$ 47.630.837

Fuente: Las autoras.

Anexo 7. Cotización



Nit. 800027374-9

Principal Bogotá
Carrera 50 G/G No. 12 sur 07
Tel: (57) (4) 265 44 00
E-mail: info@citalsa.com

Barranquilla
Calle 93 No. 46 - 188
Tel: (57) (6) 3 19 98 80
E-mail: superbarranquilla@citalsa.com

Bogotá D.C.
Avenida 88 No. 8 - 05 Esquina
Tel: (57) (1) 822 89 50
E-mail: bogota@citalsa.com

Perera
Cra. 16 No. 15 - 42
Dos Quebradas Pisanalá
Tel: (57) (6) 300 89 90
E-mail: perera@citalsa.com

Cali
Carrera 1 No. 45A - 71
Tel: (57) (2) 431 20 30
E-mail: cali@citalsa.com

Cúcuta
Avenida 0 No. 2N - 08
Barrio Lleras Restrepo
Tel: (57) (7) 677 41 11
E-mail: cucuta@citalsa.com

Bucaramanga
Carrera 23 No. 21 - 30 San Francisco
Tel: (57) (7) 655 02 74
E-mail: superbucaramanga@citalsa.com

Servicio al cliente CI Talsa
Tel: (57) (4) 265 44 00 Ext. 158
Cel: (0) (16) 571 35 17
E-mail: servicioalcliente@citalsa.com



Cotización Número: 71071

Página 1 de 5

Dirigida a: HERNANDEZ MAECHA LUIS ALBERTO
CALLE 14 No 13 -49
VILLAVICENCIO

Teléfono: 3123641280

Fecha: 2016-04-26

Asesor: HEIDE SILVA CASAS
3165260171
4926050 EXT. 1123
hcasas@citalsa.com
BOGOTA

Línea	Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	IVA	Precio Neto
1.00	23701013	MARMITA CI TALSA SCM- 100	1.00	2,253,000.00 COP	16.00%	2,613,480.00



MARCA: CI TALSA

PROCEDECENCIA: SCM- 100

FUNCION: La marmita SCM-100 es usada en procesos de cocción de alimentos en medio acuoso, tales como: Sopas, carnes, cremas, ajíaco etc. El equipo posibilita realizar procesos de cocción al vapor mediante la implementación de un accesorio opcional que permita ubicar.

CARACTERISTICAS TÉCNICAS: Estructura 100% Inox. (Piezas comerciales o accesorios de ensamble del equipo, que no están en contacto directo con el alimento, pueden ser en materiales diferentes).

CARACTERISTICAS GENERALES: Ventajas: Fácil acceso a partes para mantenimiento. Facilidad a la hora de realizar los procesos de limpieza en el interior del equipo. Encendido eléctrico. Eficiencia térmica superior a equipos similares. Modulación de potencia térmica.

OBSERVACIONES: NOTA: Es necesario la instalación del regulador de segunda etapa para que el equipo trabaje en condiciones óptimas. Si el equipo no cuenta con regulador de segunda etapa no será posible otorgar la garantía en caso de ser necesario.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Sus equipos requieren mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, en el manual de su equipo lo encontrará. Recuerde que C.I. TALSA le ofrece estos servicios y un rápido soporte técnico.

Línea	Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	IVA	Precio Neto
2.00	094011037	MARMITA VOLCABLE A GAS SIN AGITADOR CITALSA MG5	1.00	15,000,000.00 COP	16.00%	17,400,000.00

Comentario del Producto: pendiente precio

Línea	Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Desc %	IVA	Precio Neto
3.00	13101042	PROCESADOR VEGETALES CA301 230V/60/1 1050305 INCLUYE 5 DISCOS	1.00	1,830.000 COP	10.00	16.00%	1,910,520

"Equipos y servicios de calidad para la industria de alimentos, sorprendiendo al cliente positivamente"



Principal Itagüí
Carrera 50 GG No 12 sur 07
Tel: (57)(4) 285 4400
E-mail: info@citalsa.com

Baranquilla
Calle 53 No 46 - 180
Tel: (57)(5) 319 98 80
E-mail: superbaranquilla@citalsa.com

Bogotá D.C
Avenida 68 No 8 - 05 Esquina
Tel: (57)(1) 482 60 50
E-mail: bogota@citalsa.com

Perera
Cra: 18 No 15 - 42
Dos Quebradas Risaralda
Tel: (57)(6) 300 66 90
E-mail: perera@citalsa.com

Cali
Carrera 1 No 45A - 71
Tel: (57)(2) 431 30 30
E-mail: cali@citalsa.com

Cúcuta
Avenida 0 No 2N - 08
Barrio Lleras Restrepo
Tel: (57)(7) 577 41 11
E-mail: cucuta@citalsa.com

Bucaramanga
Carrera 23 No 21 - 30 San Francisco
Tel: (57)(7) 835 02 74
E-mail: superbucaramanga@citalsa.com

Servicio al cliente CITALSA
Tel: (57)(4) 285 44 00 Ext. 158
Cel: (318) 571 95 17
E-mail: servicioalcliente@citalsa.com



Cotización Número: 71071

Página 2 de 5



MARCA: SAMMIC

PROCEDECIA: ESPAÑA

FUNCIÓN:

Procesador de vegetales con funciones de cortar y tajar varios tipos de verduras, tubérculos y frutas de tamaño y consistencia diferentes.

CARACTERISTICAS TÉCNICAS:

Composición del equipo: Se compone de bloque motor de una sola velocidad y cabezal universal. Área de la boca: 136 cm cuadrados. Producción: 150 a 450 Kg/hora. Velocidad: 1 RPM. Motor: 365 Peso neto: 21 Kg

CARACTERISTICAS GENERALES:

Dimensiones: 389x405x544 mm (frente x profundidad x altura). Alimentación eléctrica: 220V monofásico. Hertz: 60Hz. Amperios: 5.2 Amperios. Watts: 550W (monofásico). Múltiples cabezales intercambiables: Cabezal Universal como estándar de fábrica (Opcional: cabezal de tubos).

OBSERVACIONES:

Los componentes eléctricos y electrónicos no tienen garantía.

Vea el video de este equipo en el siguiente link:

<http://www.citalsa.com/node/30636>

MANTENIMIENTO PREVENTIVO:

Sus equipos requieren mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, en el manual de su equipo lo encontrará. Recuerde que C.I. TALSA le ofrece estos servicios y un rápido soporte técnico.

Línea	Código	Descripción	
4.00	17101001	SIERRA SCP 116 CI TALSA 1.5HP 110V/ 60 HZ	
Cantidad	Precio Unitario	IVA	Precio Neto
1.00	UNIDAI 2,000,000.00 COP	16.00%	2,320,000.00

"Equipos y servicios de calidad para la industria de alimentos, sorprendiendo al cliente positivamente"



Nit. 800027374-9

Principal Bogotá
Carrera 50 GG No 12 sur 07
Tel: (57)(4) 285 4400
E-mail: info@citalsa.com

Barraquilla
Calle 93 No. 46 - 198
Tel: (57)(5) 319 9880
E-mail: superbarraquilla@citalsa.com

Bogotá D.C
Avenida 98 No 8 - 05 Esquina
Tel: (57)(1) 492 60 90
E-mail: bogota@citalsa.com

Pereira
Cra. 16 No 15 - 42
Dos Quebradas Risaralda
Tel: (57)(6) 330 66 90
E-mail: pereira@citalsa.com

Cali
Carrera 1 No 45A - 71
Tel: (57)(2) 431 30 30
E-mail: cali@citalsa.com

Cúcuta
Avenida 0 No 2N - 08
Barrio Uruas Restrepo
Tel: (57)(7) 577 41 11
E-mail: cucuta@citalsa.com

Bucaramanga
Carrera 23 No 21 - 30 San Francisco
Tel: (57)(7) 635 02 74
E-mail: superbucaramanga@citalsa.com

Servicio al cliente CI Talsa
Tel: (57)(4) 285 44 00 Ext. 198
Cel: (018) 571 35 17
E-mail: servicioalcliente@citalsa.com



WWW.CITALSA.COM

Cotización Número: 71071

Página 3 de 5



MARCA: CI Talsa

PROCEDECIA: México

FUNCIÓN:

Sierra sin fin para realizar de una forma práctica y eficiente corte de carne fresca y hueso o de bloques de carne congelada en carnicerías medianas- pequeñas o en plantas de producción de embutidos.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

CAPACIDAD: Motor: De 1.5HP. Altura de Garganta: 38 cms. Profundidad de garganta: 33 cms. DIMENSIONES: ALTO: 1.81mts. LARGO: 0.81Mts. ANCHO: 0.82 Mts. CONSTRUCCIÓN: En acero al carbón con pintura horneada, todo contacto con el alimento es totalmente en acero inoxidable T. 304. PESO: 156 Kgs. ESPECIFICACIONES DE INSTALACIÓN: Electricidad independiente para el equipo. ALIMENTACIÓN: Eléctrica. VOLTAJE: 110 Voltios / 60 Hz. AMPERIOS: 13ª. MOTOR: 1.5 HP. WATTS: 1119 Watts.

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

VENTAJAS: Potencia y velocidad para cualquier tipo de corte. Velocidad de corte 16 M/S. Tamaño de cinta 116" (295 cm). Interruptor térmico magnético. Botón de paro de emergencia. Protector de cinta. Banda limpiadores para polea y cinta. Sistema de tensión fácil de operar. Polea de doble hombro para seguridad al usuario (evita que la cinta se reviente en caso de desalineación de poleas).

OBSERVACIONES:

MERCADOS A LOS QUE APLICA: Carnicerías, salsamentarias, plantas de producción, supermercados y otros mercados que requieran corte sin fin. OPCIONALES: Regulador de corte. Charola de desperdicio. Sierra cinta (repuesto). Empujador de último corte.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO:

Sus equipos requieren mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, en el manual de su equipo lo encontrará. Recuerde que C.I. Talsa le ofrece estos servicios y un rápido soporte técnico.

Línea	Código	Descripción			
5.00	01401017	REFRIGERADOR VERTICAL LRB-1471PC			
Cantidad	Precio Unitario	Desc %	IVA	Precio Neto	
1.00	UNIDAI	3,500,000.00	COP 10.00	16.00%	3,654,000.00



MARCA: LASSELE

PROCEDECIA: COREA (SUR)

FUNCIÓN: Lassele es un refrigerador de alta calidad con tecnología competitiva, sus componentes están aprobados por la NSF.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS: Construcción: Acero inoxidable. Capacidad: 1265 litros. Dimensiones: 1370 x 790 x 2100 mm (L x A x H). Peso: 168 kg. 115V 60 Hz.

CARACTERÍSTICAS GENERALES: Rango de temperatura: +4°C ~ -2°C. Mantiene los alimentos en una temperatura consistente. Ahorra energía, su diseño es sofisticado, y es muy fácil de usar. Pantalla de control de temperatura. Sistema de cerrado automático de puertas. Rejillas ajustables y resistentes.

OBSERVACIONES: Los componentes eléctricos y electrónicos no tienen garantía.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Sus equipos requieren mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, en el manual de su equipo lo encontrará. Recuerde que C.I. Talsa le ofrece estos servicios y un rápido soporte técnico.

"Equipos y servicios de calidad para la industria de alimentos, sorprendiendo al cliente positivamente"

Anexo 8. Estimación de ingresos operaciones o ventas estimadas

Se considerarán los meses del año durante un horizonte de cinco años, considerando que en el primero se tienen tan solo en cuenta nueve del total de los doce meses y se tendrá en cuenta un incremento anual de los precios de los servicios del 8% redondeando centenas para las proyecciones de cantidades vendidas (Tablas 43 a la 44), teniendo en cuenta que se realizó un estimativo con base en la experiencia personal sobre el negocio y considerando las características del mercado, y para las ventas estimadas se realizaron proyecciones con incrementos anuales del 8%.

Tabla 43.

Costo de la materia prima para Tamal

COSTOS DE LA MATERIA PRIMA PARA UNA TAMAL DE 400 GRAMOS											
INSUMO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 2	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 3	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 4	COSTO UNITARIO	COSTO AÑO 5
falda de res	Libras	\$ 81	\$ 523.076	\$ 84	\$ 777.833	\$ 87	\$ 876.089	\$ 91	\$ 986.756	\$ 95	\$ 1.111.403
Carne de Res	Libras	\$ 345	\$ 2.231.789	\$ 359	\$ 3.318.756	\$ 373	\$ 3.737.980	\$ 388	\$ 4.210.160	\$ 403	\$ 4.741.985
Tocino carnudo	Libras	\$ 72	\$ 464.956	\$ 75	\$ 691.408	\$ 78	\$ 778.746	\$ 81	\$ 877.117	\$ 84	\$ 987.913
Carne de cerdo	libras	\$ 189	\$ 1.225.353	\$ 197	\$ 1.822.147	\$ 205	\$ 2.052.320	\$ 213	\$ 2.311.568	\$ 222	\$ 2.603.564
Pechuga	libras	\$ 125	\$ 809.799	\$ 130	\$ 1.204.201	\$ 135	\$ 1.356.316	\$ 141	\$ 1.527.645	\$ 146	\$ 1.720.616
porva	libras	\$ 132	\$ 852.420	\$ 137	\$ 1.267.581	\$ 142	\$ 1.427.701	\$ 148	\$ 1.608.047	\$ 154	\$ 1.811.175
Arroz	libras	\$ 43	\$ 278.974	\$ 45	\$ 414.845	\$ 47	\$ 467.247	\$ 48	\$ 526.270	\$ 50	\$ 592.748
Garbanzo	Libras	\$ 41	\$ 267.350	\$ 43	\$ 397.559	\$ 45	\$ 447.779	\$ 46	\$ 504.342	\$ 48	\$ 568.050
alberja	Libras	\$ 41	\$ 267.350	\$ 43	\$ 397.559	\$ 45	\$ 447.779	\$ 46	\$ 504.342	\$ 48	\$ 568.050
Hojas de Paquete	unidades	\$ 296	\$ 1.917.944	\$ 308	\$ 2.852.056	\$ 321	\$ 3.212.326	\$ 333	\$ 3.618.106	\$ 347	\$ 4.075.143
Cebolla larga	Libras	\$ 81	\$ 523.076	\$ 84	\$ 777.833	\$ 87	\$ 876.089	\$ 91	\$ 986.756	\$ 95	\$ 1.111.403
Cilantro	manojos	\$ 42	\$ 271.224	\$ 44	\$ 403.321	\$ 45	\$ 454.268	\$ 47	\$ 511.651	\$ 49	\$ 576.283
Doña Gallina	Unidades	\$ 25	\$ 164.672	\$ 26	\$ 244.874	\$ 28	\$ 275.806	\$ 29	\$ 310.645	\$ 30	\$ 349.886
Color	gramos	\$ 1	\$ 5.037	\$ 1	\$ 7.490	\$ 1	\$ 8.436	\$ 1	\$ 9.502	\$ 1	\$ 10.702
Sal	gramos	\$ 12	\$ 80.592	\$ 13	\$ 119.844	\$ 13	\$ 134.983	\$ 14	\$ 152.034	\$ 15	\$ 171.238
Costal de fique	unidades	\$ 60	\$ 387.463	\$ 62	\$ 576.173	\$ 65	\$ 648.955	\$ 67	\$ 730.930	\$ 70	\$ 823.261
Pimentón	gramos	\$ 1	\$ 8.369	\$ 1	\$ 12.445	\$ 1	\$ 14.017	\$ 1	\$ 15.788	\$ 2	\$ 17.782
Comino	gramos	\$ 0,28	\$ 1.782	\$ 0	\$ 2.650	\$ 0	\$ 2.985	\$ 0	\$ 3.362	\$ 0	\$ 3.787
orégano, achote	manojos	\$ 69	\$ 445.583	\$ 72	\$ 662.599	\$ 74	\$ 746.298	\$ 77	\$ 840.570	\$ 81	\$ 946.750
Pimienta	gramos	\$ 0	\$ 2.325	\$ 0	\$ 3.457	\$ 0	\$ 3.894	\$ 0	\$ 4.386	\$ 0	\$ 4.940
Salsa Negra	unidades	\$ 30	\$ 193.732	\$ 31	\$ 288.086	\$ 32	\$ 324.477	\$ 34	\$ 365.465	\$ 35	\$ 411.631
Ajo	gramos	\$ 2	\$ 10.074	\$ 2	\$ 14.980	\$ 2	\$ 16.873	\$ 2	\$ 19.004	\$ 2	\$ 21.405
Aceite	gramos	\$ 12	\$ 77.493	\$ 12	\$ 115.235	\$ 13	\$ 129.791	\$ 13	\$ 146.186	\$ 14	\$ 164.652
Agua	gramos	\$ 21	\$ 133.675	\$ 21	\$ 198.780	\$ 22	\$ 223.889	\$ 23	\$ 252.171	\$ 24	\$ 284.025
TOTAL		\$ 1.722	\$ 11.144.108	\$ 1.791	\$ 16.571.714	\$ 1.863	\$ 18.665.044	\$ 1.937	\$ 21.022.803	\$ 2.015	\$ 23.678.393

Fuente: Las autoras.

Tabla 44.

Cantidades de servicios estimados para el primer año del proyecto

PLANE DE VENTAS Y PRODUCCIÓN AÑO 1													
EN UNIDADES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Hayacas de 375 gramos	0	0	0	2000	2013	2027	2040	2054	2068	2081	2095	2109	18488
Tamal de 400 gramos	0	0	0	700	705	709	714	719	724	728	733	738	6471
TOTAL	0	0	0	2000	2013	2027	2040	2054	2068	2081	2095	2109	24958
COSTOS (MP+MO)													
	Mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
\$ 1.934 Hayacas de 375 gramos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.868.109	\$ 3.893.897	\$ 3.919.856	\$ 3.945.988	\$ 3.972.295	\$ 3.998.777	\$ 4.025.435	\$ 4.052.272	\$ 4.079.287	\$ 35.755.916
\$ 2.444 Tamal de 400 gramos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.353.838	\$ 1.362.864	\$ 1.371.950	\$ 1.381.096	\$ 1.390.303	\$ 1.768.415	\$ 1.780.204	\$ 1.792.072	\$ 1.804.020	\$ 14.004.762
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.221.948	\$ 5.256.761	\$ 5.291.806	\$ 5.327.084	\$ 5.362.598	\$ 5.767.192	\$ 5.805.640	\$ 5.844.344	\$ 5.883.306	\$ 49.760.678
EN PESOS													
VENTAS													
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
\$ 3.000 Hayacas de 375 gramos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.040.000	\$ 6.080.267	\$ 6.120.802	\$ 6.161.607	\$ 6.202.685	\$ 6.244.036	\$ 6.285.663	\$ 6.327.567	\$ 55.462.625
\$ 4.000 Tamale de 400 gramos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.800.000	\$ 2.818.667	\$ 2.837.458	\$ 2.856.374	\$ 2.875.417	\$ 2.894.586	\$ 2.913.883	\$ 2.933.309	\$ 2.952.865	\$ 25.882.559
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.800.000	\$ 8.858.667	\$ 8.917.724	\$ 8.977.176	\$ 9.037.024	\$ 9.097.271	\$ 9.157.919	\$ 9.218.972	\$ 9.280.432	\$ 81.345.184

Fuente: Las autoras.

Tabla 45

Cantidades de servicios estimados para el segundo año del proyecto

PLAN DE VENTAS Y PRODUCCIÓN AÑO 2													
EN UNIDADES													
MES	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	
Hayacas de 375 gramos	2123	2137	2152	2166	2180	2195	2210	2224	2239	2254	2269	2284	26434
Tamal de 400 gramos	743	748	753	758	763	768	773	779	784	789	794	799	9252
TOTAL	2866	2885	2905	2924	2944	2963	2983	3003	3023	3043	3063	3084	35686
COSTOS (MP+MO)													
M.P+M.O	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	
\$ 1.954 Hayacas de 375 gramos	\$ 4.148.319	\$ 4.176.579	\$ 4.204.422	\$ 4.232.452	\$ 4.260.668	\$ 4.289.073	\$ 4.317.667	\$ 4.346.451	\$ 4.375.427	\$ 4.404.597	\$ 4.433.961	\$ 4.463.521	\$ 51.653.736
\$ 2.484 Tamal de 400 gramos	\$ 1.846.050	\$ 1.858.357	\$ 1.870.747	\$ 1.883.218	\$ 1.895.773	\$ 1.908.411	\$ 1.921.134	\$ 1.933.942	\$ 1.946.835	\$ 1.959.814	\$ 1.972.879	\$ 1.986.032	\$ 22.983.192
TOTAL	\$ 5.994.370	\$ 6.034.936	\$ 6.075.169	\$ 6.115.670	\$ 6.156.441	\$ 6.197.484	\$ 6.238.801	\$ 6.280.393	\$ 6.322.262	\$ 6.364.410	\$ 6.406.840	\$ 6.449.552	\$ 74.636.928
EN PESOS													
VENTAS													
	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	
\$ 3.500 Hayacas de 275 gramos	\$ 7.431.376	\$ 7.480.916	\$ 7.530.791	\$ 7.580.997	\$ 7.631.537	\$ 7.682.413	\$ 7.733.630	\$ 7.785.187	\$ 7.837.088	\$ 7.889.336	\$ 7.941.931	\$ 7.994.877	\$ 92.520.081
\$ 4.500 Tamal de 400 gramos	\$ 3.344.119	\$ 3.366.413	\$ 3.388.856	\$ 3.411.448	\$ 3.434.191	\$ 3.457.086	\$ 3.480.133	\$ 3.503.334	\$ 3.526.690	\$ 3.550.201	\$ 3.573.869	\$ 3.597.695	\$ 41.634.037
TOTAL	\$ 10.775.495	\$ 10.847.332	\$ 10.919.647	\$ 10.992.445	\$ 11.065.728	\$ 11.139.499	\$ 11.213.763	\$ 11.288.521	\$ 11.363.778	\$ 11.439.537	\$ 11.515.800	\$ 11.592.572	\$ 134.154.118

Fuente: Las autoras.

Tabla 46.

Cantidades de servicios estimados para el tercer año del proyecto

PLAN DE VENTAS Y PRODUCCIÓN AÑO 3														
EN UNIDADES														
MES	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36		
Hayacas de 375 gramos	2299	2315	2330	2346	2361	2377	2393	2409	2425	2441	2457	2474	28628	
Tamal de 400 gramos	805	810	816	821	826	832	838	843	849	854	860	866	10020	
TOTAL	3104	3125	3146	3167	3188	3209	3231	3252	3274	3296	3318	3340	38648	
COSTOS (MP+MD)		mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	
\$ 1.971	Hayacas de 375 gramos	\$ 4.531.286	\$ 4.561.495	\$ 4.591.905	\$ 4.622.518	\$ 4.653.334	\$ 4.684.357	\$ 4.715.586	\$ 4.747.023	\$ 4.778.670	\$ 4.810.528	\$ 4.842.598	\$ 4.874.882	\$ 56.414.180
\$ 2.522	Tamal de 400 gramos	\$ 2.029.640	\$ 2.043.171	\$ 2.056.792	\$ 2.070.504	\$ 2.084.307	\$ 2.098.203	\$ 2.112.191	\$ 2.126.272	\$ 2.140.447	\$ 2.154.717	\$ 2.169.082	\$ 2.183.542	\$ 25.268.867
	TOTAL	\$ 6.560.926	\$ 6.604.666	\$ 6.648.697	\$ 6.693.022	\$ 6.737.642	\$ 6.782.559	\$ 6.827.776	\$ 6.873.295	\$ 6.919.117	\$ 6.965.244	\$ 7.011.679	\$ 7.058.424	\$ 81.683.047
EN PESOS														
VENTAS	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36		
\$ 4.000	Hayacas de 375 gramos	\$ 9.197.916	\$ 9.259.235	\$ 9.320.964	\$ 9.383.103	\$ 9.445.657	\$ 9.508.629	\$ 9.572.019	\$ 9.635.833	\$ 9.700.072	\$ 9.764.739	\$ 9.829.837	\$ 9.895.369	\$ 114.513.374
\$ 5.000	Tamal de 400 gramos	\$ 4.024.088	\$ 4.050.916	\$ 4.077.922	\$ 4.105.108	\$ 4.132.475	\$ 4.160.025	\$ 4.187.758	\$ 4.215.677	\$ 4.243.781	\$ 4.272.073	\$ 4.300.554	\$ 4.329.224	\$ 50.099.601
	TOTAL	\$ 13.222.004	\$ 13.310.151	\$ 13.398.885	\$ 13.488.211	\$ 13.578.133	\$ 13.668.654	\$ 13.759.778	\$ 13.851.510	\$ 13.943.853	\$ 14.036.812	\$ 14.130.391	\$ 14.224.593	\$ 164.612.975

Fuente: Las autoras.

Tabla 47.

Cantidades de servicios estimados para el cuarto año del proyecto

PLAN DE VENTAS Y PRODUCCIÓN AÑO 4														
EN UNIDADES														
MES	mes 37	mes 38	mes 39	mes 40	mes 41	mes 42	mes 43	mes 44	mes 45	mes 46	mes 47	mes 48		
Hayacas de 375 gramos	2490	2507	2524	2540	2557	2574	2592	2609	2626	2644	2661	2679	31004	
Tamal de 400 gramos	872	877	883	889	895	901	907	913	919	925	931	938	10852	
TOTAL	3362	3384	3407	3430	3453	3476	3499	3522	3545	3569	3593	3617	41856	
COSTOS (MP+MD)		mes 37	mes 38	mes 39	mes 40	mes 41	mes 42	mes 43	mes 44	mes 45	mes 46	mes 47	mes 48	
	MP+MD													
\$ 1.991	Hayacas de 375 gramos	\$ 4.957.702	\$ 4.990.754	\$ 5.024.025	\$ 5.057.519	\$ 5.091.236	\$ 5.125.177	\$ 5.159.345	\$ 5.193.741	\$ 5.228.366	\$ 5.263.222	\$ 5.298.310	\$ 5.333.632	\$ 61.723.028
\$ 2.564	Tamal de 400 gramos	\$ 2.234.932	\$ 2.249.832	\$ 2.264.831	\$ 2.279.929	\$ 2.295.129	\$ 2.310.430	\$ 2.325.833	\$ 2.341.338	\$ 2.356.947	\$ 2.372.660	\$ 2.388.478	\$ 2.404.401	\$ 27.824.740
	TOTAL	\$ 7.192.635	\$ 7.240.585	\$ 7.288.856	\$ 7.337.448	\$ 7.386.365	\$ 7.435.607	\$ 7.485.178	\$ 7.535.079	\$ 7.585.313	\$ 7.635.882	\$ 7.686.788	\$ 7.738.033	\$ 89.547.769
EN PESOS		mes 37	mes 38	mes 39	mes 40	mes 41	mes 42	mes 43	mes 44	mes 45	mes 46	mes 47	mes 48	
\$ 4.500	Hayacas de 375 gramos	\$ 11.206.506	\$ 11.281.216	\$ 11.356.424	\$ 11.432.133	\$ 11.508.348	\$ 11.585.070	\$ 11.662.304	\$ 11.740.052	\$ 11.818.320	\$ 11.897.108	\$ 11.976.422	\$ 12.056.265	\$ 139.520.168
\$ 5.500	Tamal de 400 gramos	\$ 4.793.894	\$ 4.825.853	\$ 4.858.026	\$ 4.890.413	\$ 4.923.015	\$ 4.955.836	\$ 4.988.874	\$ 5.022.134	\$ 5.055.614	\$ 5.089.319	\$ 5.123.247	\$ 5.157.402	\$ 59.683.628
	TOTAL	\$ 16.000.400	\$ 16.107.069	\$ 16.214.450	\$ 16.322.546	\$ 16.431.363	\$ 16.540.906	\$ 16.651.178	\$ 16.762.186	\$ 16.873.934	\$ 16.986.427	\$ 17.099.670	\$ 17.213.668	\$ 199.203.796

Fuente: Las autoras.

Tabla 48.

Cantidades de servicios estimados para el quinto año del proyecto

PLANE DE VENTAS Y PRODUCCIÓN AÑO 5												
EN UNIDADES	mes 49	mes 50	mes 51	mes 52	mes 53	mes 54	mes 55	mes 56	mes 57	mes 58	mes 59	mes 60
Hayacas de 375 gramos	2697	2715	2733	2751	2770	2788	2807	2825	2844	2863	2882	2902
Tamal de 400 gramos	944	950	957	963	969	976	982	989	995	1002	1009	1016
TOTAL	3641	3665	3690	3714	3739	3764	3789	3814	3840	3865	3891	3917
EN PESOS	mes 49	mes 50	mes 51	mes 52	mes 53	mes 54	mes 55	mes 56	mes 57	mes 58	mes 59	mes 60
M.P.+M.O												
\$ 2.015 Hayacas de 375 gramos	\$ 5.433.604	\$ 5.469.828	\$ 5.506.293	\$ 5.543.002	\$ 5.579.955	\$ 5.617.155	\$ 5.654.603	\$ 5.692.300	\$ 5.730.249	\$ 5.768.450	\$ 5.806.907	\$ 5.845.620
\$ 2.611 Tamal de 400 gramos	\$ 2.464.624	\$ 2.481.055	\$ 2.497.595	\$ 2.514.246	\$ 2.531.008	\$ 2.547.881	\$ 2.564.867	\$ 2.581.966	\$ 2.599.179	\$ 2.616.507	\$ 2.633.950	\$ 2.651.510
TOTAL	\$ 7.898.228	\$ 7.950.883	\$ 8.003.889	\$ 8.057.248	\$ 8.110.963	\$ 8.165.036	\$ 8.219.470	\$ 8.274.266	\$ 8.329.428	\$ 8.384.957	\$ 8.440.857	\$ 8.497.130
EN PESOS	mes 49	mes 50	mes 51	mes 52	mes 53	mes 54	mes 55	mes 56	mes 57	mes 58	mes 59	mes 60
\$ 4.500 Hayacas de 375 gramos	\$ 12.136.640	\$ 12.217.551	\$ 12.299.002	\$ 12.380.995	\$ 12.463.535	\$ 12.546.625	\$ 12.630.269	\$ 12.714.471	\$ 12.799.234	\$ 12.884.562	\$ 12.970.460	\$ 13.056.929
\$ 5.500 Tamal de 400 gramos	\$ 5.191.785	\$ 5.228.397	\$ 5.261.240	\$ 5.296.314	\$ 5.331.623	\$ 5.367.167	\$ 5.402.949	\$ 5.438.968	\$ 5.475.228	\$ 5.511.729	\$ 5.548.474	\$ 5.585.464
TOTAL	\$ 17.328.425	\$ 17.443.948	\$ 17.560.241	\$ 17.677.309	\$ 17.795.158	\$ 17.913.793	\$ 18.033.218	\$ 18.153.439	\$ 18.274.462	\$ 18.396.292	\$ 18.518.934	\$ 18.642.393

Fuente: Las autoras.