

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA Y
COMERCIALIZADORA DE PAPAS FRITAS EN HOJUELAS EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO 2013**

**MARIA PAULA CHAVARRIAGA ROSERO
CAROLINA DEL ROCIO MESIAS PATIÑO
ANDREA RODRIGUEZ ESPAÑA
LILIANA VILLOTA QUIJANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO**

2013

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA PROCESADORA Y
COMERCIALIZADORA DE PAPAS FRITAS EN HOJUELAS EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO 2013**

**MARIA PAULA CHAVARRIAGA ROSERO
CAROLINA DEL ROCIO MESIAS PATIÑO
ANDREA RODRIGUEZ ESPAÑA
LILIANA VILLOTA QUIJANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
Esp. Luis Alberto Sarasty**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO JORGE TA DEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO**

2013

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Notas de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Pasto, Junio de 2013

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de factibilidad para la inversión de la creación de una empresa productora y comercializadora de papas fritas en hojuelas en la ciudad de Pasto, la planta de producción estará ubicada en el corregimiento de Catambuco vereda Botanilla.

Dado que Nariño es un departamento esencialmente agrícola, con una alta producción de papa, lo cual no es aprovechado, ya que gran parte de la transformación se produce en otros departamentos del país donde existe una mayor industrialización, y en los cuales se les genera un valor agregado a una gran parte de productos que tienen origen en nuestra región aprovecharemos esta oportunidad para el desarrollo del proyecto.

La papa producida en el departamento de Nariño, es reconocida en el país por su calidad y cantidad de producción en todos los meses del año; el cual tiene como fin, no solo la comercialización en fresco sino también la industria para ser procesada para snack, productos congelados y en otros casos como almidón.

El proceso que se lleva a cabo para la producción de papa frita en hojuelas, inicia con la recepción de la materia prima de excelente calidad, la cual debe pasar por una serie de fases para llegar al producto final empacado, para luego ser comercializado al consumidor final.

Dentro de la comercialización se busca presentar un producto de calidad que a diferencia de la competencia se caracterice por la entrega oportuna y permanente a los tenderos; además de ser una fuente de empleo directa para madres cabeza de familia las cuales son consideradas como población vulnerable.

Mediante el uso de herramientas, tales como, estudios de mercado, análisis técnico y financiero, se puede constatar que el proyecto de inversión tiene

viabilidad en el mercado, gracias a las diferentes estrategias planteadas, así como también la demanda que se estima tener.

Se constituirá la empresa como una SAS con una capital social de \$2.000.000 se distribuirá en partes iguales entre las 4 socias y el resto de capital solicitado al Fondo Emprender por valor de \$41.560.912.

El equipo de trabajo para nuestro proyecto está conformado por un personal interno así: Gerente, Jefe de Producción, Operarios, Vendedores, Secretaria en etapa productiva del SENA y un Contador externo.

La experiencia de cada uno de los socios se da por su perfil profesional y conocimientos adquiridos a través de la especialización de Gerencia de Mercadeo y de su experiencia laboral.

Nuestra meta para el primer año es vender en promedio 270 docenas diarias de paquetes de papa lo que representa unas ventas mensuales de 15.000.000 y anuales de \$184.000.000. Además de posicionarnos y de abrir nuevos mercados en otros municipios del Departamento.

ABSTRACT

This paper analyzes the investment feasibility of creating a producer and marketer of chips flaked in the city of Pasto, the production facility will be located in the village of Catambuco Botanilla sidewalk.

Since Nariño is an state primarily agricultural, with a high production of potato, which is not exploited, since much of the processing occurs in other states, where there is further industrial development and which generates them value to a lot of products that have originated in our region that is take this opportunity to develop the project.

The potato produced in the state of Nariño, is recognized in the country for the quality and quantity of production in all months of the year, which is aimed not only fresh marketing but also for processing industry for snack, frozen and in other cases as starch.

The process is carried out for the production of potato chips fried in, begins with the receipt of raw materials of excellent quality, which must go through a series of stages to reach the final packaged product, before being sold to the consumer end.

Within the marketing seeks to present a quality product unlike competition is characterized by permanent timely delivery and shopkeepers as well as being a source of direct employment for single mothers which are considered vulnerable.

By using tools such as market research, technical and financial analysis, it is clear that the investment project is viable in the market, thanks to the different strategies proposed, as well as the estimated demand have.

Be established as a SAS company with a share capital of \$ 2,000,000 to be distributed equally among the four members and the remaining capital will be requested to undertake fund amounting to \$ 41,560,912.

The team for our project consists of an internal staff as well: Manager, Production Manager, Operators, Vendors, Secretary productive stage of SENA and external counter. The experience of each of the partners is given by the professional profile and knowledge acquired through specialization in Marketing Management work experience.

Our goal for the first year is to sell 270 dozen daily average potato packages representing monthly sales of 15 million and \$ 184 million annually. Positioning and to open new markets in other municipalities in the states.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	20
1. MARCO DE LA INVESTIGACION	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
2. OBJETIVOS	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. JUSTIFICACION	25
4. ASPECTOS METODOLOGICOS	27
4.1 TIPO DE ESTUDIO	27
4.1.1 Fuentes de información	27
4.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
5. MARCO DE REFERENCIA	30
5.1 MARCO CONTEXTUAL	30
5.2 MARCO TEÓRICO	30
5.2.1 Estructura de la cadena de papa	30
5.2.2 Proceso productivo y de comercialización del producto	32
5.2.3 Componentes de un plan de negocios	48
5.3 MARCO CONCEPTUAL	70
6. ESTUDIO DE MERCADO	73
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	73
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	74
6.2.1 A nivel de producción mundial	74
6.2.2 Procesamiento industrial de papa, yuca y plátano	87
6.2.3 El mercado de Pasabocas y congelados en Colombia	87

6.3	ANÁLISIS DEL MERCADO	90
6.3.1	Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos	90
6.3.2	El mercado de snacks en Colombia	91
6.3.3	Mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial y nicho de mercado.	95
6.3.4	Consumo aparente, consumo per cápita	98
6.3.5	Magnitud de la necesidad	99
6.3.6	Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento)	100
6.3.7	Perfil del Consumidor y/o del cliente.	103
6.3.8	Importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países)	117
6.3.9	Productos sustitutos y productos complementarios	118
6.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:	119
6.4.1	Identificación de principales participantes y competidores potenciales	119
6.4.2	Análisis de empresas competidoras	122
6.4.3	Relación de agremiaciones existentes	128
6.4.4	Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia	129
6.4.5	Análisis de productos sustitutos	131
6.4.6	Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia	132
6.4.7	Segmento al cual está dirigida la competencia	135
6.4.8	Posición de mi P/S frente a la competencia.	135
6.5	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	136
6.5.1	Concepto del Producto	136
6.6	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO O SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA	138
6.6.1	Estrategia De Distribución	139
6.6.2	Estrategia de precios	144
6.7.1	Estrategia de Promoción	148

6.7.2	Estrategia de Comunicación	151
6.7.3	Estrategias de Servicio	154
6.7.4	Presupuesto de la mezcla de Mercadeo	157
6.7.5	Estrategias de Aprovisionamiento	158
6.8	Proyecciones de ventas y política de cartera	159
7.	PLAN DE OPERACIONES	163
7.1	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	163
7.1.1	Estado de desarrollo	164
7.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	166
7.3	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	171
7.3.1	Materias Primas	171
7.3.2	Insumos	173
7.3.3	Tecnología requerida	180
7.3.4	Capacidad instalada requerida	185
7.3.5	Adecuaciones	186
7.3.6	Macro - micro localización	187
7.3.7	Plan de producción	191
7.3.8	Plan de compras	192
8.	ESTUDIOS ADMINISTRATIVO	194
8.1	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	194
8.1.1	Misión	194
8.1.2	Visión	194
8.1.3	Principios Corporativos	194
8.2	ORGANIZACIÓN	195
8.2.1	Aspectos legales	195
8.3	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN	198
8.3.1	Estructura Organizacional	199
8.3.2	Organigrama	201
8.4	FUNCIONAMIENTO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	202
8.4.1	Niveles Jerárquicos y funciones asignadas a cada cargo	202

8.5	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	204
8.5.1	Especificaciones de cargos	204
8.5.2	Reglamento interno de trabajo	209
9.	PLAN FINANCIERO	212
9.1	PLAN DE INVERSIONES	212
9.2	CÁLCULO DE COSTOS	213
9.3	CÁLCULO DE INGRESOS	216
9.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	217
9.4.1	Estados financieros proyectados	220
9.4.2	Balance general	221
9.4.3	Estado de pérdidas y ganancias P&G	223
9.4.4	Flujo de caja	224
9.4.5	Indicadores financieros y de rentabilidad	228
10.	CONCLUSIONES	231
11.	RECOMENDACIONES	234
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	235
	ANEXOS	237

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis de mercado	50
Figura 2. Canales de distribución.	51
Figura 3. Estructuración del análisis económico.	60
Figura 4. Punto de equilibrio	193

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Participación	80
Grafico 2. Costo unitario de papa para la industria	86
Gráfico 3. Procesamiento industrial	87
Gráfico 4. Participación en ventas	93
Gráfico 5 Localización y composición de la industria	94
Gráfico 6. Consumo regular de papas fritas	104
Gráfico 7. Cantidad vs Frecuencia papas fritas	104
Gráfico 8 Cantidad vs Frecuencia papas fritas	105
Gráfico 9. Clase de Papas Fritas	106
Gráfico 10. Marca preferida	106
Gráfico 11. Características del Producto	107
Gráfico 12. Sabor preferido	108
Gráfico 13. Precio	108
Gráfico 14. Lugar de compra	109
Gráfico 15. Medio de influencia de compra	110
Gráfico 16. Disposición a comprar una nueva marca de papas fritas	110
Gráfico 17. Disposición a comprar una nueva marca de papas fritas vs precio	111
Gráfico 18. Calificación promedio de 1-5 de lugares de procedencia de los productos	113
Gráfica 19. Posicionamiento de marcas regionales	115
Gráfica 20. Unidades vendidas en tiendas de papa pobre y marcas regionales de papa, plátano y chicharrón.	115
Gráfico 21. Unidades vendidas en tiendas – marcas regionales	116
Gráfico 22. Marca preferida por tenderos	116
Gráfico 23. Marca preferida versus razón de preferencia de tenderos	117
Gráfico 24. Participación en el mercado Otras marcas	134
Gráfico 25. Propuesta imagen corporativa y empaque	138

Gráfico 26. Canales de distribución empresa de papas fritas	140
Gráfico 27. Distribución por zonas	143
Gráfico 28. Diagrama de flujo proceso de producción	170

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Habitantes de San Juan de Pasto según estrato social	28
Cuadro 2. Esquema estudio técnico	54
Cuadro 3. Consumo de papa por región	75
Cuadro 4. Comercio mundial de papa	76
Cuadro 5. Superficie cosechada por departamento 2000 – 2010	80
Cuadro 6. Consumo aparente y percapita de papa en Colombia	83
Cuadro 7. Mercado potencial, objetivo y nicho de mercado	95
Cuadro 8. Edad	96
Cuadro 9. Cálculo del mercado objetivo	97
Cuadro 10. Nicho de mercado	98
Cuadro 11. Consumo Aparente Papas Fritas Hojuelas	98
Cuadro 12. Consumo per capita	99
Cuadro 13. Nicho de mercado	101
Cuadro 14. Demanda proyectada	101
Cuadro 15. Demanda futura total Pasto	102
Cuadro 16. Estimación de la demanda insatisfecha	103
Cuadro 16A. Sabor preferido de papas fritas	112
Cuadro 17. Disposición de compra de un producto de acuerdo con el lugar de procedencia del mismo.	113
Cuadro 18. Comercio mundial de papa	118
Cuadro 19. Principales Industrias Procesadoras de Papa en Colombia.	120
Cuadro 20. Procesadoras de papa regionales.	123
Cuadro 21. Competencias Empresas regionales	133
Cuadro 22. Participación en el mercado Otras marcas	134
Cuadro 23. Información nutricional del producto	137
Cuadro 24. Clasificación	141
Cuadro 25. Rutas del vendedor	144

Cuadro 26. Proyección de Precios	146
Cuadro 27. Estrategia de promoción	149
Cuadro 28. Estrategia de comunicación	153
Cuadro 29. Estrategia de servicio	155
Cuadro 30. Presupuesto de mercadeo	157
Cuadro 31. Estrategia de aprovisionamiento	158
Cuadro 32. Proyección de demanda	160
Cuadro 33. Proyección de ventas del proyecto	161
Cuadro 34. Ficha técnica Rica Papa	163
Cuadro 35. Información nutricional del producto	164
Cuadro 36. Diagrama de tiempos y responsable	169
Cuadro 37. Principales productores de papa Capiro en Nariño	172
Cuadro 38. Proyección de compra de papa capiro	172
Cuadro 39. Precios de aceites tipo industrial.	174
Cuadro 40. Composición de la sal refisal	175
Cuadro 41. Precios empaques para el producto.	176
Cuadro 42. Resumen materias primas e insumos	177
Cuadro 43. Otros insumos.	179
Cuadro 44. Maquinaria requerida	181
Cuadro 45. Empresas productoras de maquinaria para procesamiento de papa.	184
Cuadro 46. Distribución de planta	185
Cuadro 47. Resumen costos unitarios de producción	190
Cuadro 48. Plan de producción	191
Cuadro 49. Plan de compras	192
Cuadro 50. Costos totales de legalización	199
Cuadro 51. Gastos de personal administrativo y ventas	200
Cuadro 52. Gastos de personal operativo	201
Cuadro 53. Inversiones fijas y diferidas	212
Cuadro 54. Gastos de Personal	213

Cuadro 55. Gastos de Puesta en Marcha	214
Cuadro 56. Gastos Anuales de Administración	215
Cuadro 57. Capital de Trabajo	216
Cuadro 58. Proyección de Ingresos por Ventas	217
Cuadro 59. Punto de equilibrio	218

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A.	238
ANEXO B.	240

INTRODUCCION

Mediante este proyecto se busca determinar la factibilidad para el montaje de una empresa procesadora y comercializadora de papas fritas en hojuelas en el municipio de Pasto a través de la realización del estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero, social, ambiental y legal teniendo en cuenta que Nariño es una región agrícola por excelencia, en el que se produce grandes cantidades de papa, al que en su mayoría no se le agrega valor en la misma región, factor que es aprovechado por ciudades industrializadas en Colombia que transforman esta materia prima en productos como las papas fritas en hojuelas y las comercializan a nivel nacional.

A pesar de que existen varias microempresas comercializadoras y procesadoras de papas en la ciudad, se ve la necesidad de cubrir un mercado más amplio que no se encuentra atendido actualmente. De acuerdo a nuestra investigación se evidencia que existe una debilidad en los canales de distribución los cuales se pretenderán atender para cubrir la demanda insatisfecha.

Es importante pensar en proyectos que puedan realizarse y que permitan a la región un desarrollo industrial además de crear empresa en la ciudad y generar de esta manera nuevas fuentes de empleo.

1. MARCO DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Respecto a la problemática existente en la región que motiva la realización de un Plan de Negocios para la puesta en funcionamiento de una Empresa de producción y comercialización de Papas en hojuelas en el Municipio de Pasto, es preciso anotar que tanto en el Departamento de Nariño, como en el municipio de Pasto, se presentan dificultades para que exista un correcto aprovechamiento de los recursos que se tienen, en este sentido por ejemplo según cifras del Ministerio de Agricultura, es considerado como el tercer productor de Papa en Colombia, pero de papas frescas no industrializadas, en este sentido es posible observar que Nariño no cuenta con empresas que puedan aprovechar de una mejor manera un recurso tan abundante.

En el Departamento es constante la sobre oferta de papas, lo que ocasiona bajas en los precios, muchos de los campesinos se ven obligados incluso a perder cosechas por no contar con los recursos ni con la demanda suficiente, esto ha ocasionado quiebras constantes de los pequeños productores tanto en dinero como también en empleos siendo esta una variable bastante sensible para el Departamento donde la cifra de desempleo ronda el 14% según datos del DANE en el año 2012.

Por otra parte, según la Secretaría de Agricultura Departamental, es posible afirmar que de la papa viven alrededor de 30.000 familias, las cuales obtienen sus ingresos de esta actividad, sin embargo el mercado para la papa no es el más preciso, en especial para los pequeños productores los cuales deben enfrentarse a intermediarios para comercializar sus productos y en muchas ocasiones estos pagan unos precios que se encuentran por debajo de los costos de producción.

Un aspecto importante es que según datos de la Cámara de Comercio de Pasto, en la ciudad se encuentran registradas alrededor de 16 empresas dedicadas a la producción y comercialización de papas tipo chips, sin embargo la oferta por parte de estas empresas en el mercado no satisface la demanda actual siendo urgente el montaje de una empresa que pueda satisfacer las necesidades del mercado.

Es necesario advertir que las empresas de la región en muchas ocasiones no pueden abastecer ni siquiera el mercado local, lo anterior porque no cuentan con la capacidad financiera para tener máquinas y equipos adecuados o porque las estrategias de producción, precios o comunicación no son las mejores, en este sentido hace falta una nueva empresa que atienda la creciente demanda en la ciudad e incluso en diferentes municipios de los alrededores.

Por otro lado, se ha observado que las empresas de producción y comercialización de papas entran y salen del mercado, porque no tienen claros ni los ingresos que pueden generar, ni mucho menos los costos y gastos en que se incurren para tener empresas sostenibles, siendo este un aspecto a tener en cuenta a la hora de hacer el montaje de una empresa.

Toda la problemática anterior es el sustento que permitirá crear una empresa que industrialice las papas en el departamento como una alternativa para aprovechar los abundantes recursos existentes, no solo los naturales, sino también el talento humano que en el momento se encuentra subutilizado en la región.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será factible a través de un Plan de Negocios la creación de una empresa productora y comercializadora de papas fritas en hojuelas en el municipio de Pasto?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son los entornos internos y externos que intervienen en el proyecto?
- ✓ ¿Cuál es el mercado objetivo al cual va dirigido el producto?
- ✓ ¿Qué requerimientos técnicos son necesarios para el montaje del proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la estructura administrativa más apropiada a sus necesidades?
- ✓ ¿Cómo identificar la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto para los inversionistas?
- ✓ ¿Desde el punto de vista legal, cuál sería la estructura más adecuada para el proyecto?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad del montaje de una empresa procesadora de papas fritas en hojuelas a través de un plan de negocio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Estudiar el entorno para determinar los factores necesarios para el montaje de la empresa procesadora de papas fritas
- ✓ Realizar estudio de mercados que permitan identificar las preferencias del segmento del mercado al cual se va a enfocar el producto
- ✓ Establecer requerimientos técnicos, legales y ambientales necesarios para el montaje del proyecto.
- ✓ Plantear un modelo administrativo acorde con el plan de negocio
- ✓ Determinar la factibilidad y viabilidad financiera del proyecto.

3. JUSTIFICACION

Dada la importancia del sector primario en el departamento de Nariño, y el cual no es aprovechado, ya que gran parte de la transformación se produce en otros departamentos del país donde existe un mayor desarrollo industrial y en los cuales se les genera un valor agregado a una gran parte de productos que tienen origen en nuestra región; como es el caso de la papa, la palma africana, variedad de hortalizas y frutas. Es en este momento donde se debe plantear alternativas que permitan aprovechar esa oportunidad que se tiene con estas materias primas dentro del territorio nariñense.

Un ejemplo claro de esta situación, es el de la papa producida en el departamento, reconocida en el país por su calidad y cantidad de producción en todos los meses del año; el cual tiene como fin, no solo la comercialización en fresco sino también la industria para ser procesada para snack, productos congelados y en otros casos como almidón. Este Plan de Negocio pretende lograr buscar la viabilidad del montaje de una empresa dedicada al procesamiento de papas fritas en hojuelas en la ciudad de Pasto, mediante el estudio de diversos factores que pueden tener relevancia en su desarrollo.

Es necesario tener en cuenta, que a pesar de encontrarnos una zona productora de papa, no se encuentra una marca de papas fritas de carácter regional con un posicionamiento importante frente a las marcas nacionales; dado que las que se conocen actualmente no tienen un cubrimiento de zona total en el departamento y los canales de distribución son muy limitados y además no existe una presentación diferente a la tradicional en hojuelas existente.

Este proyecto se plantea para dar respuesta a unas necesidades previamente encontradas, como son el caso de ser una fuente de empleo directa para madres cabeza de familia las cuales son consideradas como población vulnerable,

presentar un producto de calidad y oportuno en los centros de distribución, además de introducir una nueva alternativa en la transformación ya que la mayor parte de las microempresas dedicadas a esta labor utilizan actualmente como combustible ACPM, presentando como inconvenientes los altos costos de producción y la contaminación del medio ambiente. En este sentido se pretende, con el apoyo del proyecto, adquirir máquinas con tecnología actual, que permitan reducir los costos de producción e igualmente que reduzcan el impacto ambiental que generan las empresas locales.

4. ASPECTOS METODOLOGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Se trabajará de forma exploratoria, por medio de estudios de mercado previos y por el realizado por esta investigación, además la información disponible sobre el proceso de producción y comercialización, así como personas y organizaciones de las cuales se puede obtener información primaria y secundaria reciente sobre la oferta y demanda de la papa, como por ejemplo gremios asociados a este sector para luego pasar al pertinente análisis de la información obtenida.

En la presente investigación se utilizará el método deductivo, por cuanto permite que las verdades particulares contenidas en las universales se vuelvan explícitas

4.1.1 Fuentes de información

Fuentes Primarias: Dado el requerimiento de un estudio se acude a la observación y aplicación de encuestas debido a la naturaleza de esta investigación.

Fuentes Secundarias: Para la realización de este proyecto, se hace necesario una revisión de textos y documentos relacionados, los cuales permitirán contribuir a desarrollar los componentes que conforman el plan de negocios.

a.) Población objeto de estudio

Para la realización de este estudio, a nivel interno se tendrá en cuenta a las personas que se encuentren en los estratos económicos 1, 2, 3, y 4 de la ciudad de Pasto.

Procedimiento de Muestreo: Se va a aplicar el método de Muestreo Aleatorio Simple el cual consiste en elegir un individuo al azar hasta que la muestra requerida se haya completado.

b.) Tamaño de la Muestra:

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula que es aplicada para poblaciones finitas.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Muestra

Z= Nivel de confianza del 95%

P= Probabilidad de Éxito

q= Probabilidad de fracaso

e²= Margen de error

Muestra: Según los datos obtenidos de la estratificación obtenida por Alcaldía de San Juan de Pasto

Cuadro 1. Habitantes de san juan de pasto según estrato social

ESTRATO	Número de habitantes
1	41.971
2	185.072
3	119.517
4	40.772
5	11.992
6	400

Fuente: Esta información fue suministrada por el señor Jesús Ignacio Moreno, jefe del departamento de Estratificación de la Secretaría de Planeación correspondiente a la Alcaldía de San Juan de Pasto.

Tomando como base para realizar la encuesta los estratos 1, 2, 3 y 4 para un total de habitantes de 447.000, un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%; encontraremos que se deben realizar 400 encuestas.

De esta manera nuestra población representa a un total de 447.000 personas, y se procede a la aplicación de la formula, así:

$$N= 447.000$$

$$Z= 95\%$$

$$P=0.5$$

$$q=0.5$$

$$e= 0.05$$

$$n= \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n=400$$

c.) Método de Recolección de Información:

En el método de recolección de la información se ha utilizado la encuesta como herramientas de análisis para la población objeto de estudio.

4.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada a lo largo de la investigación será tabulada, organizada y analizada empleando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Nos ubicaremos en el contexto de la ciudad de Pasto en el Departamento de Nariño ubicado al sureste del país sobre la frontera con Ecuador y con orillas en el Océano Pacífico. Presenta una geografía diversa y clima variado según las altitudes: calurosa en la planicie del pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población. Es un departamento esencialmente agrícola y ganadero.

La economía del departamento se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

La planta procesadora estará ubicada en el Corregimiento de Catambuco que tiene una temperatura de 11 grados centígrados ubicado en la vía panamericana sur km 5 con 20.000 habitantes y de fácil acceso por el buen transporte.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Estructura de la cadena de papa

En el sector primario, el cultivo de la papa generó alrededor de 64.329 empleos en el año 2008 en cerca de 172.439 hectáreas (ha) distribuidas en 14 departamentos del país. La producción se concentra principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia; departamentos que participaron en la

producción del año 2008 con 39.2%, 25.4%, 15.4% y 9.08%, respectivamente. Entre pequeños agricultores (menos de tres hectáreas), medianos agricultores (entre tres y diez hectáreas) y grandes agricultores (más de diez hectáreas), se reparte la producción de éste tubérculo; los pequeños agricultores participan con 85% del total de la producción.

Por lo que respecta a la comercialización, los medianos y grandes productores de papa venden su producto directamente a los centros mayoristas, localizados cerca del lugar de producción o de los grandes sitios de consumo y, en algunos casos, parte de su cosecha se destina a la industria. El objetivo más importante de los grandes productores es movilizar su producto en lotes, por esta razón las cantidades son absorbidas generalmente en las centrales de abastos, ya que resulta beneficioso tanto para el agricultor o comerciante como para el mayorista de la central; mientras que los pequeños agricultores transan su producto con acopiadores regionales o directamente en plazas.

El uso industrial de la papa en Colombia es mínimo (entre 8% y 4% de la producción anual), se utiliza principalmente en la fabricación de papas fritas (snacks), papa prefrita o precocida congelada, papas deshidratadas y harinas o almidones de papa.

La papa es el producto de origen agrícola de mayor consumo *per cápita* en Colombia, cuyo promedio nacional es de 70 kg/año, nivel considerado alto si se tienen en cuenta, tanto los estándares de consumo internacional como las necesidades nutricionales de nuestro medio. Las condiciones económicas y sociales de las zonas productoras, además de los hábitos de consumo de la población rural y urbana de la mayor parte del país, hacen que la papa se consuma principalmente en forma fresca, es decir, del 80 al 85% de la producción total disponible, lo cual permite tener una idea de la importancia de este tubérculo entre la población.

Un reporte de CIP/FAO registra que el uso mundial de la papa está trasladando el mercado de papas frescas y como alimento para el ganado hacia productos procesados, tales como papas fritas (hojuelas), prefritas (a la francesa), congeladas y deshidratadas en algunos países en vía de desarrollo. El procesamiento de la papa es el sector de más rápido crecimiento dentro de la economía mundial de este tubérculo, tendencia que puede observarse en países como Argentina, China, Colombia y Egipto.

En Colombia se procesan anualmente de 170 a 260.000 toneladas de papas, con la mayoría de las cuales se producen papas fritas en hojuelas y a la francesa (bastones), representando las cifras mencionadas entre 8 y 10% de la producción colombiana anual de papa.

5.2.2 Proceso productivo y de comercialización del producto

La papa es un cultivo de carácter transitorio del que se obtienen dos cosechas al año. En Colombia la producción comercial se realiza entre los 2.000 y 3.000 m.s.n.m, las zonas de producción óptima en función de la calidad y cantidad del producto pertenecen a fincas localizadas entre los 2.500 y los 3.000 m.s.n.m. Existen dos zonas de producción marginal en las cuales los principales factores limitantes son: enfermedades y plagas hacia el clima templado entre 1.500 y 2.000 m, y heladas en las zonas altas entre 3.500 y 4.000 de altitud. El 90% de la producción comercial de papa se realiza en terrenos de ladera y el 10% en suelos planos mecanizables.

“Las épocas de siembra están determinadas por las condiciones climáticas, especialmente lluvias y ocurrencia de heladas. En el primer semestre se realiza la siembra de Año Grande (50% del área sembrada), entre los meses de enero a marzo, y en el segundo semestre, la siembra de Mitaca (30% del área), en los

meses de junio a agosto. En el resto del año se realizan siembras escalonadas en microclimas favorables”.

El manejo agronómico tradicional que utilizan los pequeños productores de papa en el país, integra la preparación de suelos para la siembra en surcos a través de la pendiente. Cuando las pendientes son menores del 25% se utilizan la tracción mecánica y el arado; en terrenos con mayor rango de pendiente, la preparación se hace con yunta, con arado de vertedera y manualmente, utilizando azadón. La siembra se realiza antes de iniciarse la época de lluvias con el fin de aprovechar las aguas lluvia para la germinación y desarrollo del cultivo. La semilla que más se utiliza es la seleccionada de cultivos de la misma finca o de cultivos vecinos de zonas más altas a las cuales será sembrada; la labor de tapado de la semilla y aplicación del fertilizante se realiza en forma manual con azadón. Para el mantenimiento del cultivo hay implementos de uso general como fumigadoras de espalda y tractor; por lo general, no se hace calibración de las fumigadoras, usando un sólo tipo de boquillas para todos los productos y sin elementos de protección.

Colombia en el contexto mundial:

Colombia ocupó en el 2003 el puesto 20 entre los productores de papa en el mundo, aunque su participación en el mismo es marginal (0,9%). Los 5 principales productores en el 2003 (China, Rusia, India, Estados Unidos y Ucrania) concentraron el 53%.

A comienzos de la década, Colombia producía el 51% de la papa de la CAN, pero entre 1998 y el 2000 fue desplazada por Perú como principal productor de la región, que en estos años alcanzó una participación cercana al 40%.

Los rendimientos por hectárea, como indicador de productividad, nos muestran que esta se ha mantenido más o menos constante en el mundo con 16 toneladas por hectárea cultivada. En Colombia, pasó de 15,3 Tm./Ha. en 1990 a 17,2 Tm./Ha. en el 2003.

En el caso colombiano este incremento obedece a la introducción de variedades como la Diacol Capiro, incorporada para atender las demandas de la industria y a los avances en tecnología. Sin embargo, es posible encontrar entre productores medianos y grandes, que usan tecnología adecuada y sistemas de administración de cultivos, rendimientos que superan las 30 Tm./Ha., con costos unitarios de producción inferiores a los observados en sistemas de pequeños productores que emplean tecnologías tradicionales.

Estimaciones del Instituto de Biotecnología de la Universidad Nacional colocan los rendimientos potenciales del cultivo en Colombia en 80 Tm./Ha., aspecto que plantea grandes posibilidades de desarrollo de este cultivo.

Sin embargo, de los datos recientes obtenidos por el Censo Nacional de la Papa se infiere que diferente a lo que se espera, en el Departamento de Cundinamarca parece existir poca relación entre el tamaño de la explotación y la productividad de la papa.

Actualmente la productividad colombiana es inferior a la registrada por los países de la UE-15 (34,2 Tm./Ha.), NAFTA (36,9 Tm./Ha.) y MERCOSUR (21,6 Tm./Ha.), pero superior a la registrada por los países andinos (12,3 Tm./Ha.).

Los rendimientos de Colombia se pueden considerar bajos si los comparamos con los obtenidos en los países con las productividades más altas, Nueva Zelanda 50 Tm./Ha., Reino Unido 43,6 Tm./Ha., Estados Unidos 41 Tm./Ha. y Holanda - Países Bajos con 40 Tm./Ha.

Otro elemento de la Cadena, de gran importancia en el contexto internacional, es la papa congelada que durante el período 1990 - 2002 presentó un volumen de comercio promedio de casi 1,5 billones de dólares anuales, el cual tiene un alto nivel de concentración. En dicho período se exportaron, anualmente en promedio, casi 2 millones de toneladas de este producto, de las cuales el 86% tiene por origen tan sólo cuatro países, Holanda - Países Bajos, Canadá, Bélgica - Luxemburgo y Estados Unidos. En el 2002 se exportaron 3.6 millones de toneladas por un valor de 2.2 billones de dólares.

Las importaciones presentan un nivel de concentración algo menor, los cuatro mayores importadores, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Japón, durante el período 1990-2002 representaron el 44% de las importaciones de papa congelada. La papa en su estado fresco es un producto que es consumido básicamente por sectores de la población de niveles de ingreso medio e inferior, que destinan cerca del 3% de su gasto en alimentos, a la compra de este tubérculo.

Las estimaciones de la elasticidad precio y la elasticidad ingreso de la demanda para este producto, muestran niveles menores que uno, lo que significa que la demanda de este bien es inelástica, y por lo tanto, su producción y su consumo responden menos que proporcionalmente a cambios en el precio y el ingreso.

Otros estudios estiman una elasticidad precio de la demanda de -0.2, es decir, se confirma la poca respuesta del consumo de papa a los precios, y una elasticidad ingreso de la demanda de 2.1, lo que indica que el ingreso sí podría influir en el consumo de papa en el país. Otros resultados señalan que el consumo de la papa puede verse afectado por el comportamiento de los precios de productos sustitutos farináceos como el trigo, el arroz y el maíz, por ejemplo, “disminuciones en el precio del trigo reducen el consumo per cápita de papa, lo que confirma la presencia de sustitución entre estos dos productos. La elasticidad de sustitución se estimó en 0.41, que si bien, resulta más baja que la estimada en las ecuaciones

de consumo de arroz y de maíz, tiene repercusiones importantes en la producción nacional de este producto”.

El consumo aparente de papa en Colombia pasó de 2,34 millones de Tm. en 1991 a 2,84 millones en el 2002, es decir, que creció durante la década a una tasa anual de 1,3%, tasa ligeramente superior a la presentada por la producción, 1,2%. Este crecimiento es insuficiente, si se tiene en cuenta que la tasa de crecimiento de la población durante el período fue de 1,9%, lo que necesariamente se tradujo en una reducción de 0,5% anual en el consumo per cápita.

Pese a ello, la papa es el producto de origen agrícola de mayor consumo per cápita en el país. A nivel interno, su consumo por habitante presenta grandes diferencias por regiones; es relativamente alto, en zonas frías y bajo, en zonas de clima cálido, como la Costa Atlántica y los Llanos Orientales. No obstante, a nivel agregado este ha disminuido en el transcurso de la década, pasando de 76,2 Kg./Hab. en 1994 a 64,1 Kg./Hab. en el 2003. Algunos estudios para Colombia afirman que esta disminución obedece al incremento en el consumo de los derivados del trigo (pan, pasta, galletas, entre otros).

En el escenario internacional, si bien se puede considerar alto el consumo en el 2002, dado que está por encima del promedio mundial (50 Kg./Hab.), este se encuentra por debajo del registrado por los países de la UE-15, 119 Kg./Hab. y la CAN (67,5 Kg./Hab.). Respecto a otros países de la región, el consumo per cápita de papa en Colombia es mayor al registrado en MERCOSUR (23 Kg./Hab.). (Espinal, 2003)

Según estudios internacionales, el cultivo de la papa juega un rol importante en el sistema de alimentación global, contribuye a los requerimientos energéticos y de nutrientes de más de dos mil millones de personas en los países en desarrollo; es producida y consumida en su mayoría por los agricultores más pobres. En

Cundinamarca, por ejemplo, el 7% de la producción total de papa se destina para autoconsumo, un 4% para semilla y un 89% para el mercado; en las economías campesinas el porcentaje de autoconsumo es aún mayor, un 8% del producto.

Del mismo modo, en el departamento de Boyacá se destina un 8% de la cosecha para autoconsumo, un 8% más para semilla y el 84% restante sale para el mercado, lo cual refuerza aún más la importancia social del cultivo.

Producción:

Una de las características principales del cultivo de la papa en Colombia es la dependencia casi total del régimen de lluvias, lo cual se traduce en una muy definida estacionalidad en su producción. Sólo un pequeño porcentaje de la producción se adelanta bajo condiciones de riego artificial (Sabana de Bogotá y Samacá en Boyacá, principalmente), por lo que en general la cosecha depende de los dos períodos de lluvias que se presentan en el año. (Espinal, 2003)

El primer período se da de marzo a junio, por tanto la época de cosecha y producción regular es la de mejor distribución y abundancia de lluvias, por consiguiente, la de mayor oferta del producto y menores precios. El segundo período se presenta de septiembre a noviembre.

La producción de papa en Colombia presentó en el lapso 1961- 2003 una tasa de crecimiento anual promedio de 4%, de esta forma la producción pasó de 551.300 Tm. en 1961 a 2'850.000 Tm. en el 2003. El mayor nivel de producción en los últimos 42 años se presentó en el año 1994, cuando se produjeron 2.938.631 Tm. En cuanto a la superficie total cultivada de papa, esta se incrementó un 57% entre 1990 y el año 2003, equivalente a un crecimiento anual de 4.8%.

No obstante, la producción de papa ha visto reducida su dinámica de crecimiento durante las dos últimas décadas, toda vez que en los 80's creció a una tasa promedio anual del 2,1% y en la década de los noventas en sólo 1,2%. Los mayores incrementos se presentaron en la década de los setentas, cuando la tasa de crecimiento anual promedio fue de 10,4% y en los sesentas cuando fue de 3,6% anual.

Un reciente estudio, efectuado para el Ministerio de Agricultura, encontró que la elasticidad precio de oferta de la papa es positiva. Es decir que tanto la oferta como el área y la cantidad producida, si responde a los cambios en los precios; esto indica que los agricultores atienden positivamente los incentivos económicos. Sin embargo, cabe destacar que en el cultivo de la papa, la elasticidad del área, de 0.51 y la elasticidad de la producción, de 0.84, muestran que ante incrementos en los precios, los agricultores responden más con aumentos en la productividad que en aumentos en área cultivada.

En otras palabras, la demanda por tierra en los agricultores de papa es inelástica, mientras que la producción es más elástica, esta última responde más al estímulo de los precios.

Conclusiones:

La Cadena de valor de la Papa en el 2000 alcanzó un total de US\$ 488 millones, de los cuales el 6% correspondió al valor agregado por la industria de procesamiento de la papa, el 4% a materias primas (distintas a la papa), servicios públicos, etc. que la industria transfiere durante su proceso de producción, y por último, el 90% restante correspondió al valor de la papa fresca producida en el país.

El cultivo de la papa en Colombia ocupó el cuarto lugar en la producción agropecuaria nacional en el 2003, con 2,9 millones de Tm., fue el noveno cultivo en extensión con 165.294 Ha. y el sexto en valor de la producción. En términos constantes, el valor de la producción en el lapso 1990-2002, creció a una tasa del 1,27%, prácticamente la misma tasa de crecimiento que presentó la agricultura sin café (1,3%) durante este período. Su participación en el valor real de la producción agropecuaria nacional representó el 3,62%, el 4,3% del total del área cultivada en el país y el 10,4% de la superficie cultivada con productos transitorios.

Colombia ocupó en el 2003 el puesto 20 entre los productores de papa en el mundo, aunque su participación en el mismo es marginal (0,9%). Ese año China, Rusia, India, Estados Unidos y Ucrania concentraron el 53% de los 311 millones de Tm. que se produjeron en el mundo, de las cuales se exportaron 7,9 millones de Tm. El 66% de las exportaciones fueron realizadas por tan sólo 5 países, Holanda - Países Bajos, Alemania, Francia, Bélgica – Luxemburgo y Canadá.

Desde mediados de los ochenta la producción de papa en Colombia ha venido creciendo a una tasa cada vez menor, durante los ochenta la tasa de crecimiento anual fue de 2,1%, la cual se redujo al 1,2% para los noventa. Estos valores contrastan con el 10,7% que se presentó durante los setenta.

El consumo aparente de papa en Colombia pasó de 2,34 millones de Tm. en 1991 a 2,85 millones en el 2003, es decir, que creció durante la década a una tasa anual de 1,3%. Este crecimiento es insuficiente, dado que la población crece a una tasa mayor, lo que necesariamente se tradujo en una reducción de 0,5% anual en el consumo per cápita. El consumo per cápita se redujo de 76,2 Kg./Hab., en 1994 a 64,1 Kg./Hab., en el 2003.

Las exportaciones colombianas de la Cadena de la papa ascendieron en el año 2003 a 6,74 millones de dólares, de los cuales el 65% fueron resultado de las

exportaciones de papa fresca o refrigerada (partida arancelaria 0701900000). Por otro lado, las importaciones de la Cadena ascendieron el mismo año a US\$2,1 millones, de los cuales el 95,6% correspondieron a las importaciones de fécula de papa y de papas preparadas; 55,8% y 39,8% respectivamente.

La industria de procesamiento de papa presentó una reducción en su volumen de producción. Según datos de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, la producción en este sub sector industrial decreció a una tasa anual del -2,5%, pasando de 18.000 Tm. en 1993 a 17.099 Tm. en 2000.

Fundamentación Teórica. A continuación se presenta las principales teorías y referencias a la formulación y evaluación de un proyecto, las cuales sirven de base para poder desarrollar de forma técnica el estudio, en primer lugar se encuentra detalladas las generalidades y finaliza con la explicación de cada una de las etapas del estudio de factibilidad o plan de negocios. La formulación de Proyectos de Inversión, constituye un objeto de estudio bastante amplio y sumamente complejo, que demanda la participación de diversos especialistas, es decir, requiere de un enfoque multivariado e interdisciplinario.

Dentro de este proceso de formulación se debe considerar en primer lugar las etapas que conforman un proyecto de inversión, ya que estas constituyen un orden cronológico de desarrollo del proyecto en las cuales se avanza sobre la formulación, ejecución y evaluación del mismo. Y en segundo lugar, los documentos proyectados que brindarán la información primaria básica que se necesita para que el proyecto pueda ser evaluado, proveniente de la estimación de los principales estados financieros.

Un proyecto de Inversión se puede entender como: “un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades, diseñados con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en

términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo.”(Colin F.Bruce, 1982).

Según la Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, “un proyecto de inversión es una propuesta de acción que implica utilización de un conjunto determinado de recursos para el logro de unos resultados esperados”.

El Manual titulado “Los proyectos, la racionalización de inversiones y el control de gestión” define como inversión, el bienestar que la sociedad posterga a cambio de la expectativa de obtener más adelante un nivel de bienestar superior, convirtiendo en inversión el valor retirado del consumo”.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se puede definir un Proyecto de Inversión, como la propuesta por el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio, mediante la cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios, también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo que se denomina vida útil.

De esta forma un proyecto surge de la identificación de unas necesidades. Consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado) y financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a esa iniciativa. Su bondad depende, por tanto, de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades, teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político.

En este proceso de la toma de la decisión de inversión intervienen tres niveles de análisis. Son estos: el mercado, el sistema financiero y la evaluación de

inversiones. El primero de estos niveles, el mercado, explica los beneficios de la empresa, su crecimiento, en función de su posición en el mercado, posición esta que no depende sólo de hechos financieros, sino también de su desarrollo tecnológico, de la capacidad y experiencia de su equipo de dirección, de la calidad y aceptación de sus productos o servicios por los consumidores, de sus servicios de posventa, entre otros

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que respondan a una necesidad humana. Así, el proyecto se puede entender como el elemento básico de la implementación de políticas de desarrollo. Y forma parte de programas o planes más amplios, contribuyendo a un objetivo global de progreso. Es una forma de lograr los propósitos y objetivos generales.

<<... la definición más general que se puede dar de inversión, es que consiste en la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta, a cambio de la esperanza de una ganancia futura, de la que el bien o el derecho adquirido es el soporte de dicha esperanza.

La inversión básicamente, es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que la condición suficiente es que su rendimiento supere el costo de acometerla. En virtud de la naturaleza del capital adquirido es posible diferenciar entre inversiones productivas e inversiones financieras.

Existe multitud de clasificación de las inversiones. Sin embargo, es de destacar que todas ellas se refieren a inversiones productivas que tiene lugar en el seno de la empresa.

Así una inversión productiva consistirá en la adquisición de bienes con vocación productiva –activos productivos, esto es, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes. Un mismo elemento podrá ser considerado como inversión productiva o no según el fin que se destine.

Las inversiones Productivas pueden clasificarse en:

a) Inversiones de mantenimiento, que son las necesarias para sustituir, o reparar, los equipos desgastados o estropeados y que son necesarias para que el ritmo de la producción se mantenga.

b) Inversiones de reemplazamiento, cuyo objetivo consiste en sustituir equipos obsoletos por otros de nuevo cuño tecnológicamente superiores, que permiten más a un menor coste.

c) Inversiones de crecimiento, que se dirigen a aumentar la producción de la empresa o a ampliar los canales de distribución de sus productos de cara a hacer crecer la empresa. Esto implica tanto el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos como la mejora de los antiguos.

d) Las Inversiones estratégicas, que persiguen el reafirmar la empresa en el mercado cubriéndola de los riesgos potenciales que pudieran poner en peligro su permanencia en aquel.

e) Inversiones impuestas, son las que no se realizan por motivos económicos, sino por motivos legales, acuerdos sindicales, por ejemplo, las inversiones tendentes a proteger el ecosistema que circunda a las fábricas de la empresa, o las inversiones en la seguridad e higiene en el trabajo de los empleados.

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original, que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio e incluso lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre que provocarían las variaciones de los factores.

Desarrollo:

El estudio de factibilidad es un proceso en el cual intervienen cuatro grandes etapas:

- ✓ Idea
- ✓ Pre inversión
- ✓ Inversión
- ✓ Operación.

La etapa idea, es donde la organización busca de forma ordenada la identificación de problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse. Las diferentes formas de resolver un problema o de aprovechar una oportunidad de negocio constituirán la idea del proyecto. De aquí que se pueda afirmar que la idea de un proyecto, más que una ocurrencia afortunada de un inversionista, generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

La etapa de pre inversión es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto. Ella está compuesta por tres niveles: perfil, pre factibilidad y factibilidad.

El nivel perfil, es la que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la experiencia.

En este nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o en aprovechamiento de una oportunidad. Además, se van a definir las características específicas del producto o servicio.

En el nivel prefactibilidad se profundiza la investigación y se basa principalmente en informaciones de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las técnicas de producción y al requerimiento financiero.

En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

El estudio más acabado es el que se realiza en el nivel de factibilidad y constituye la culminación de los estudios de inversión, que comprenden el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las inversiones, teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer cada proyecto esté plenamente justificada y que las soluciones técnico-económica sean las más ventajosas para el país.

Plan de Negocio:

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un

mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

Beneficios del Plan de Negocios:

Entender mejor su producto o servicio. Determinar cuáles son sus metas y objetivos. Anticipar posibles problemas y fallas. Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.

Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa. Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidor, asociado en los objetivos de la empresa. Un buen “plan de negocios” permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

La extensión y profundidad de un “plan de negocios” dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o se necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

Al igual que un “currículum vitae” es la presentación escrita de una persona, un “Plan de negocios” es la descripción anticipada y escrita de una empresa.

“No podemos concebir un organismo de cualquier índole cuyos directivos no tuvieran en estudio los objetivos de la negociación, y desde luego la mejor manera de llegar a esos objetivos. Un grupo de personas que no encamine sus esfuerzos guiado por algún plan, viene a ser meramente un núcleo incoherente y sin dirección y no un organismo”, como dice Robert Anthony en el texto clásico “Management Accounting”.

Aunque el nombre de “plan de negocio” (business plan) y la estructura generalmente aceptada para ellos es de origen reciente, la llamada planeación

periódica, planeación de proyectos especiales, planes maestros, se han utilizado desde tiempos inmemoriales.

Una forma de planeación y control, orientados a la contabilidad, han sido los presupuestos. Otra forma de planeación fácil de entender es el plan de vuelo de una aeronave.

Estructura de un Plan de Negocios:

Para ordenar en forma estructurada las ideas sobre un negocio o empresa, numerosos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación, que son todas coincidentes. En resumen, podemos decir que todas ellas hacen un análisis de los elementos que constituyen una “empresa”, entendiendo por tal personas y recursos físicos organizados con la finalidad de conseguir un objetivo. Para los fines de planeamiento una empresa puede estar constituida por una o varias personas.

El objetivo de toda empresa comercial es tener utilidades. Ello nos lleva a que para conseguir su objetivo una empresa tiene que producir productos o servicios, que se intercambian por dinero, en un lugar llamado el mercado.

La interacción anticipada de los elementos que constituyen la empresa son los que deben incluirse, con el detalle que se requerido en un “plan de negocios”. Sin constituir una enumeración taxativa y completa, los elementos recomendados incluir son los siguientes:

- Empresa Orígenes de la empresa.
- Objetivos y filosofía de la empresa.
- Características de la empresa.
- Composición y Organización.

- Recursos humanos.
- Recursos físicos.
- Productos o servicios: Productos actuales y sus características. Estrategias de producción / servicios.
- Precios venta y costos.
- Mercado: Determinación mercado objeto. Distribución y Logística.
- Análisis de la Competencia.
- Mercadeo: Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto)
- Mezcla de Promoción: Campaña de Ventas - Campaña de Publicidad - etc.
- Plan Financiero: Objetivos de Venta, Costos y Gastos, Utilidades esperadas. (http://www.mercadeo.com/03_bussplan.html)

5.2.3 Componentes de un plan de negocios

- **Definición del producto o servicio:** Constituye la etapa en la que se describe el producto/servicio, justificando, por qué un consumidor o cliente, compraría ese bien o servicio y se responde los siguientes interrogantes: ¿qué tipo de valor agregado genera el producto/servicio?, ¿Cuál es su factor diferenciador?
- **Modelo de negocio:** Describe el modelo de negocio de la empresa, es decir responde al interrogante ¿De qué manera la empresa generara ingresos?
- **Estudio de Mercado:** Corresponde a la identificación del mercado objetivo, así como al análisis de la oferta y la demanda para establecer el potencial de posibles consumidores a futuro. También permite diseñar una estrategia de comercialización efectiva, en términos de la fijación del precio del producto/servicio ofrecido, su publicidad, la plaza de venta y las características físicas del mismo.
- **Aspectos técnicos:** En esta etapa se debe considerar aquellos aspectos de carácter técnico-operativo de la empresa, tales como: tipo de maquinaria a emplear, diseño de la línea de producción o fabricación del producto, disponibilidad de materia prima, etc., que garantice la viabilidad del proyecto.

- **Aspectos legales y administrativos:** La selección de la forma jurídica para la constitución de la empresa debe estar determinada, en alguna medida, por el alcance del proyecto, el tamaño del mercado y las condiciones técnicas de la empresa. En esta etapa también se debe establecer la estructura organizacional de la empresa, que permitirá identificar los diferentes niveles de jerarquía, los productos o áreas administrativas involucrados, así como la naturaleza de la empresa.
- **Análisis estratégico:** La identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, así como la identificación de las debilidades y fortalezas propias de la empresa, permiten obtener resultados más efectivos y aumentan la probabilidad de éxito de la empresa.
- **Análisis de riesgos:** Constituye una herramienta fundamental para prevenir el fracaso de un proyecto de emprendimiento, puesto que permite identificar, evaluar, analizar y monitorear los factores internos y externos, que ponen en riesgo la continuidad del proyecto empresarial; minimizando las pérdidas y logrando un mejor aprovechamiento de las oportunidades.

El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

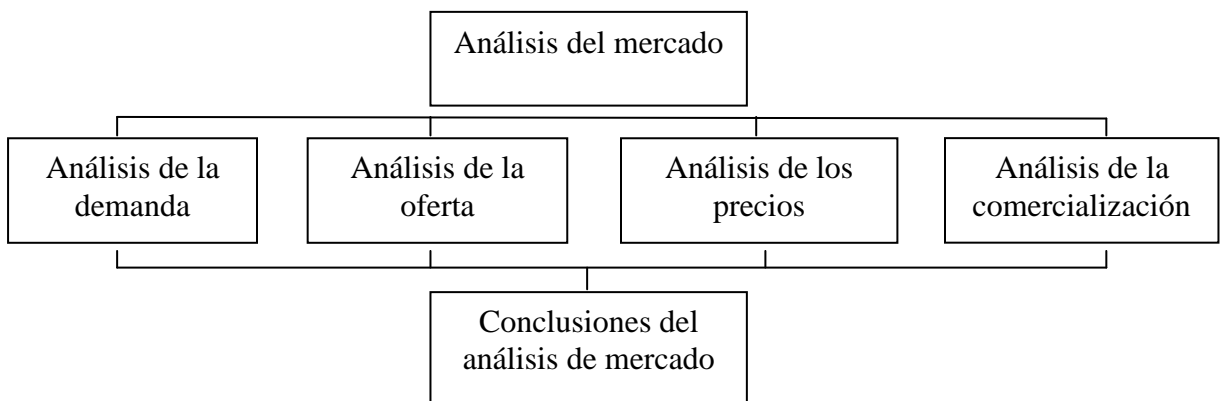
Para llevar a cabo un estudio de Factibilidad proyecto de inversión se requiere, por lo menos, según la metodología y la práctica vigentes, de la realización de tres estudios: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero.

Estudio de Mercado:

La realización del estudio de mercado para un producto o servicio, tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que se constituye en la base a partir de la cual se pueden llevar a cabo los siguientes estudios, sin la información obtenida en el estudio de mercado sería imposible desarrollar el estudio técnico y el estudio financiero.

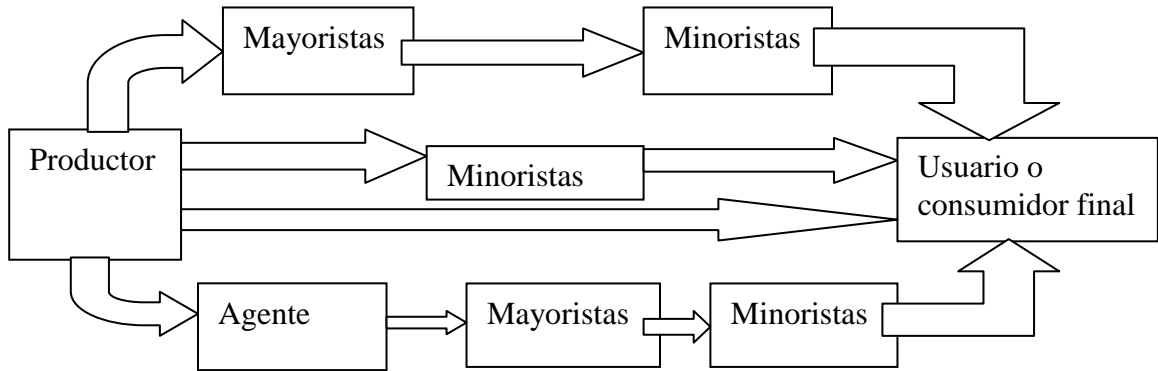
El estudio de mercado ayuda a determinar y probar la existencia de un número suficiente de consumidores o usuarios que cumplen ciertos requisitos para constituir una demanda que justifique la prestación de un servicio, en un tiempo y espacio determinados.

Figura 1. Análisis de mercado



Fuente: Bacca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill. 2001.

Figura 2. Canales de distribución.



Fuente: Contreras, Marco Elías. Óp. Cit. Pág. 212.

Indudablemente la vía más corta para la distribución de un producto es la que no utiliza intermediarios, el producto se vende directamente a los consumidores y en ocasiones a un precio inferior al del mercado. Pero no todos los productores están en la capacidad de utilizar este canal. Cada oferente debe escoger las alternativas de distribución que más favorezcan su actividad pero la más ajustada a las posibilidades reales del proyecto.

El estudio de mercado es más que el análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden pronosticarse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial, mediante el conocimiento de los siguientes aspectos:

- ✓ El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- ✓ La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- ✓ Comercialización del producto o servicio del proyecto.

- ✓ Los proveedores y la disponibilidad y precios de los insumos, actuales y proyectados.

Uno de los factores más crítico de todo proyecto, es la estimación de la demanda, y conjuntamente con ella los ingresos de operación, como los costos e inversiones implícitos.

El análisis del consumidor tiene por objetivo caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, nivel de ingreso promedio, ente otros; para obtener el perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto.

El estudio de la competencia es fundamental, para poder conocer las características de los productos o servicios que ofrecen el resto de los productores, con el fin de determinar las ventajas y desventajas que aporta dicha competencia. Además, permite argumentar el nivel de ocupación de la capacidad disponible por el proyecto. (Bacca, 2001).

El análisis de la comercialización del proyecto depende en modo importante de los resultados que se obtienen de los estudios del consumidor, la demanda, la competencia y la oferta.

Por lo que las decisiones (en cuanto a precio, promoción, publicidad, distribución, calidad, entre otras) adoptadas aquí tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos.

Los proveedores de insumos necesarios para el proyecto pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de éste. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento. Por lo que la información que se obtenga de los proveedores puede influir en la selección de la localización del proyecto.

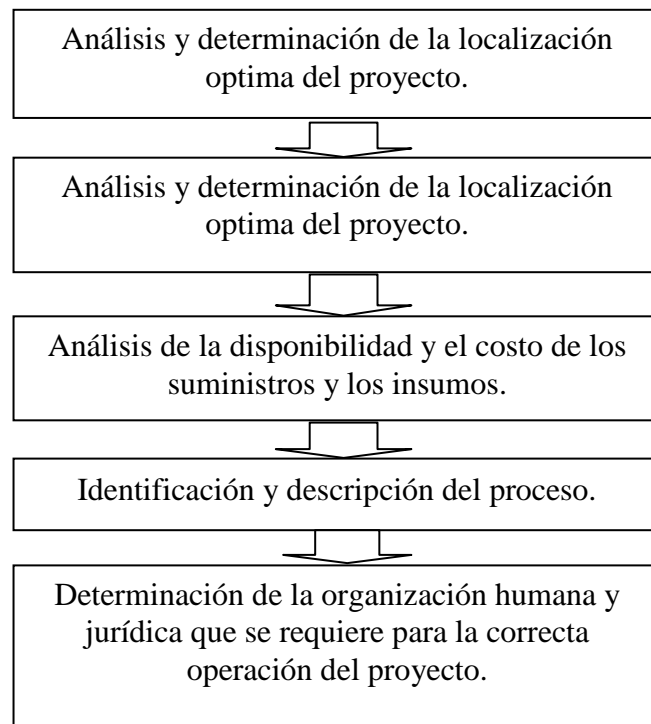
Atendiendo al estudio de cada una de las variables que influyen en el mercado, es que su objetivo principal está dirigido a la recopilación de carácter económico que se representa en la composición del flujo de caja del proyecto.

El Estudio Técnico: El objetivo del estudio técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para producir el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas. A partir del mismo se determinarán los costos de inversión requeridos, y los costos de operación que intervienen en el flujo de caja que se realiza en el estudio económico-financiero. Este incluye: tamaño del proyecto, localización. (Bacca, 2001).

El estudio técnico es una fase apoyada en la información obtenida en el estudio del mercado, en este se desarrolla el núcleo del proyecto, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo. Es imprescindible saber si el proyecto es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento.

Este estudio involucra la definición de aspectos como tamaño, localización, procesos de producción, infraestructura física y distribución de planta. Además incluye la valoración económica de las anteriores variables tanto para la inversión física como para la operación del proyecto

Cuadro 2. Esquema estudio técnico



El esquema anterior es necesario para verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende, además, analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

Tamaño del proyecto: La capacidad de un proyecto puede referirse a la capacidad teórica de diseño, a su capacidad de producción normal o a su capacidad máxima. Para ello se tienen en cuenta los siguientes elementos.

La primera se refiere al volumen de producción que bajo condiciones técnicas óptimas se alcanza a un costo unitario mínimo.

La capacidad de producción normal es la que bajo las condiciones de producción que se estimen regirán durante el mayor tiempo a lo largo del período considerado al costo unitario mínimo y por último la capacidad máxima se refiere a la mayor producción que se puede obtener sometiendo los equipos al máximo esfuerzo, sin tener en cuenta los costos de producción.

Como concepto de tamaño de planta se adopta de las definiciones anteriores, la correspondiente a la capacidad de producción normal, la que se puede expresar para cada una de las líneas de equipos o procesos, o bien para la totalidad de la planta.

Localización: Con el estudio de microlocalización se seleccionará la ubicación más conveniente para el proyecto, buscando la minimización de los costos y el mayor nivel de beneficios.

En la decisión de su ubicación se considerarán los aspectos siguientes:

- Facilidades de infraestructura portuaria, aeroportuaria y terrestre, y de suministros de energía, combustible, agua, así como de servicios de alcantarillado, teléfono, etc.

- Ubicación con una proximidad razonable de las materias primas, insumos y mercado.

- Condiciones ambientales favorables y protección del medio ambiente.

- Disponibilidad de fuerza de trabajo apropiada atendiendo a la estructura de especialidades técnicas que demanda la inversión y considerando las características de la que está asentada en el territorio.

- Correcta preservación del medio ambiente y del tratamiento, traslado y disposición de los residuales sólidos, líquidos y gaseosos. Incluye el reciclaje.

Ingeniería del proyecto: El estudio de factibilidad se basará en la documentación técnica del proyecto elaborado a nivel de Ingeniería Básica, equivalente al

proyecto técnico. El establecimiento de relaciones contractuales para los trabajos de proyectos, construcciones y suministros es un factor determinante para el logro de la eficiencia del proceso inversionista que se analiza.

A partir de ello se podrá establecer una adecuada estrategia de contratación, precisando los posibles suministradores nacionales y extranjeros, así como la entidad constructora.

Con la determinación del alcance del proyecto se requiere exponer las características operacionales y técnicas fundamentales de su base productiva, determinándose los procesos tecnológicos requeridos, el tipo y la cantidad de equipos y maquinarias, así como los tipos de cimentaciones, estructuras y obras de ingeniería civil previstas.

A su vez se determinará el costo de la tecnología y del equipamiento necesario sobre la base de la capacidad de la planta y de las obras a realizar.

Esta etapa comprende:

a) Tecnología.

La solución tecnológica de un proyecto influye considerablemente sobre el costo de inversión, y en el empleo racional de las materias primas y materiales, consumos energéticos y la fuerza de trabajo. El estudio de factibilidad debe contar con un estimado del costo de la inversión.

b) Equipos.

Las necesidades de maquinarias y equipos se deben determinar sobre la base de la capacidad de la planta y la tecnología seleccionada. La propuesta se detallará a

partir de: valor del equipamiento principal, fuentes de adquisición, capacidad y vida útil estimada.

c) Obras de Ingeniería civil.

Los factores que influyen sobre la dimensión y el costo de las obras físicas son el tamaño del proyecto, el proceso productivo y la localización. Se requiere una descripción resumida de las obras manteniendo un orden funcional, especificando las principales características de cada una y el correspondiente análisis de costo, así como él: valor de las obras de Ingeniería civil (complejidad de la ejecución), depreciación y años de vida útil.

d) Análisis de insumos.

Se deben describir las principales materias primas, materiales y otros insumos nacionales e importados necesarios para la fabricación de los productos, así como el Cálculo de los consumos para cada año y la determinación de los costos anuales por este concepto, los que constituyen una parte principal de los costos de producción.

Los precios a los que se pueden obtener tales materiales son un factor determinante en los análisis de rentabilidad de los proyectos.

También se incluyen aquellos materiales auxiliares (aditivos, envases, pinturas, entre otros) y otros suministros de fábrica (materiales para el mantenimiento y la limpieza).

e) Servicios públicos.

La evaluación pormenorizada de los servicios necesarios como electricidad, agua, vapor y aire comprimido, constituyen una parte importante en el estudio de los insumos.

Es necesario detallar el cálculo de los consumos para cada año y la determinación de los costos anuales por este concepto.

f) Mano de obra.

Una vez determinada la capacidad de producción de la planta y los procesos tecnológicos que se emplean, es necesario definir la plantilla de personal requerido para el proyecto y evaluar la oferta y demanda de mano de obra, especialmente de obreros básicos de la región, a partir de la experiencia disponible y atendiendo a las necesidades tecnológicas del proyecto. Mediante estos estudios se podrá determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento a los diferentes niveles y etapas.

Al tener definidas las necesidades de mano de obra por funciones y categorías, se determina en cada una de ellas el número total de trabajadores, los turnos y horas de trabajo por día, días de trabajo por año, salarios por hora, salarios por año, etc

Estudio administrativo: Dentro de las partes del estudio de factibilidad se encuentra el estudio administrativo, el cual hace referencia al análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial, como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir.

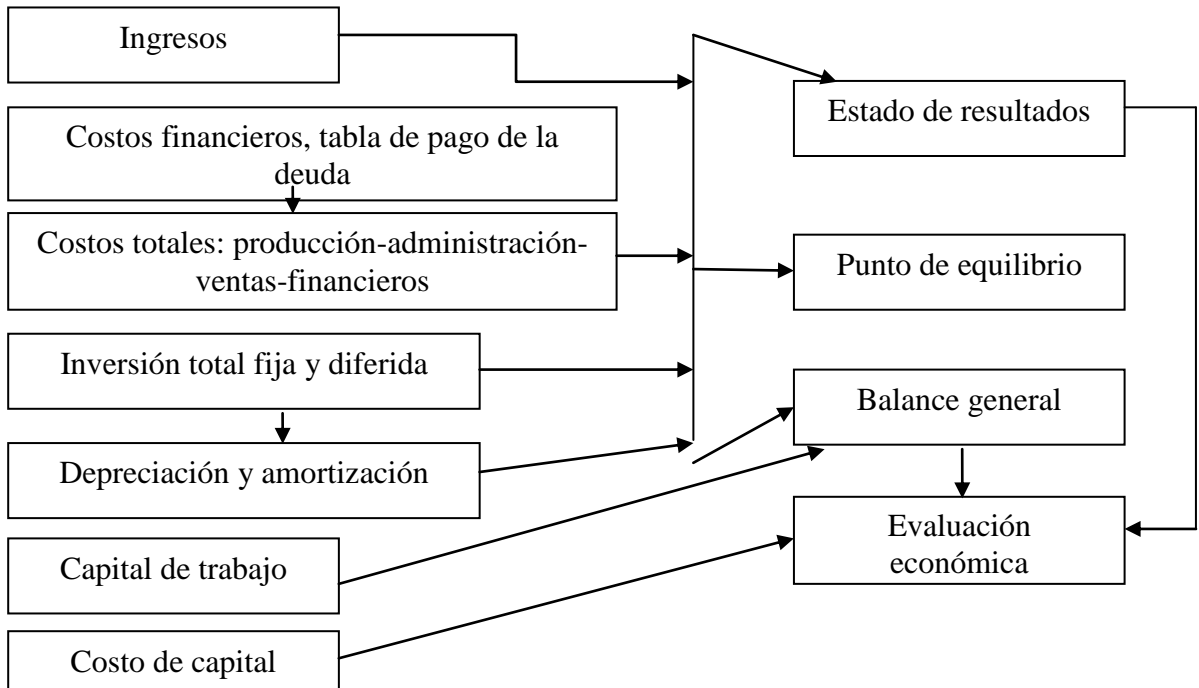
El Estudio Económico-Financiero: El estudio económico-financiero de un proyecto, hecho de acuerdo con criterios que comparan flujos de beneficios y

costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

Concluida la investigación de los estudios anteriores, se pone en claro las posibilidades de realización del proyecto, ya que se encuentra de la existencia de un mercado potencial y que técnicamente no existe impedimento para llevar a cabo el proyecto. La parte de de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

Del mismo modo, el estudio mencionado involucra aspectos como el costo total de la operación de la planta en caso de que se trate con una empresa de producción de bienes, en el caso contrario, cuando es de servicios se tiene en cuenta las funciones de administración y prestación del servicio.

Figura 3. Estructuración del análisis económico.



Fuente: Urbina, Gabriel baca, Evaluación de Proyectos 4 edición, MC Graw Hill: México DF .2000. Pág. 160

Flujo de fondos del proyecto: La evaluación del proyecto se realiza sobre la base de la estimación del flujo de caja de los costos e ingresos generados por el proyecto durante su vida útil. Al proyectarlo, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

El flujo de caja típico de cualquier proyecto se compone de cinco elementos básicos: egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto.

Egresos e ingresos iniciales de fondos: son los que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto. Los egresos son los que están constituidos por el presupuesto de inversión, y los ingresos constituyen el monto de la deuda o préstamo. Estos egresos e ingresos, dentro del horizonte de la vida útil del proyecto, se representan en el año cero (0): costos del proyecto, inversión en Capital de Trabajo, ingresos por la Venta de Activos Fijos, Efecto Fiscal por la Venta de Activos Fijos, Crédito o Efecto Fiscal a la Inversión y Monto del Préstamo.

El presupuesto de inversión, costo de inversión, o presupuesto de capital, cualquiera de las diferentes terminologías, no es más que la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.

El Capital Fijo está compuesto por las inversiones fijas y los gastos de pre inversión.

La inversión en Capital de Trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo operativo, para una capacidad y tamaño determinados, calculados para el período de vida útil del proyecto.

Ingresos de operación: se deducen de la información de precios y demanda proyectada, es decir, las ventas esperadas dado el estudio de mercado.

Costos de operación: se calculan prácticamente de todos los estudios y experiencias anteriores. Sin embargo, existe una partida de costo que debe calcularse en esta etapa: el impuesto sobre las ganancias, que conjuntamente con la depreciación y los gastos por intereses, forma los costos totales.

Costos Totales de Producción y Servicios: Los costos a los efectos de la evaluación de inversiones son costos proyectados, es decir, no son costos reales o históricos, estos incluyen todos los costos o gastos que se incurren hasta la venta y cobro de los productos.

Comprende por tanto: los costos de producción, dirección, costos de distribución y venta y costos financieros.

En síntesis, los Costos de Operación estarán conformados por todos los:

- ✓ Costos y Gastos relacionados con las Ventas o el Servicio a prestar (en operaciones).
- ✓ Gastos Indirectos (administración, mantenimiento y servicios públicos).
- ✓ Depreciación (es un costo que no implica desembolsos y por tanto, salidas de efectivo).
- ✓ Gastos por intereses.
- ✓ Impuesto sobre las ganancias.

Horizonte de vida útil del proyecto: es el período en el que se van a enmarcar los flujos netos de caja.

Horizonte de evaluación: el cual depende de las características de cada proyecto. Si el mismo tiene una vida útil posible de prever si no es de larga duración, lo más conveniente resulta construir flujos de caja para ese número de años.

Si la empresa que se crearía con el proyecto tiene objetivos de permanencia en el tiempo se puede aplicar la convención generalmente usada de proyectar los flujos a diez años.

Tasa de descuento: es la encargada de actualizar los flujos de caja, dándole así valor al dinero en el tiempo. Además, ha de corresponder con la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de recursos en proyectos con niveles de riesgos similares, aunque en este caso se denominaría costo marginal del capital.

Ingresos y egresos terminales del proyecto: ocurren en el último año de vida útil considerado para el proyecto. Puede incluir: Recuperación del valor del Capital de Trabajo Neto, el valor de desecho o de salvamento del proyecto.

Ingresos y egresos terminales del proyecto: ocurren en el último año de vida útil considerado para el proyecto. Puede incluir: Recuperación del valor del Capital de Trabajo Neto, el valor de desecho o de salvamento del proyecto.

Al evaluar una inversión, normalmente la proyección se hace para un período de tiempo inferior a la vida útil real del proyecto, por lo cual al término del período de evaluación es necesario estimar el valor que podría tener el activo en ese momento, por algunos de los tres métodos reconocidos para este fin, para calcular los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación en lo adelante. El primer método es el contable, que calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables (o valores en libro) de los activos.

El segundo método parte de la base de que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Por tal motivo, plantea que el valor de desecho de la empresa corresponderá a la suma de los valores comerciales que serían posibles de esperar, corrigiéndolos por su efecto tributario.¹⁰

El tercer método es el denominado económico, que supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se evalúa hacia adelante.

Dicho de otra forma, puede estimarse el valor que un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

La construcción del flujo de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos.

El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. Los criterios que se aplican con mayor frecuencia son: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de recuperación de la inversión (PR) y la razón Beneficio / Costo (BC).

El Valor Actual Neto: Según Mascareñas el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida, véase el segmento esquema temporal.

Una inversión es efectuable cuando el $VAN > 0$, es decir, cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial (si éste último se extendiera a lo largo de varios períodos habrá que calcular también su valor actual).

Por su parte, siguiendo este criterio, de entre diferentes inversiones alternativas son preferibles aquellas cuyo VAN sea más elevado, porque serán los proyectos que mayor riqueza proporcionen a los apostadores de capital y, por tanto, que mayor valor aportan a la empresa.

Para ver por qué, supongamos que un proyecto tiene un VAN igual a cero, ello querrá decir que el proyecto genera los suficientes flujos de caja como para pagar: los intereses de la financiación ajena empleada, los rendimientos esperados

(dividendos y ganancias de capital) de la financiación propia y devolver el desembolso inicial de la inversión.

Por tanto, un VAN positivo implica que el proyecto de inversión produce un rendimiento superior al mínimo requerido y ese exceso irá a parar a los apostadores de la empresa, quienes verán el crecimiento del capital exactamente en dicha cantidad. Es esta relación directa entre la riqueza de los accionistas y la definición del VAN es la que hace que este criterio sea tan importante a la hora de valorar un proyecto de inversión.

Una inversión es deseable si crea valor para quién la realiza. El valor se crea mediante la identificación de las inversiones que valen más en el mercado de lo que cuesta adquirirlas. El valor actual neto es la expresión monetaria del valor que se crea hoy por la realización de una inversión, es la rentabilidad de la inversión, la variación de la riqueza o valor del proyecto respecto a otras alternativas posibles representadas por el Costo Marginal del Capital. Dicho de otro modo, puede considerarse como el ahorro sobre la inversión.

Al utilizar esta herramienta es necesario actualizar hasta su valor presente los flujos netos de caja esperados durante cada uno de los períodos de la vida útil del proyecto, descontándolos al costo marginal de capital y, posteriormente, sustraerle el costo de la inversión inicial.

El resultado será el valor presente neto o valor actual neto. Si el mismo es positivo el proyecto será aceptado; si es negativo será rechazado si se tratara de dos proyectos mutuamente excluyentes se implementará el de valor actual neto mayor. En el caso de que, por la aplicación de este criterio, el resultado sea cero, resultará igual la decisión de aceptar o no el proyecto.

El criterio del VAN a pesar de ser el más idóneo de cara a la valoración de los proyectos de inversión adolece de algunas limitaciones que es conveniente tener presente y conocer.

➤ Es incapaz de valorar correctamente aquellos proyectos de inversión que incorporan opciones reales (de crecimiento, abandono, diferimiento, aprendizaje, etcétera) lo que implica que el valor obtenido a través del simple descuento de los flujos de caja infravalore el verdadero valor del proyecto. Es decir, el criterio VAN supone, o bien que el proyecto es totalmente reversible (se puede abandonar anticipadamente recuperando toda la inversión efectuada), o que es irreversible (o el proyecto se acomete ahora o no se podría realizar nunca más). Por ello, la posibilidad de retrasar la decisión de invertir socava la validez del VAN, de hecho la espera para conseguir más información tiene un valor que este criterio no incorpora.

➤ La otra limitación estriba en que la forma de calcular el VAN de un proyecto de inversión supone, implícitamente, que los flujos de caja, que se espera proporcionen a lo largo de su vida, deberán ser reinvertidos hasta el final de la misma a una tasa idéntica a la de su coste de oportunidad del capital. Esto no sería un problema si dichos flujos de fondos fuesen reinvertidos en proyectos del mismo riesgo que el actual (suponiendo que el coste de oportunidad del capital se mantenga constante, lo que es mucho suponer), pero si ello no se cumple, el VAN realmente conseguido diferirá del calculado previamente.

La Tasa interna de rendimiento (TIR): Según Mascareñas, la tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión.

Por lo que se define la TIR con mayor propiedad que es la tasa de interés compuesto al que permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión.

Esta es la alternativa más utilizada después del VAN. Como se verá la tasa interna de rendimiento (TIR) tiene una relación íntima con el VAN. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra "interna" significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto, debido a que depende únicamente, al igual que el VAN, de los parámetros propios del proyecto de que se trate.

La TIR, sin dejar de reconocer su efectividad en la mayoría de los casos, presenta a menudo graves problemas que, si no se reconocen a tiempo, podrían inducir a una decisión errada, sobre todo para la decisión que se deriva de proyectos mutuamente excluyentes.

Un primer problema se presenta cuando los flujos presentan más de un cambio de signo. En tales casos puede que existan tantas tasas de retorno como cambios de signo haya, aunque otras veces varios cambios de signo solo exhiben una TIR o ninguna.

El máximo número de tasas diferentes será igual al número de cambios de signos que tenga el flujo del proyecto, aunque el número de cambios de signos no es condicionante del número de tasas internas de retorno calculables.

Las decisiones también pueden complicarse cuando no se pueden obviar en la evaluación de la inversión, por su importancia, la variabilidad de las tasas de descuento, dado cambios en la diferencia del interés o la rentabilidad a corto y a largo plazo. ¿Qué hacer entonces?

La solución en estos casos la da el criterio VAN, más constante y consistente, o una combinación de criterios de decisión para las ocasiones en que esto sea factible.

El cálculo de la tasa de descuento: La tasa de descuento es otro aspecto sobre el que es necesario profundizar en el objetivo de comprender el contenido económico del VAN. Esta requiere de análisis tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo.

Mientras que, en su aspecto cualitativo, una de las principales dificultades para el cálculo del VAN es, precisamente, la de definir la tasa de descuento a utilizar. El proyecto supuesto teórico parte de la hipótesis de la existencia de un mercado financiero, y postula que esta tasa viene determinada por la tasa de interés que rige en el mercado financiero, tasa ésta a la que se podría lo mismo pedir que prestar dinero, y que no variaría para cualquiera que fuera el monto solicitado. Pero, como se sabe, esta no es una hipótesis realista, pues son diversas las tasas de interés existentes en el mercado, tampoco es la misma tasa de interés a la que se presta que a la que se puede pedir prestado y, además; esta tasa está asociada al nivel de riesgo que tenga cada inversión en particular. Por tanto, el cálculo del VAN no sólo comportará algunas dificultades, sino que dará sólo un valor aproximado al valor del activo aunque -según la experiencia- útil para la toma de decisiones.

Otro criterio generalmente aceptado para determinar la tasa de descuento es el del costo de oportunidad del capital. Al respecto, si se parte del principio de la escasez de los recursos, resulta mucho más comprensible y factible, establecer como tasa de descuento el costo de oportunidad del capital, entendiéndose por éste, el de la mejor alternativa de utilización de los recursos, es decir, la rentabilidad a la que se renuncia en una inversión de riesgo similar por colocar los recursos en el proyecto.

En este sentido, es frecuente encontrar que la tasa de interés activa (a la que presta dinero la banca nacional) es sumamente alta, es costoso y difícil obtener créditos externos, debido al llamado riesgo país, lo que repercute en el incremento de la tasa de interés a que se obtienen estos recursos. Ello, se suma a que las economías del tercer mundo, caracterizadas, básicamente, por la alta participación del sector agropecuario y de la pequeña y mediana industria, sectores donde -en general- es baja la tasa de rentabilidad, por tanto, situaciones en que la tasa de interés es mayor que la tasa de rentabilidad. En este contexto, podrían también existir ramas de la economía cubana, en que el costo del dinero sea mayor que el costo de oportunidad del capital (dadas las restricciones que se enfrentan en los mercados de capitales), por tanto, en que habría que calcular la tasa de descuento a partir de la tasa de interés.

Estas y otras razones explican que, en el cálculo de k , estén presentes componentes objetivos y subjetivos, por lo que se coincide con aquellos autores que afirman que esta debe representar la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto, para cuyo cálculo se considera que se deberán tener en cuenta factores objetivos, tales como: las tasas de interés a que la empresa y el país reciben recursos financieros, los niveles de rentabilidad de la rama económica a que pertenece el proyecto, riesgo financiero, etcétera, pero también criterios subjetivos dictados por la experiencia y la intuición del sujeto decisor.

En resumen, el VAN no se puede concebir sólo como un resultado numérico para seleccionar proyectos de inversión, sino que su empleo se sustenta en el hecho de que esté en correspondencia con los objetivos de los inversionistas, con los objetivos financieros de la empresa. (Sánchez, 1998)

Períodos de recuperación simple y descontado: El período de recuperación consiste en determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de caja generados, resultado que se

compara con el número de períodos aceptables por la empresa o con el horizonte temporal de vida útil del proyecto.

Razón Beneficio / Costo (B/C): Representa cuanto se gana por encima de la inversión efectuada. Igual que el VAN y la TIR, el análisis de beneficio-costos se reduce a una sola cifra, fácil de comunicar en la cual se basa la decisión. Solo se diferencia del VAN en el resultado, que es expresado en forma relativa. (Santos, 2008)

La decisión a tomar consiste en:

$B/C > 1.0$ aceptar el proyecto.

$B/C < 1.0$ rechazar el proyecto

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad; se mezclan conceptos que se complementan adecuadamente; calidad, logística, mantenimiento, todas ellas orientadas a la reducción de costos, objetivos altamente deseados por toda gerencia, pero con claridad en el producto que al mercado, característica decisiva especialmente en mercados competitivos. el concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Comercializar: otorgar a un producto condiciones y organización comerciales para su venta, a través de un trato y comunicación con los clientes. proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor. involucra actividades como compraventa al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenamiento y financiamiento.

Competitividad: la competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio.

o sea con producción al menor costo posible. una organización es competitiva cuando logra que los consumidores la prefieran frente a la competencia, debido a la óptima satisfacción que les brindan sus productos o servicios.

Efectividad: resultados eficientes y eficaces en la realización de un proceso. una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo siendo altamente productiva y competitiva. la efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado

Eficacia: actuación para cumplir los objetivos previstos. capacidad de hacer bien lo que se tiene que hacer bien. la eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Eficiencia: capacidad de hacer las cosas bien. desempeñar adecuadamente las labores encomendadas, consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. el costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Mejoramiento continuo; patrón estable de actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. con su aplicación se contribuye a mejorar las

debilidades y afianzar las fortaleza de la organización, se logra ser mas productivo y competitivo en el mercado.

Mercadeo: todas las actividades relacionadas con la compra y venta de mercancías incluidas exhibiciones, promociones, fijación de precio y compra. es el arte de genera, mantener y atraer nuevos clientes. es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades y crear e intercambiar bienes y servicios.

Posicionamiento: es la acción de diseñar y desarrollar una oferta e imagen empresarial con el fin de estar en la mente del público objetivo

snack: comida ligera, pasaboca, productos que aunque no forman parte de una dieta alimenticia normal, se incorporan en hábitos alimenticios, generalmente consumidas entre las comidas principales.

Tecnología: término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. es la suma de conocimientos de los medios y de los métodos destinados a producir bienes y servicios

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La factibilidad de mercado es fundamental en el presente estudio, ya que permite tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir las papas, lo cual permitirá conocer las características y especificaciones del producto que el cliente desea y espera cuando compra alimentos empacados en variedad papas fritas. Igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los chips en paquete, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado proporcionará la información acerca del precio apropiado para colocar el producto y competir en el mercado.

Por otra parte, el estudio ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado del mercado y de la empresa. De la misma forma se constituye en la base para continuar con los restantes estudios, aportando requisitos indispensables para los estudios técnico y financiero.

Finalmente, el presente estudio expondrá los canales de distribución que se emplearán para la comercialización del producto (papas fritas en paquete), se plantearán estrategias para el adecuado funcionamiento del proceso de distribución, así como las preferencias de los intermediarios.

La información del presente Plan de negocios se basa en las investigaciones realizadas a través de la encuesta dirigida a hogares, la encuesta a tenderos (secundaria) y la entrevista realizada a productores regionales de papas fritas; como resultado de ello, fue posible obtener un amplio conocimiento del mercado, tanto de la oferta como de la demanda que se analizarán a continuación. Todo lo anterior permitirá tomar decisiones con respecto a las condiciones favorables o

desfavorables que presenta el mercado de papas fritas y a la conveniencia de poner en marcha el proyecto.

A continuación se hace un análisis de la demanda y de la oferta de la producción y comercialización de papas fritas en el municipio de Pasto, con el objetivo de determinar el tipo de demanda y las estrategias a desarrollar para desarrollar una nueva marca de papas en el mercado llamada Rica Papa.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

6.2.1 A nivel de producción mundial

La papa como producto alimenticio presentó una fuerte expansión en el mundo en la década de los noventa, situándose como el cuarto alimento básico, después del trigo, el arroz y el maíz. Figura entre los diez alimentos más importantes producidos en los países en desarrollo.

Esta expansión se deriva de su gran capacidad de adaptación a los distintos climas y sistemas de cultivo, así como a su consumo.

Según estudios internacionales, el cultivo de la papa juega un papel importante en el sistema de alimentación global, contribuye a los requerimientos energéticos y de nutrientes de más de dos mil millones de personas en los países en desarrollo y es producida y consumida en su mayoría por los agricultores más pobres.

El sector mundial de la papa atraviesa grandes cambios. Hasta inicios del decenio de 1990, casi la totalidad de las papas se producían y consumían en Europa, América del Norte y en los países de la antigua Unión Soviética. Desde entonces se ha producido un aumento considerable de la producción y la demanda de papa en Asia, África y América Latina, donde la producción aumento de menos de 30

millones de toneladas a principios del decenio de 1960 a más de 165 millones en 2007. En 2005, por primera vez, la producción de la papa del mundo en desarrollo superó la del mundo desarrollado. China se ha convertido en el primer productor mundial de papa, y poco menos de una tercera parte de todas las papas hoy se cosecha en China e India.

Cuadro 3. Consumo de papa por región

Región	Consumo per cápita de papa (Kg/persona/año)
África	14,10
América del Norte	61,29
América Latina	22,32
Asia y Oceanía	23,90
Europa	93,92
MUNDO	33,30

Fuente: FAOSTAT, 2010

Dentro de la economía mundial de la papa, el consumo de la papa procesada es el que ha crecido más rápidamente. Existe en el mundo un cambio en los hábitos de alimentación hacia las comidas rápidas y las ventajas comparativas que ello conlleva facilitan a la papa su entrada en este competitivo mercado. Hoy se elaboran papas para satisfacer una demanda en aumento de las industrias de los alimentos rápidos, aperitivos y alimentos de fácil preparación. A manera de ejemplo, se procesa la mitad de la cosecha de los Estados Unidos.

Las principales razones de esta tendencia son el crecimiento de la población urbana, el aumento de los ingresos, la diversificación de la alimentación y el tiempo necesario para preparar el producto fresco para el consumo. La estructura del comercio mundial de papas ha sufrido cambios considerables, tanto en el valor como en el volumen de los productos elaborados, los cuales exceden con mucho el comercio de los tubérculos frescos. En la última década se ha observado un aumento del consumo de papa pre-frita congelada motivado por la expansión de las cadenas multinacionales de comida al paso. Esta demanda no ha podido ser

satisfecha con producción local por lo que se ha recurrido a las importaciones desde Norteamérica y Europa.

El comercio mundial de papa es relativamente pequeño si se tiene como referente la producción mundial del tubérculo. De las 314 millones de toneladas producidas en el mundo en 2008, solamente alrededor de 10,3 millones de toneladas se destinaron al comercio internacional, bien como papa fresca sin procesar o bien como tubérculo semilla. Para el mismo año, el comercio mundial de papa procesada fue de aproximadamente 7,3 millones de toneladas en diferentes presentaciones, entre las que se destaca la papa precocida congelada (papa a la francesa), hojuelas o chips de papa y fécula. En promedio, para el periodo 2004 – 2008, el comercio mundial de papa presentó una tasa de crecimiento anual del 15%.

Cuadro 4. Comercio mundial de papa

TIPO DE PAPA	EXPORTACIONES				IMPORTACIONES			
	Volumen mundial (Ton)	Valor (Miles de US\$)	Tasa crecimiento anual 2004-2008 (%)	Principal exportador	Volumen mundial	Valor (Miles de US\$)	Tasa crecimiento anual 2004-2008 (%)	Principal importador
Semilla	1.486.543	896.879	16	Holanda (43%)	1.248.932	841.548	16	Egipto (10%)
Para consumo en fresco	8.770.575	2.418.068	14	Francia (21%)	9.060.156	2.895.193	16	Belg. y Holanda (27%)
Conservas congeladas	196.756	142.981	22	Egipto (31%)	459.748	407.074	15	Reino Unido (20%)
Harina y sémola	87.083	108.653	22	Holanda (55%)	80.369	93.927	2	Reino Unido (19%)
Copos, gránulos y pellets	243.380	380.993	18	Alemania (31%)	245.170	379.337	12	Italia (11%)
Fécula	737.463	472.960	21	Alemania (52%)	1.050.577	571.789	12	Egipto (33%)
Precocida congelada	4.939.459	4.745.663	13	Holanda (26%)	4.444.513	4.352.428	12	Estados Unidos (18%)
Hojuelas y otras sin cong.	908.231	1.929.853	12	Holanda (32%)	954.034	1.702.743	10	Holanda (29%)
Subtotal papa fresco	10.257.118	3.314.947	15		10.309.088	3.736.741	16	
Subtotal papa procesada	7.112.372	7.781.103	18		7.234.411	7.507.298	11	

Fuente: Trademap, 2010

A nivel nacional:

Alrededor de 90.000 familias se encuentran vinculadas con la explotación directa de este cultivo y en él se generan cerca de 15 millones de jornales al año; según

las estadísticas agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la papa generó en 2009 un total de 77.369 empleos directos y 232.108 empleos indirectos. Es el producto de origen agrícola que posee la mayor demanda por fungicidas e insecticidas y la segunda de fertilizantes químicos, después del café. Adicionalmente, se constituye en la actividad que más utiliza los servicios de transporte terrestre, con más de dos millones de Tm. al año, cifra que se incrementa con la movilización de los insumos requeridos para su producción.

En tres departamentos productores, a saber, Cundinamarca, Boyacá y Nariño es la actividad agropecuaria que más empleo e ingresos genera, constituyéndose en eje fundamental de la economía regional en estos departamentos.

Por ser un producto de alto consumo, la papa tiene un peso importante sobre la canasta familiar, lo que se traduce en un papel importante en la definición del índice general de precios de la economía y en una gran incidencia en el presupuesto de las familias colombianas. En los períodos de mayor aporte, el 30% de la inflación puede ser explicada por los cambios en los precios de la papa. Su ponderación en la inflación medida por el índice de precios al consumidor (IPC) base 88 era de 1.09, siendo después de la carne de res, la carne de pollo y el arroz el alimento más importante. Disminuyó a 0.98 en el IPC base 98, debido posiblemente a los cambios en la canasta y a la introducción de nuevos bienes, aun así, la papa continúa teniendo una ponderación importante en relación con el resto de los alimentos. (Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa, 2010)

Situación de la producción:

El cultivo de la papa en Colombia es típicamente minifundista. Según los datos del Primer Censo Nacional del cultivo realizado entre los años 2001 y 2004, el 95% de las unidades productoras de papa son menores a 3 hectáreas y de este porcentaje

el 79% es menor de 1 hectárea; el 3% tienen un tamaño entre 3 y 5 hectáreas y el 2% restante es mayor de 5 hectáreas.

Otra característica importante del cultivo que tiene fuertes implicaciones económicas y ambientales es la tenencia de la tierra. De acuerdo con los resultados del Censo, solamente el 46% de las explotaciones se adelantan en tierra cuyo propietario es el mismo productor, el 33% se desarrolla en tierras arrendadas y el 21% restante se siembra en diferentes formas de empresas.

En los tres principales departamentos productores, menos de una tercera parte de los cultivos disponen del agua y de la infraestructura necesaria para riego. En Cundinamarca sólo el 19% de las explotaciones cuentan con posibilidades de riego artificial, en Boyacá la disponibilidad es del 24% y en Nariño llega sólo al 14%.

Entre 1985 y 2008 el área cosechada tuvo variaciones importantes que van desde un 26,3% en 1993 hasta un -6,5% en 1990 (Tabla 6). Entre 1985 y 1989 la tendencia es creciente, luego se presenta un decrecimiento entre los años 1990 y 1992, para luego alcanzar el pico máximo del periodo en 1993 con 185.030 Hectáreas. A partir de este año, la tendencia es decreciente, con algunos años de leve recuperación.

El comportamiento fluctuante del área sembrada se relaciona con las variaciones de precios que inciden notoriamente en la rentabilidad de los cultivos y, por ende, en la capacidad económica de los productores quienes dependiendo de los precios de los ciclos anteriores aumentan o disminuyen el área sembrada. Así mismo, está influenciado por las variaciones en los precios de los insumos y por la tranquilidad o violencia en las diferentes zonas productoras.

La tendencia decreciente, especialmente a en los últimos años, se estima que está dada por el mejoramiento tecnológico de los cultivos a partir de los programas adelantados por la Cadena y, dentro de ellos, especialmente por la promoción al uso de semilla certificada, la capacitación de productores en manejo integrado del cultivo y a la introducción de nuevas variedades de mayores rendimientos agronómicos que progresivamente conducen a una mayor oferta en un mercado relativamente maduro.

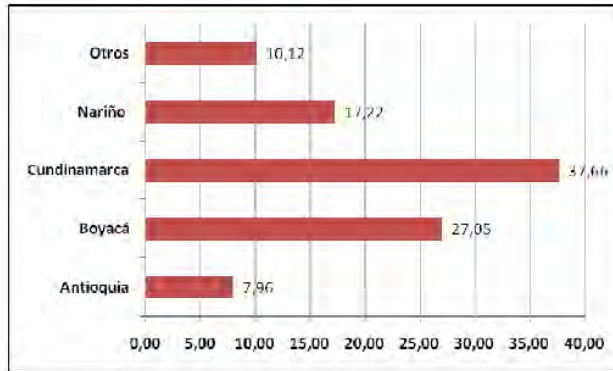
Por su parte, el volumen de producción de papa pasó de 1.910.360 toneladas en 1985 a 2.803.796 toneladas en 2008, lo que representa un incremento, en el periodo, del 46,7% y una tasa de crecimiento anual promedio de 1,9%. Sin embargo, la mayor tasa de crecimiento de la producción se presenta entre los años 1985 y 1995, como respuesta al incremento que se da en el área y en los rendimientos. A partir de 1995, la tendencia es de estabilidad en una cifra cercana a las 2,8 millones de toneladas.

Las variaciones anuales que se presentan en la producción son la consecuencia conjunta de las fluctuaciones en el área sembrada y del comportamiento climático, en términos de precipitación, luminosidad y temperatura.

Respecto a los rendimientos promedio por hectárea, estos se incrementaron en un 28,9% en el periodo al pasar de 13,7 Ton/Ha en 1985 a 17,7 Ton/Ha en 2008, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2%.

A nivel regional, cerca del 90% del área cosechada y de la producción se concentra en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia (Gráfica 2), ubicándose el porcentaje restante en los Santanderes, Tolima, Cauca, Caldas, Valle del Cauca, Huila, Putumayo y Quindío.

Gráfico 1. Participación



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Agronet

Estructura de la cadena:

Cuadro 5. Superficie cosechada por departamento 2000 – 2010

Departamento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Antioquia	13.818	15.736	14.592	15.265	14.692	14.588	14.488	14.551	12.607
Boyacá	47.209	50.012	41.723	40.190	41.234	34.706	35.188	38.917	42.812
Caldas	1.780	1.790	1.340	770	1.024	1.043	1.190	743	466
Cauca	3.145	3.160	3.783	2.718	5.788	6.463	4.389	3.831	3.691
Cundinamarca	68.974	69.324	69.682	68.946	63.589	58.577	60.334	63.209	59.609
Huila	143	84	67	71	76	71	69	54	41
Nariño	25.418	23.301	22.891	25.484	24.963	25.491	25.700	25.935	27.254
Norte de Santander	3.171	2.258	2.641	3.016	3.102	3.147	3.203	4.171	2.956
Putumayo	33	33	41	36	36	36	32	31	32
Quindio	26	50	54	3	25	26	38	50	34
Santander	3.174	2.993	3.458	3.433	3.221	3.071	3.073	2.558	4.905
Tolima	3.397	3.326	3.233	3.810	3.764	4.404	4.644	3.378	3.620
Valle	412	353	320	319	355	222	495	275	272
Total	170.700	172.419	163.824	164.061	161.868	151.844	152.843	157.703	158.299

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Agronet

Según FEDEPAPA, en el país existen más de 40 variedades de papa pero tan sólo 12 de ellas cuentan con importancia comercial. Hasta el año 2008, la variedad denominada Parda Pastusa era la más cultivada y la que se consumía en mayor cantidad, básicamente en estado fresco.

Sin embargo, luego de la entrega a los agricultores de la variedad Pastusa Suprema en diciembre de 2002 por parte de la Universidad Nacional de Colombia

y Fedepapa, se inicia un proceso de sustitución y ya para el año 2009, Pastusa Suprema representa el 34% del área nacional de papa, en tanto que en este mismo año, Parda Pastusa sólo representa el 20,5%. Este cambio se produce en razón a sus mayores rendimientos agronómicos, su aceptación por los comercializadores y consumidores y a sus menores costos de producción, principalmente por su tolerancia a la Gota de la papa..

La variedad Diacol Capiro (también conocida como R12 negra), representa el 27% del área total y se utiliza como materia prima para la industria, para el consumo en fresco y la exportación.

Otras variedades son la Tuquerreña (conocida en el comercio como Sabanera) y la ICA Puracé, con nichos específicos de producción en los departamentos de Boyacá y Antioquia, respectivamente y la ICA Única, variedad de piel color crema que por sus altos rendimientos ha venido incrementando en los últimos cinco años su participación en el área total sembrada, especialmente en el Altiplano Cundiboyacense.

La papa Criolla (*Solanum phureja*), variedad Yema de Huevo, registrada ante el ICA con el nombre de Criolla Colombia, ocupa en la actualidad alrededor de 8.000 hectáreas, especialmente en los departamentos de Cundinamarca, Nariño y Boyacá. Gracias al trabajo de la Universidad Nacional y de Fedepapa el país cuenta hoy con variedades mejoradas de papa criolla tales como Criolla Latina, Criolla Paisa, Criolla Guaneña y Criolla Galeras, materiales de altos rendimientos, excelente calidad culinaria, reposo de la semilla y algunos de ellos, con aptitud para el procesamiento industrial.

Adicionalmente a las variedades mencionadas, en los últimos años han entrado al mercado nuevas variedades “de año” que cuentan con importantes posibilidades comerciales tales como Betina, Roja Nariño, Esmeralda, Rubí y Punto Azul,

desarrolladas por la Universidad Nacional de Colombia; Corpoica, por su parte, ha entregado nuevas variedades que se encuentran en proceso de evaluación por parte de productores e industrias de proceso. Ellas son Milenia 1, Corpoica Mary y Nova C.C.

Por otra parte, es importante aclarar que no obstante los esfuerzos realizados por la Cadena durante varios años para incentivar el uso de semilla certificada en los cultivos, la producción hoy se adelanta casi en su totalidad utilizando semilla informal. Conforme a la información del Instituto Colombiano Agropecuario, en el año 2009 solamente se certificaron 4.588 Tm de semilla categoría certificada, lo que representa no más del 2% del área total sembrada en el país para ese año. No obstante, el mejoramiento en la calidad de la semilla se ha propiciado gracias al uso de las descendencias de semilla certificada.

Consumo:

En Colombia la papa en su estado fresco es un producto consumido básicamente por sectores de la población de niveles de ingreso medio e inferior, que destinan cerca del 3% de su gasto en alimentos, a la compra de este tubérculo.

Cuadro 6. Consumo aparente y percapita de papa en Colombia

Año	Producción (Ton.) ¹	Importaciones (Ton.) ¹	Exportaciones (Ton.) ¹	Consumo aparente (Ton.)	Población (No. de habitantes) ²	Consumo Per cápita (Kg/Hab.)
1995	2.891.939	2.876	28.690	2.866.125	37.489.666	76,5
1996	2.801.027	3.077	22.788	2.781.316	38.076.638	73,0
1997	2.716.997	20.324	8.062	2.729.259	38.646.043	70,6
1998	2.547.213	22.959	8.254	2.561.918	39.201.321	65,4
1999	2.775.231	4.910	20.025	2.760.116	39.745.714	69,4
2000	2.882.941	46.086	45.221	2.883.806	40.282.217	71,6
2001	2.873.867	13.910	29.729	2.858.048	40.806.313	70,0
2002	2.834.820	5.631	25.315	2.815.136	41.327.459	68,1
2003	2.870.897	4.262	16.572	2.858.587	41.847.421	68,3
2004	2.872.740	3.620	28.915	2.847.445	42.367.528	67,2
2005	2.700.537	5.124	26.001	2.679.660	42.888.592	62,5
2006	2.742.778	7.863	26.027	2.724.614	43.405.387	62,8
2007	2.832.383	5.214	25.417	2.812.180	43.926.034	64,0
2008	2.803.796	7.625	28.259	2.783.162	44.450.260	62,6
2009	2.803.796	8.981	21.976	2.790.801	44.977.758	62,0

¹Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Agronet

² Fuente: DANE

Cálculos: Secretaría Técnica CNP basados en serie poblacional DANE

El consumo aparente de papa en Colombia pasó de 2.86 millones de Tm. en 1995 a 2.78 millones en el 2008, es decir, que durante el periodo el consumo aparente cayó un 3%. Por su parte, el consumo *per cápita* disminuyó durante el periodo en un 18,2%, como consecuencia de la falta de crecimiento de la producción y del aumento progresivo de la población.

Se estima que la reducción del consumo *per cápita* de papa obedece al incremento en el consumo de los derivados del trigo, tales como pan, pastas alimenticias, galletas, entre otros, y al de productos sustitutos o complementarios como el arroz, la yuca y el plátano.

No obstante lo anterior, la papa es el producto de origen agrícola de mayor consumo por habitante en el país. En el ámbito nacional, su consumo por habitante presenta grandes diferencias entre regiones. Es relativamente alto en zonas frías y bajo en zonas de clima cálido, como la Costa Atlántica y los Llanos Orientales.

La industria de procesamiento de papa:

Los mayores niveles de urbanización y una presencia más activa de la mujer en el mercado laboral, han ocasionado cambios en los hábitos de consumo que se reflejan en una mayor demanda por productos procesados o semiprocados. Al respecto, un reporte de CIP/FAO, registra que el uso mundial de la papa se está trasladando del consumo de papas frescas y del consumo como alimento para ganado, hacia los productos procesados tales como papas fritas (hojuelas), papas prefritas (a la francesa) y papas congeladas y deshidratadas. El procesamiento de la papa es el sector de más rápido crecimiento dentro de la economía mundial de este tubérculo, tendencia que puede ser vista en países como Argentina, China, Canadá y Estados Unidos. (Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa., 2010).

En el caso colombiano, se calcula que aproximadamente el 4% de la producción nacional de papa es demandada por la industria, lo que significa que para el año 2008 esta ascendió, aproximadamente, a 140 mil Tm. Según FEDEPAPA, las industrias más grandes en Colombia procesan diariamente alrededor de 250 Tm. de papa, las medianas entre 60 Tm. y 150 Tm. Y las pequeñas industrias, un promedio de 15 Tm. al día. Las industrias de nivel casero o semiindustrial procesan por su parte menos de 6 Tm. diarias.

FEDEPAPA identificó para el año 2007 cerca de 70 industrias dedicadas al procesamiento de papa en Colombia, las cuales se diferenciaban por su capacidad, niveles de desarrollo tecnológico y presencia en el mercado. De ellas, sólo 4 grandes empresas, controlan cerca del 90% del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados chips de papa y papa a la francesa prefrita congelada. Éstas operan con grandes escalas y tecnologías de producción avanzadas. La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en

Bogotá y las demás se localizan en el Valle del Cauca, Boyacá, Santander y Eje Cafetero, el resto de las empresas son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina “cóctel de fritos” y orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales.

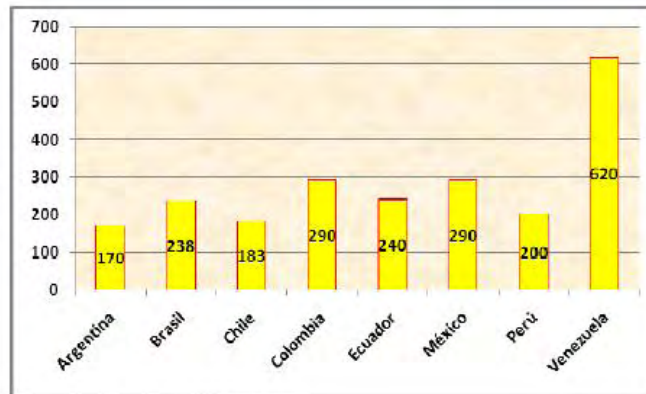
Algunas de las industrias de procesamiento de papa han implementado esquemas de agricultura por contrato con agricultores seleccionados ubicados especialmente en la Sabana de Bogotá, en algunos municipios de Boyacá y en el sur del departamento de Nariño, buscando con esto garantizar niveles mínimos en la calidad de la papa exigidos por el procesamiento así como mayor seguridad y estabilidad en la provisión de la materia prima. Así mismo se destaca el esfuerzo de algunas de las empresas procesadoras para garantizar que los cultivos de sus proveedores utilicen semilla certificada, para lo cual han implementado también esquemas de contratación a futuro de dicho insumo con firmas especializadas.

La mayor limitación que enfrenta actualmente la industria de la papa en el país, es la no existencia y disponibilidad de materia prima que cumpla los requisitos físico-químicos y de tamaño y forma exigidos. A pesar de múltiples esfuerzos, quizás sin la coordinación debida, para encontrar variedades más acordes con sus necesidades, la industria sigue utilizando mayoritariamente la variedad Diacol Capiro para sus procesos, variedad que presenta inconvenientes tales como la forma inadecuada para la línea de precocido congelado, los altos costos de producción por su susceptibilidad a la Gota de la Papa, bajo contenido de sólidos y alto contenido de azúcares reductores.

Las características propias en las que se desarrolla la papicultura colombiana, generan niveles críticos para la competitividad de la industria de procesamiento. En particular, los altos costos de producción de la materia prima que, con excepción de los de Venezuela, son los más altos dentro de la región y, en

promedio, un 50% mayores a los de los países productores como Canadá, Estados Unidos, Holanda, Bélgica y Argentina. (Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa., 2010).

Grafico 2. Costo unitario de papa para la industria



Fuente: Pepsico Colombia

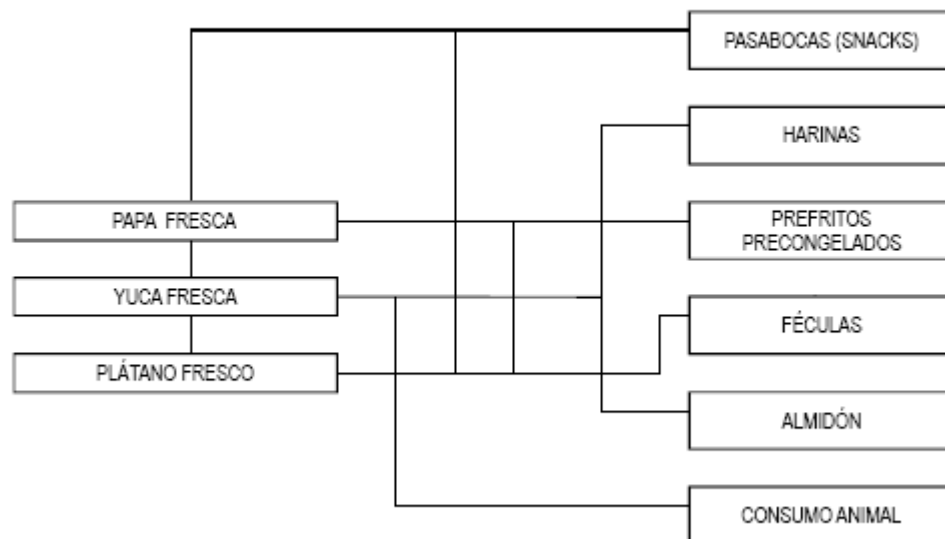
En el mundo la ampliación de la demanda por productos procesados se ha visto favorecida por el crecimiento de la población urbana y el aumento en los ingresos *per cápita* que ha generado cambios en la dieta alimenticia. Así mismo, la presencia más activa de la mujer en el mercado laboral y la disminución en el tiempo destinado para almorzar han presionado la demanda de alimentos de fácil preparación. La rápida expansión de la industria de comidas rápidas, tanto de cadenas locales como extranjeras ha sido también un factor influyente en la demanda de productos procesados.

Para el caso de la papa esto ha significado un crecimiento importante del mercado industrial en los últimos años y unas expectativas muy favorables respecto al crecimiento de este subsector de la industria manufacturera en los próximos años.

6.2.2 Procesamiento industrial de papa, yuca y plátano

A partir de la papa, la yuca y el plátano pueden elaborarse diferentes productos de consumo con destino principalmente al sector alimenticio. En Colombia se producen féculas; almidones y/o harinas; productos precocidos o prefritos y congelados; al igual que bienes de consumo final conocidos como pasabocas o snacks (papas, yuca y plátanos fritos).

Gráfica 3. Procesamiento industrial



Fuente: Observatorio Agrocadenas

6.2.3 El mercado de Pasabocas y congelados en Colombia

Papa:

Un reporte de CIP/FAO registra que el uso mundial de la papa se está trasladando del consumo de papas frescas y como alimento para ganado, hacia los productos procesados tales como papas fritas (hojuelas), papas prefritas (a la francesa) y

papas congeladas y deshidratadas. El procesamiento de la papa es el sector de más rápido crecimiento dentro de la economía mundial de este tubérculo, tendencia que puede ser vista en países como Argentina, China, Colombia y Egipto (Moreno, 2010).

La rápida expansión de las cadenas de comidas rápidas multinacionales ha tenido un efecto importante en el comercio de papa prefrita congelada. Alrededor del 90% de la papa prefrita congelada se destina a las cadenas de comidas rápidas, por lo tanto el comercio internacional de la misma se vincula fundamentalmente a su proceso de internacionalización (Mateos y Capezio, 2010).

En los países desarrollados el cambio más importante que se registra en la cadena de la papa en los últimos años es el aumento de la papa prefrita congelada en detrimento de la papa en fresco. El congelado es un alimento de gran consumo en los restaurantes o servicios de comida y hogares.

Estudios puntuales muestran que la agroindustria y el comercio de la papa en América Latina se expandirán rápidamente en las siguientes décadas (Scout *et al*, 2010). En Colombia la industria de procesamiento de papa, muestra un significativo auge desde mediados de la década del noventa, lo que se evidencia en el crecimiento y la consolidación de algunas firmas del sector de la industria de papa congelada como McCain, Frito-Lay Colombia Ltda., Productos Yupi S.A. y Comestibles Ricos Ltda., que lideran el mercado de los chips de papa (SINAIPA, 2002).

En el caso colombiano, se calcula que aproximadamente el 4% de la producción nacional de papa del año 2011, según la EAM, es demandado por la industria, lo que equivale a aproximadamente a 105.000 toneladas (t). Según Fedepapa, las industrias más grandes en Colombia procesan diariamente alrededor de 250 t de papa, las medianas entre 60 t y 150 t y las pequeñas industrias un promedio de 15

t al día. Las industrias de nivel casero o semiindustrial procesan por su parte menos de 6 t diarias.

Fedepapa identificó para el año 2010 cerca de 70 industrias dedicadas al procesamiento de papa en Colombia, las cuales se diferenciaban por su capacidad, niveles de desarrollo tecnológico y presencia en el mercado. Seis de las principales empresas procesadoras de papa figuraban para ese año entre las trece más importantes por sus ventas, activos y patrimonio dentro del total de procesadoras de conservas, pasabocas y condimentos.

En la actualidad sólo 4 grandes empresas, controlan cerca del 90% del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados “chips” de papa y papa a la francesa prefrita congelada. Son industrias que en su mayor parte operan con grandes escalas y tecnología de producción avanzada. La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en Cali y las demás se localizan en Bogotá, Medellín, Bucaramanga y regiones como el eje cafetero y el oriente del país.

Como se confirmará más adelante, el resto de las empresas son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina “cóctel de fritos” y orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales.

El principal elemento que afecta la productividad de la industria del procesamiento de la papa, es la no existencia o disponibilidad de variedades que tengan los requisitos fisicoquímicos, de tamaño y forma exigidos por la industria. Para buscar solución a la anterior limitación, se han ensayado diferentes variedades, las cuales no han satisfecho los requerimientos de calidad, con excepción de las variedades Diacol Monserrate y Diacol Capiro (R12- negra). En la actualidad, la demanda se

ha concentrado en un 70% en la variedad Diacol- Capiro ante la dificultad de conseguir Diacol-Monserrate (Moreno, 2010).

6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

6.3.1 Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos

El entorno regional y nacional para la empresa procesadora de papas fritas en el municipio de Pasto presenta una serie de oportunidades y amenazas entre ellas se encuentran:

- El consumo de chips en el país y la región es alto y continúa en aumento de acuerdo a estudios realizados por diferentes Entidades.
- Existe una amplia variedad de productos sustitutos en el sector entre los que se destacan toda una gama de pasabocas salados.
- Existen empresas de tipo casero que producen por temporadas, en especial cuando el precio de la papa baja, sin embargo, la producción no es baja.
- En cuanto al chicharrón y el plátano, la producción es constante debido a que los precios no fluctúan en tanta proporción.
- El precio de las marcas posicionadas en el mercado es alto, en el mercado nacional se destacan las marcas Fritolay, Margarita y Rizadas, que tienen precios altos comparados con los precios de marcas regionales.
- En la región no existe una marca competitiva fuerte en el mercado, que cumpla con las exigencias de los consumidores para este tipo de productos, que este posicionada en el mercado y que tengan buena calidad. La mayoría de las empresas son pequeñas y de tipo casero. La empresa que más sobresale en el mercado es productos Yenny.
- Medidas de regulación sanitaria sobre este tipo de productos (registro sanitario).

- El ingreso per cápita anual promedio del colombiano en el 2011 fue de \$2.782 US, en el 2012 fue de 3.200 US y para el año de 2013 se ha proyectado en \$3.500 US, es decir que el ingreso per cápita de la población tiene una tendencia al alza.
- Reactivación de la economía con un índice de crecimiento nacional del 5%.
- Las tasas de interés presentan una relativa estabilidad.
- Fuerte migración del campo hacia las ciudades colombianas, incluida la ciudad de Pasto.
- Impacto de la nueva legislación laboral.
- Consecuencia de la reforma tributaria, nuevos y/o mayores impuestos.

6.3.2 El mercado de snacks en Colombia

El mercado nacional de snacks se caracteriza por la gran variedad de marcas, nacionales y extranjeras. Este sector ha sido permeado recientemente por una variedad de productos extranjeros diferenciados. De hecho, este mercado presenta una gran diferenciación de productos según la marca y otras características como empaques (diseño y tamaño) y sabores. En los últimos años se han dado grandes innovaciones en las líneas de producción de snacks. Así por ejemplo, se han introducido en el mercado gran variedad de sabores en papas fritas y diseños novedosos de empaques en otros tipos de snacks.

La innovación en nuevos productos, junto con las estrategias de mercadeo, las cuales incluyen diversas promociones y premios, juegan un rol importante en el desenvolvimiento de la industria. En efecto, el posicionamiento de la marca está directamente relacionado por la inversión en publicidad que realizan las empresas.

Otra característica del comportamiento de este mercado es la adquisición de industrias nacionales por parte de grandes firmas extranjeras. La multinacional Frito-Lay (filial del Grupo Pepsi Cola) adquirió la empresa Crunch de Medellín que

vendía papas fritas en Antioquia, la costa y el Eje Cafetero. Posteriormente adquirió la industria Gran Colombia que pertenecía al grupo Savoy, dueña de la marca Jack's Snacks (Chitos, Gudis, Manimoto, Boliqueso). Y más adelante, Industrias y Pasabocas Margarita, que se había convertido en su principal competidor. De esta forma, Frito-Lay se hizo con cerca del 60% del mercado, que en todas sus categorías puede llegar incluso a \$1.2 billones, el resto del mercado se lo reparten varias empresas como Productos Yupi y Comestibles Ricos, esta última concentrada en Bogotá donde tiene una fuerte red de distribución y de mercadeo consolidada a lo largo de 43 años.

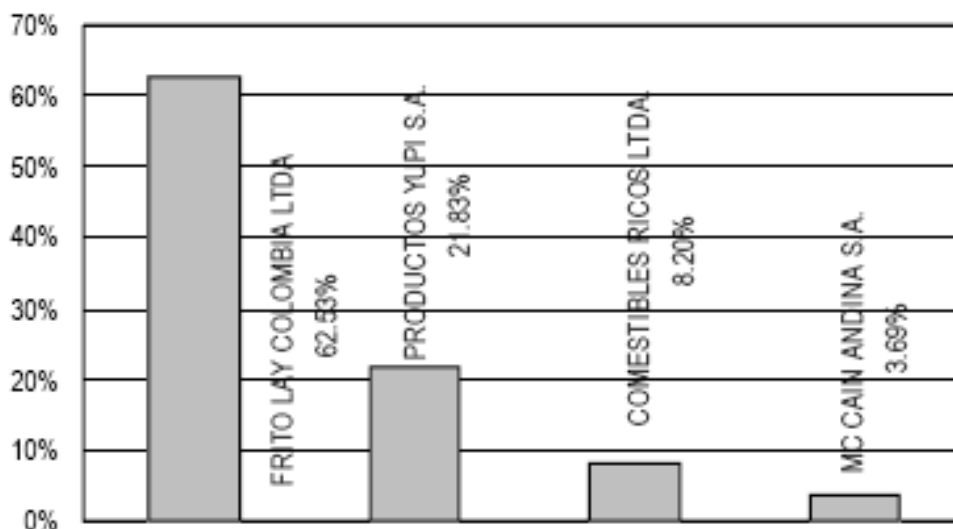
A continuación se detallan algunos de los hechos relevantes que han modificado el mercado colombiano de snacks o pasabolas recientemente:

- Productos Yupi S.A. fue vendida a la empresa californiana Cloros, que elabora productos para el hogar.
- Comestibles Ricos ha impulsado una estrategia a partir de la marca, la publicidad y la innovación de productos. Se destacan las marcas de papas fritas Super Ricas, el Todo Rico (un cóctel de papa, plátano, chicharrón, entre otros), Tajamiel y Platanitos.
- Carrefour, vende su propia marca de snacks a través de la industria de alimentos de Santander, La Victoria, que cuenta con una moderna planta en Bucaramanga para procesar papas y chitos principalmente.
- Las ventajas competitivas en el mercado de snacks y/o pasabocas, se han centrado principalmente en las estrategias de mercadeo y los canales de comercialización, más que en las estrategias asociadas a los costos o a los precios.

En general, el comportamiento de la industria de pasabocas ha sido el más destacado y positivo para el procesamiento nacional de papa, plátano y yuca y el que mejor ha competido con los productos importados que han incrementado su

presencia en el mercado colombiano” (http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2010/Capitulo6_Papa_yuca_platano.pdf).

Gráfica 4. Participación en ventas



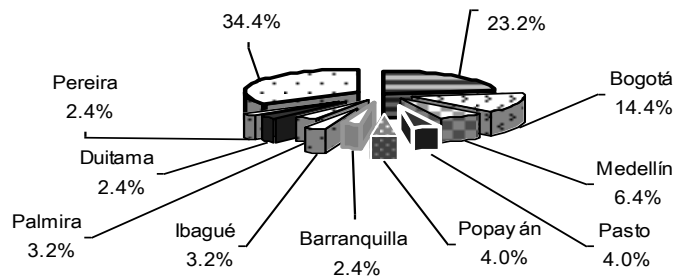
Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en Confecámaras y Supersociedades.

Estudios puntuales muestran que la agroindustria y el comercio de la papa en América Latina se expandirán rápidamente en las siguientes décadas.¹ En Colombia la industria de procesamiento de papa, muestra un significativo auge desde mediados de la década de los noventa, lo que se evidencia en el crecimiento y la consolidación de algunas firmas del sector de la industria de papa congelada como McCain, Frito-Lay Colombia Ltda., Productos Yupi S.A. y Comestibles Ricos Ltda., que lideran el mercado de los chips de papa. (SINAIPA. 2002).

En el caso colombiano, se calcula que aproximadamente el 4% de la producción nacional de papa (en el 2011 según la EAM) es demandada por la industria, lo que

significa que para el año 2010 está ascendió aproximadamente a 105.000 Tm. Según FEDEPAPA, las industrias más grandes en Colombia procesan diariamente alrededor de 250 Tm. de papa, las medianas entre 60 Tm. y 150 Tm. y las pequeñas industrias un promedio de 15 Tm. al día. Las industrias de nivel casero o semi-industrial procesan por su parte menos de 6 Tm diarias. (IICA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural)

Gráfico 5 Localización y composición de la industria



Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS y SUPERSOCIEDADES.

Las micro y pequeñas empresas transformadoras de papa, tienen un carácter familiar y poco tecnificado, son en general, plantas dedicadas a la preparación de los conocidos cócteles de fritos, productos empacados de manera rudimentaria y sin características de marca reconocida.

La empresa que se pretende crear, es una empresa que llegará en su período inicial al mercado de la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta que el 2012 existían 2952 tiendas en la ciudad, según datos de la Cámara de Comercio de la ciudad y 253 tiendas escolares las cuales demandan en promedio 10 paquetes de papas semanales y la tendencia es a incrementar el mercado, dado el incremento en la población pastusa la cual en el momento es de 447.000 habitantes según el último censo realizado por el DANE.

Contrario a lo que ocurre con la industria, el comercio en la ciudad crece a pasos agigantados, pues mientras en el 2006 existían 2530 tiendas, hoy existen 2952, lo que significa que el comercio presenta una tasa de crecimiento del 25% en los últimos 4 años, es decir que la tasa de crecimiento promedio anual de tiendas es del 5.64% lo que permite evidenciar el incremento del potencial de mercado para la empresa que se pretende crear.

6.3.3 Mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial y nicho de mercado.

La población total de la ciudad de Pasto es de 447.000 habitantes, existen 71.664 hogares, de estos 55.745 se encuentran en estratos de 2 al 4.

Cuadro 7. Mercado potencial, objetivo y nicho de mercado

ESTRATO	USUARIOS VIVIENDA	%	% acumulado	Familias
1	13989	19.52%		
2	27525	38.41%		
3	21525	30.04%		
4	6695	9.34%	77.79%	55745
5	1918	2.68%		
6	12	0.02%		
TOTAL	71664	100.00%		

Fuente: DANE – CEDENAR

De este total de mercado potencial se tiene como objetivo hombres y mujeres entre los 5 a 49 años de edad de estratos 2 al 4; para lo cual se utiliza la siguiente tabla para calcular el número de personas objetivo del proyecto.

Cuadro 8. Edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	Total mercado objetivo	% estratos 2 al 4 = 77.79%
0-4	16.559	15.846	32.405	333.416	259.364
5 -9	17.115	17.184	34.299		
10-14	18.887	19.02	37.907		
15-19	19.233	17.926	37.159		
20-24	18.334	18.564	36.898		
25-29	18.665	19.472	38.137		
30-34	16.116	17.408	33.524		
35-39	12.908	15.729	28.637		
40-44	13.471	15.795	29.266		
45-49	11.504	13.68	25.184		
50-54	9.139	11.162	20.301		
55-59	7.161	8.901	16.062		
60-64	5.931	6.841	12.772		
65-69	4.487	5.489	9.976		
70-74	3.349	4.221	7.57		
75-79	2.335	3.337	5.672		
80 Y MÁS	2.347	3.021	5.368		
Total	197.541	213.596	411.137		

Fuente: DANE (Proyección edades Pasto 2005 – 2011)

Justificación del mercado objetivo. Analizando la población por grupos de edad en la ciudad de Pasto para el año 2013, se observa que en promedio el rango de 15 a 54 años representa el 60,59%, demostrando que la población se caracteriza por ser joven, es decir, Pasto es una ciudad en la cual la mayoría de sus habitantes se encuentran en Edad de trabajar y las edades promedio de más consumo de papas fritas y chips se encuentra entre los 5 a 49 años de edad es decir el mercado objetivo se encuentra en 259.364 hombres y mujeres de estratos 2 al 4 y de edades entre los 5 a 49 años de edad.

Cuadro 9. Calculo del Mercado Objetivo

DESCRIPCION	Numero	Porcentaje
Población de la ciudad de Pasto	447.000	100,00%
Mercado Total	447.000	
Familias de estratos 2 al 4	55.745	77.79%
Cruce de variables entre edad (5 a 49 años de edad) por número de personas (masculino y femenino)	259.364	58.02%
TOTAL MERCADO POTENCIAL PASTO	259.364	

Fuente: Esta Investigación.

Mercado Objetivo: Del estudio de mercado de la pregunta usted consume papas fritas el 88% consume.

$$\text{Mercado objetivo} = 259.364 \times 88\% = 228.240$$

El mercado potencial de 228.240 personas; el número de veces que compraría el producto es semanal con un 42%.

$$228.240 \times 42\% = 95.860 \times 4 \text{ semanas} = 383.440$$

La demanda total en unidades de papa frita en forma semanal es 383.440 paquetes mensuales.

Cuadro 10. Nicho de mercado

MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO CLIENTES	CONSUMO ANUAL PERCAPITA	PARTICIPACION MERCADO (MERCADO OBJETIVO – NICHOS DE MERCADO)	NICHOS DE MERCADO
Hombres y mujeres de edades entre los 5 a 49 años de edad de estratos 2 al 4 en la ciudad de Pasto	228.240	3.39 kg por persona	5%	11.412

Fuente: Esta investigación

6.3.4 Consumo aparente, consumo per cápita

Consumo aparente:

Para definir el consumo aparente tomamos en cuenta la producción de las empresas que venden papa frita chips en el municipio de Pasto que para el año 2012 fue de 1.515.888 kilogramos al año, cifra que se ha mantenido estable durante los últimos 5 años, estos datos son tomados de encuestas realizadas a las empresas productoras.

Cuadro 11. Consumo aparente de papas fritas en hojuelas

PERIODO	PRODUCCIÓN
2012	1.515.888 Kg.

Fuente: Esta investigación

La población total de San Juan de Pasto a diciembre de 2012 es de 447.000 habitantes según la encuesta nacional de hogares realizada por el DANE. Entidad que estima un crecimiento poblacional del 2% anual.

Cuadro 12. Consumo Per cápita

PERIODO	CONSUMO APARENTE	POBLACIÓN	CONSUMO PER-CAPITA
2012	1.515.888 Kg.	447.000 personas	3.39 Kg. / pers.

Fuente: Esta investigación

6.3.5 Magnitud de la necesidad

Es de gran importancia conocer las necesidades del consumidor, sus costumbres, hábitos de compra, etc., de tal manera que sea posible adaptar la oferta de las papas fritas para satisfacer mejor las necesidades del mercado.

Se ha identificado las papas fritas como de consumo masivo, ya que atiende necesidades alimenticias sin importar el sexo, edad, nivel educativo, tamaño de la familia, entre otros, es decir que casi toda la población puede ser considerada como consumidora potencial para estos productos. En relación con la edad se puede decir que a partir de los 2 años su consumo es corriente para todas las personas. Además de ello a pesar de que es un producto popular y que el producto puede llegar a todos los estratos sociales, se ha hecho énfasis en los estratos 2, 3 y 4, por las características que tendrá el producto.

Debido a que se pretende competir con las marcas regionales y no las nacionales que son más costosas y utilizan tecnología de última generación, se busca posicionar la marca dentro del mercado, de tal manera que la marca cuente en un futuro con una ventaja competitiva (sabor y calidad) ofreciendo atributos importantes y únicos para el consumidor. Por ello es fundamental analizar y

comprender que es lo importante para los consumidores, es decir determinar cuáles son sus preferencias, comprendiendo a la vez el nivel de intensidad de las fuerzas competitivas.

6.3.6 Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento)

Para realizar la segmentación del mercado se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

Desde el punto de vista Geográfico. Está dirigido a la totalidad de la población del Municipio de Pasto, pero con mayor énfasis en los estratos 2, 3 y 4 en la cual se encuentra el mercado objetivo.

Desde el punto de vista Demográfico. Está dirigido a toda la población de jóvenes, sin distinción de religión o sexo en particular, teniendo en cuenta las edades entre 5 y 49 años.

Desde el punto de vista Psicográfico: Está orientado a un amplio mercado en el cuál existen multiplicidad de estilos de vida, de personalidades, y de razones para la compra del producto.

Mercado Objetivo: Este producto está dirigido a personas de 5 a 49 años en barrios, colegios, universidades y escuelas de estratos socioeconómicos 2, 3 y 4 del Municipio de Pasto; siendo este el 90% de los clientes y un potencial del mercado del 10% en la población entre edades de 5 a 49 años con las mismas características anteriores.

Se inicia con el mercado correspondiente al municipio de San Juan de Pasto y se espera en 3 años expandir el mercado a otros municipios del Departamento de Nariño como Ipiales, Túquerres y la Unión.

Cuadro 13. Nicho de mercado

MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO CLIENTES	CONSUMO ANUAL PERCAPITA	PARTICIPACION MERCADO (MERCADO OBJETIVO NICHOS DE MERCADO)	NICHO DE MERCADO	NICHO DE MERCADO EN KGS DE PAPA FRITA	NICHO DE MERCADO EN PAQUETES PROMEDIO DE 25 GRAMOS
Hombres y mujeres de edades entre los 5 a 49 años de edad de estratos 2 al 4 en la ciudad de Pasto	228.240	3.39 kg por persona	5%	11.412	38.686 KGS	1.547.467.2 paquetes de 25 gramos

Fuente: Esta investigación

Se estima la demanda potencial del proyecto teniendo en cuenta un 2% de crecimiento de la población y se proyecta a 5 años.

Cuadro 14. Demanda proyectada

AÑO	POBLACIÓN	DEMANDA TOTAL EN Kg.	DEMANDA EN PAQUETES DE 25 gramos
2012	11,412	38,687	1,547,480
2013	11,640	39,460	1,578,400
2014	11,873	40,250	1,610,000
2015	12,111	41,055	1,642,200
2016	12,353	41,876	1,675,040
2017	12,600	42,713	1,708,520

Fuente: Esta investigación

Estimación de la demanda futura:

Las papas fritas chips se caracterizan por presentar una elasticidad precio de la demanda, y precio de la oferta cercano a cero, situación que se ha presentado durante los últimos años, por tal razón se puede decir que el incremento en la demanda está ligado al crecimiento de la población y también a que los principales competidores ofrecen productos de mayor costo lo cual crea un incremento en la demanda de papas fritas chips con las características de precio que se va a presentar al mercado. Por ende se tomara como índice de crecimiento en la demanda potencial el 2% anual del crecimiento en población.

Cuadro 15. Demanda futura total Pasto

AÑO	POBLACIÓN	DEMANDA TOTAL EN Kg.
2012	447,000	1,515,330
2013	455,940	1,545,637
2014	465,059	1,576,549
2015	474,360	1,608,080
2016	483,847	1,640,242
2017	493,524	1,673,047

Fuente: Esta investigación

Para estimar la demanda futura se tuvo en cuenta datos obtenidos de información secundaria de una encuesta realizada a 322 tenderos de las 1.200 tiendas registradas en Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto. Encuesta que arrojó datos que nos permite conocer que la cantidad ofrecida de papas fritas no cubre las unidades demandadas mostrando amplia posibilidad de introducirse en el mercado para cubrir la demanda insatisfecha en un 10%.

Cuadro 16. Estimación de la demanda insatisfecha

AÑO	DEMANDA TOTAL EN KG	OFERTA TOTAL EN Kg.	DEMANDA INSATISFECHA EN KG
2012	1,515,330	984964.5	530,366
2013	1,545,637	1004664.05	540,973
2014	1,576,549	1024756.85	551,792
2015	1,608,080	1045252	562,828
2016	1,640,242	1066157.3	574,085
2017	1,673,047	1087480.55	585,566

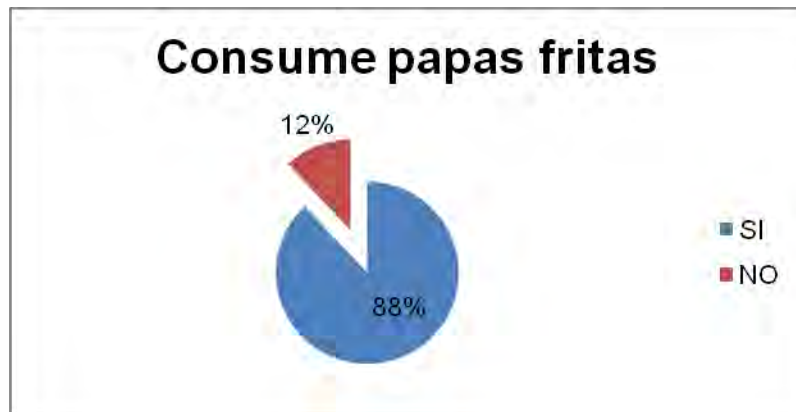
Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la información suministrada por los tenderos se pudo establecer la oferta, la cual está cubierta en un 65%, en un 35% se tiene demanda insatisfecha de acuerdo a factores como precio y calidad del producto.

6.3.7 Perfil del Consumidor y/o del cliente.

Gustos y preferencias de los consumidores. La información sobre los gustos y preferencias de los consumidores se basa en la encuesta realizada a hogares de los estratos 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto en el área urbana. Se aplicaron 381 encuestas en hogares que fueron contestadas por 235 mujeres, es decir el 62% y por 146 hombres correspondiente al 38% de las encuestas y también se obtuvo información de las personas que conforman dichos hogares como información secundaria, para un total de 1.622 personas de las cuales el 55% son mujeres, es decir 892 personas y el 45% son hombres correspondiente a 730 personas.

Gráfico 6. Consumo regular de papas fritas



Fuente: Esta investigación

Del total de las personas encuestadas el 88 % consume papas fritas; es decir que existe un mercado potencial para este producto en toda la población de la ciudad de Pasto, independiente de sus características de presentación. Esto nos permite concluir que el mercado es amplio y se puede atender con diferentes alternativas para los consumidores.

Gráfico 7. Cantidad vs Frecuencia papas fritas

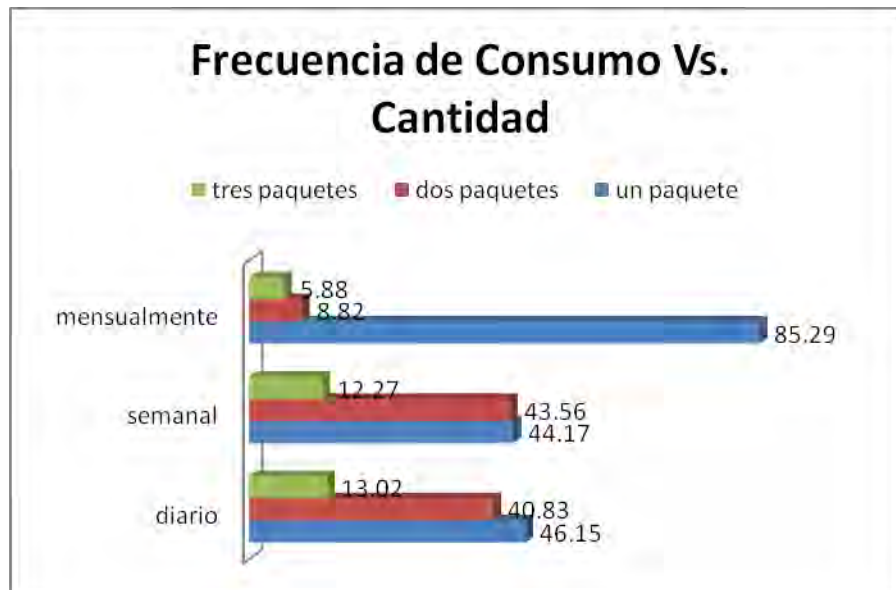


Fuente: Esta investigación

Según la encuesta se puede decir que la frecuencia de consumo de papas fritas es diaria y semanal con un 42% y 41% respectivamente, constituyéndose en un

producto que forma parte de la dieta alimenticia de la población. El 17% de los encuestados lo hace de forma mensual.

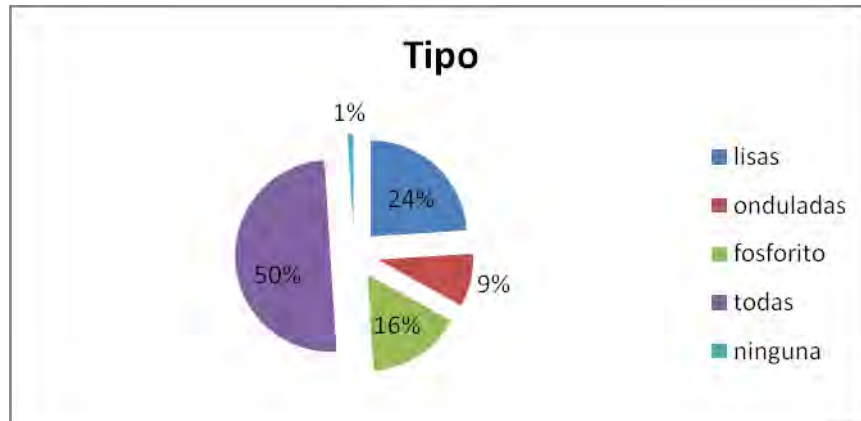
Gráfico 8 Cantidad vs Frecuencia papas fritas



Fuente: Esta investigación

La frecuencia de consumo diaria de papas fritas es más representativa con un paquete diario con un porcentaje de 46.15%, seguido por un 40.86% de dos paquetes y en un menor porcentaje el consumo de tres paquetes del producto es de un 13.02%, lo que hace aún más atractivo el mercado para este tipo de productos. El consumo de papas fritas una vez a la semana es de un paquete con un 44.17%, seguido por un consumo de dos paquetes con un 43.56% y tres paquetes con un 12.27%. Las personas que consumen un paquete de forma mensual está representado con un 85.29%, dos paquetes con un 8.72% y tres paquetes 5,88% .

Gráfico 9. Clase de Papas Fritas



Fuente: Esta investigación

Entre las preferencias de los consumidores en cuanto a la clase de papa frita se encuentra que para el 50% de la población encuestada este aspecto es indiferente, ya que todas las presentaciones son de su agrado. En este orden se encuentran las papas lisas con un 24%, y con un 16% las papas fosforitos. Las papas onduladas obtienen en la encuesta un 9%.

Gráfico 10. Marca preferida

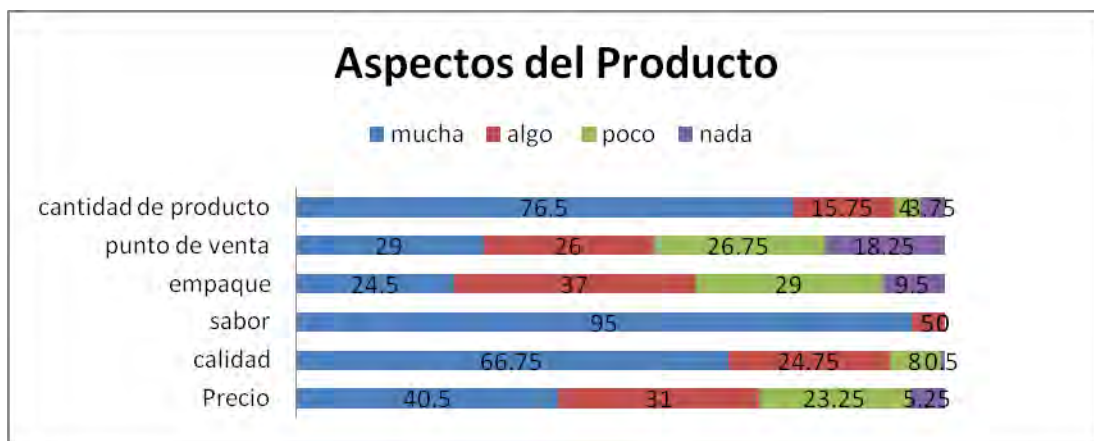


Fuente: Esta investigación

En el mercado de la ciudad de Pasto, se encuentran una gran cantidad de marcas de papas fritas a nivel nacional, a través de la encuesta se pudo detallar que las papas Margarita tienen gran parte de este mercado con un 48% de preferencia,

rizadas 28% y otras marcas el 24%. A nivel regional se destacan papas Yenny con un 28%, Nany 3%, Alejandra 8%, la Pastusita con un 18%, otras marcas obtienen un porcentaje de 43% en total. Cabe resaltar que aunque las personas prefieren en un alto porcentaje papas Margarita su precio es una limitante en el momento de adquirirla ya que su diferencia con las marcas regionales es relativamente alta. Las marcas regionales representan un 49% de preferencia en el mercado.

Gráfico 11. Características del Producto



Fuente: Esta investigación

Como muestra el gráfico, es claro que para todos los consumidores el nivel de importancia de las características del producto varía, en este sentido se aprecia las diferentes necesidades y motivaciones para consumir papas fritas, a pesar de ellos el sabor y la cantidad de producto toman los primeros lugares en importancia con un 95% y un 76.5% respectivamente. Otras características como precio, calidad, empaque y punto de venta también son aspectos importantes pero no tan significativos como los mencionados anteriormente.

Gráfico 12. Sabor preferido

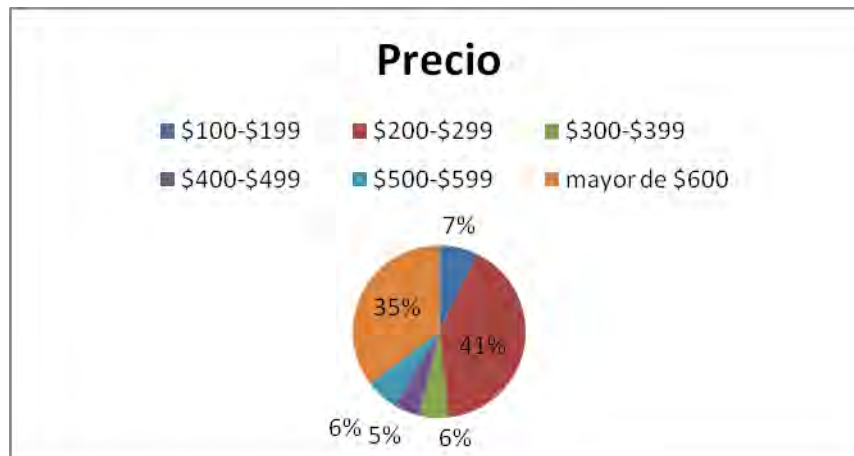


Fuente: Esta investigación

Con respecto al sabor preferido para las papas fritas está que el 35% de las personas encuestadas prefieren el sabor a natural, seguidos por el sabor a pollo con un 31%, sabor limón con un 18%, bbq con el 10% y el 6% para mayonesa.

Esto nos permite concluir que para la primera fase del proyecto se comercializaran papas fritas de sabor natural, para luego según la acogida de la marca en el mercado ampliar nuestro catálogo de productos con papas de sabores como el de pollo y el de limón.

Gráfico 13. Precio



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la gráfica con respecto al precio que pagan los consumidores por un paquete de papas fritas está en el rango de \$200 a \$299 pesos con un porcentaje de 41%, seguidas por las que se encuentran con un precio superior a \$600 pesos con un 35%. En menor proporción están los otros rangos de precio. Con esta información se puede determinar que de acuerdo al precio del mercado es pertinente comercializar el producto entre este rango de precios.

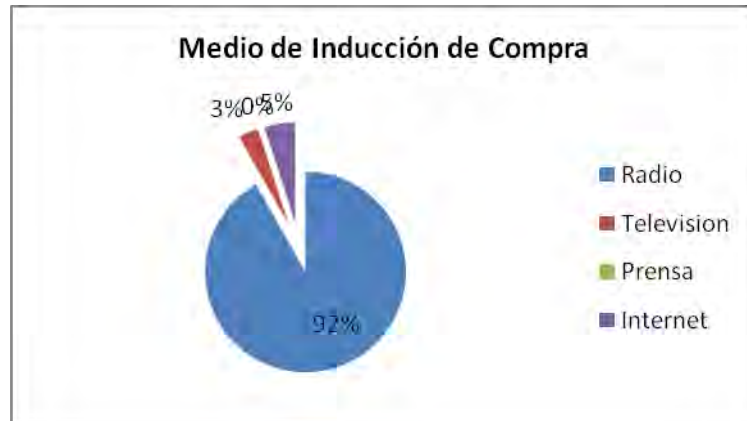
Gráfico 14. Lugar de compra



Fuente: Esta investigación

Este tipo de productos son consumidos en el mercado a través de tiendas tanto del tipo escolar como las de barrio, supermercados, kioscos. Los hábitos varían de acuerdo a las personas; pero a través de la encuesta podemos observar que gran parte de los encuestados tienen como preferencia adquirir las papas fritas en las tiendas con un 88%. Es por ello que se considera necesario un total cubrimiento del mercado, en especial tiendas de instituciones y de barrio y los supermercados.

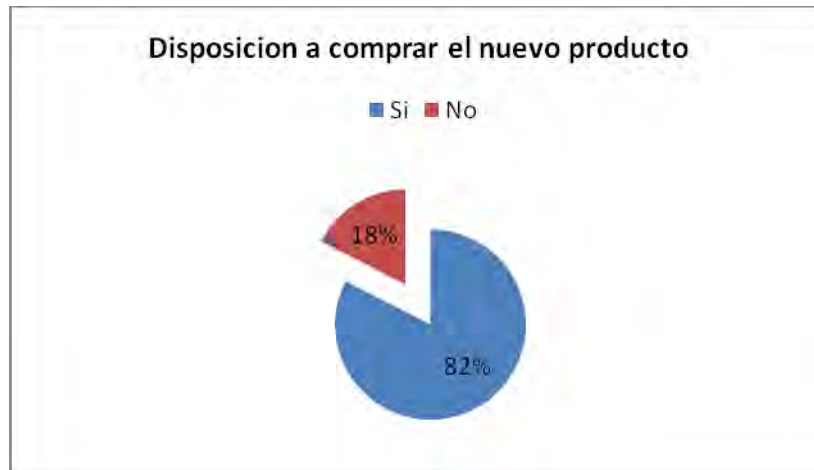
Gráfico 15. Medio de influencia de compra



Fuente: Esta investigación

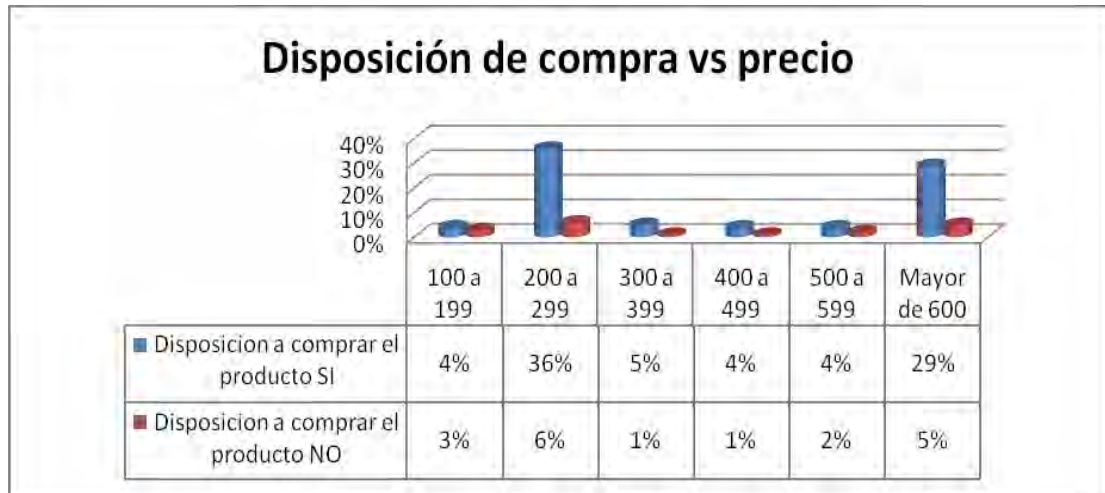
En relación a los medios de influencia de compra se puede establecer que el medio de comunicación de mayor predominio para los consumidores es la radio con un 92%, seguido de internet con un 5% y en menor porcentaje la televisión con un 3%.

Gráfico 16. Disposición a comprar una nueva marca de papas fritas



Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Disposición a comprar una nueva marca de papas fritas vs precio



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la disposición a adquirir una nueva marca de papas fritas los consumidores se muestran dispuestos a adquirirlas con un porcentaje del 82%. Esto nos permite concluir que a pesar de la gran variedad en cuanto a este tipo de productos en el mercado, este no se encuentra saturado. Igualmente se puede observar la comparación entre la disposición de compra vs precio donde se destaca que el 36% están dispuestos a comprar el producto a un precio entre 200 a 299 y un 29% están dispuestos a comprar el producto pagando más de 600.

Cuadro 16A. Sabor preferido de papas fritas

SABOR PREFERIDO									
Edad	Sexo	Pollo	Natural	Limón	BBQ	Salsa rosada	Mayonesa	Todos	Cualquiera
0-5 años	F	11	26	5	1	0	0	0	1
	M	10	19	3	6	0	0	0	0
6-12 años	F	26	42	21	16	2	2	1	0
	M	26	31	14	8	6	0	3	2
13-18 años	F	36	28	34	30	7	8	5	3
	M	29	31	33	19	0	0	6	6
19-25 años	F	33	38	57	33	8	3	2	6
	M	28	30	34	15	2	5	4	8
26-35 años	F	35	61	27	6	2	4	0	6
	M	25	47	16	7	1	1	0	7
36-45 años	F	42	50	13	4	1	0	1	11
	M	35	42	6	1	0	0	1	5
46-55 años	F	25	43	7	2	0	0	2	5
	M	25	45	6	0	0	0	2	7
más de 56 años	F	18	21	3	1	0	0	0	2
	M	6	17	2	0	0	0	1	0
Total		410	571	281	149	29	23	28	69
porcentaje		26.3	36.6	18.01	9.55	1.85	1.47	1.79	4.42

Fuente: Esta investigación,

En cuanto al sabor, como se observa en el cuadro 2, los sabores en orden de preferencia son natural, pollo, limón y bbq, el sabor natural es preferido por el 36.6% de las personas, el 26.3% de las personas prefieren el sabor a pollo, un 18% el sabor a limón y un 9.5% el sabor bbq, otros sabores como salsa rosada y mayonesa no son comúnmente preferidos con porcentajes inferiores al 2%. Por otra parte el 6.2% de las personas prefieren todos o cualquiera, es decir que no tiene un sabor preferido en particular. Con relación a los estratos socioeconómicos las diferencias en la preferencia de un determinado sabor no son muy marcadas, en el sabor a pollo permanece constante en los 3 estratos, por otra parte, en el estrato 3 hay un aumento en la preferencia por el sabor natural pasando a un 45.3% con una disminución en los sabores a limón y bbq, en el estrato 2 se presenta el efecto contrario, una disminución en el sabor natural y un incremento

en los sabores limón y BBQ y en el estrato cuatro no existe una variación significativa. Es importante mencionar que el resultado predominante fue sabor natural debido al segmento en que se trabajó.

Cuadro 17. Disposición de compra de un producto de acuerdo con el lugar de procedencia del mismo.

DISPOSICIÓN DE COMPRA ANTE LUGAR DE PROCEDENCIA										
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%
Bogotá	41	10.8	128	33.6	134	35.2	51	13.4	27	7.09
Pasto	27	7.1	142	37.0	25	6.5	68	17.6	35	9.19
Cali	15	3.9	163	42.7	113	29.7	70	18.4	20	5.25
Medellín	22	5.7	68	17.8	76	19.9	151	39.6	64	16.8
Importados	49	12.9	53	13.9	24	6.3	59	15.5	196	51.4

Fuente: Esta investigación

Nota: Calificación de 1 a 5 sobre el lugar de disposición de compra. 1 Bajo – 5 alto.

Gráfico 18. Calificación promedio de 1-5 de lugares de procedencia de los productos



Fuente: Esta investigación

En ocasiones dependiendo del lugar dónde fue hecho el producto las personas tienen una mayor o menor disposición para su compra. Como se observa en el cuadro 3, mediante una calificación de 1 a 5 siendo 5 el mayor valor, fue posible evaluar que tan aceptados son por las personas los productos de la región en comparación con productos de otras ciudades. Como se observa en el gráfico 6, en promedio Pasto obtuvo una calificación de 4.3 es decir que los ciudadanos prefieren los productos hechos en la región aunque existe un 11.3% de las personas que califican los productos hechos en Pasto entre 1 y 2. Con un promedio de 3.28 y 3.22 le siguen los productos hechos en Bogotá y Cali respectivamente, con muy poca diferencia entre ellos. Medellín obtuvo una calificación promedio de 2.56 y los productos importados alcanzaron tan solo una calificación de 2.21 en promedio.

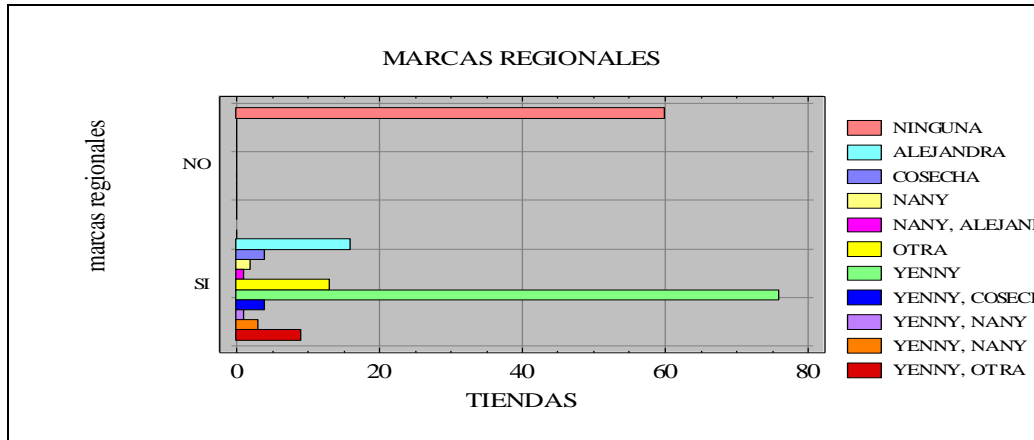
Con respecto a este estudio de mercado, es posible analizar la importancia de la información (para que sirve), con lo cual se obtienen las siguientes conclusiones que son vitales para la implementación del negocio:

- Viabilidad de mercado de los productos proyectados.
- Segmento de mercado al cual debe enfocarse los esfuerzos de mercadeo.
- Sabores preferidos para la producción de acuerdo a la preferencia de los consumidores.
- Tamaño preferido por los consumidores para la producción.
- Escogencia de la marca del producto.
- Características del producto.

Investigación realizada con tenderos: Es indispensable conocer el comportamiento de las ventas de papa frita en las tiendas. En este se realizó investigación de fuentes secundarias, en la Universidad de Nariño se obtiene un estudio de mercados a tenderos de un estudio de factibilidad de una procesadora

de papas fritas en la ciudad de Pasto y a continuación se presentan los siguientes resultados:

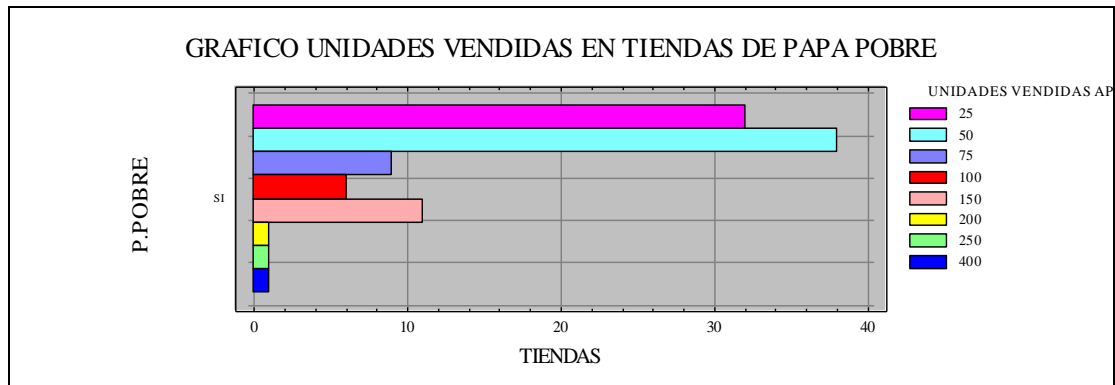
Gráfica 19. Posicionamiento de marcas regionales



Fuente: Patiño, Edna Marisol. Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar. 2004.

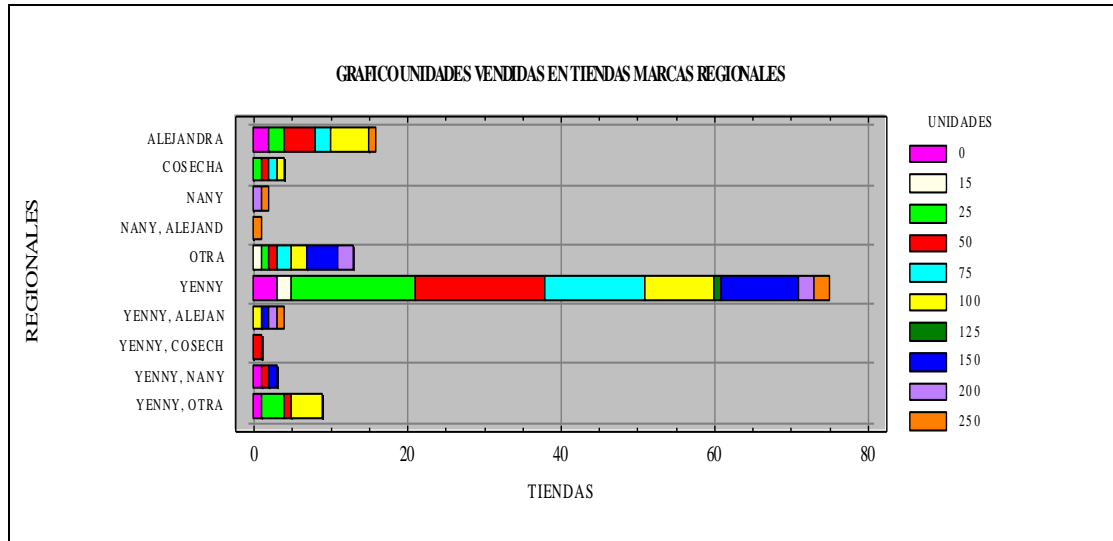
Con respecto al posicionamiento de las marcas regionales se observa que la marca mejor posicionada es Yenny con un 78%

Gráfica 20. Unidades vendidas en tiendas de papa pobre y marcas regionales de papa, plátano y chicharrón.



Fuente: Patiño, Edna Marisol. Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar. 2004.

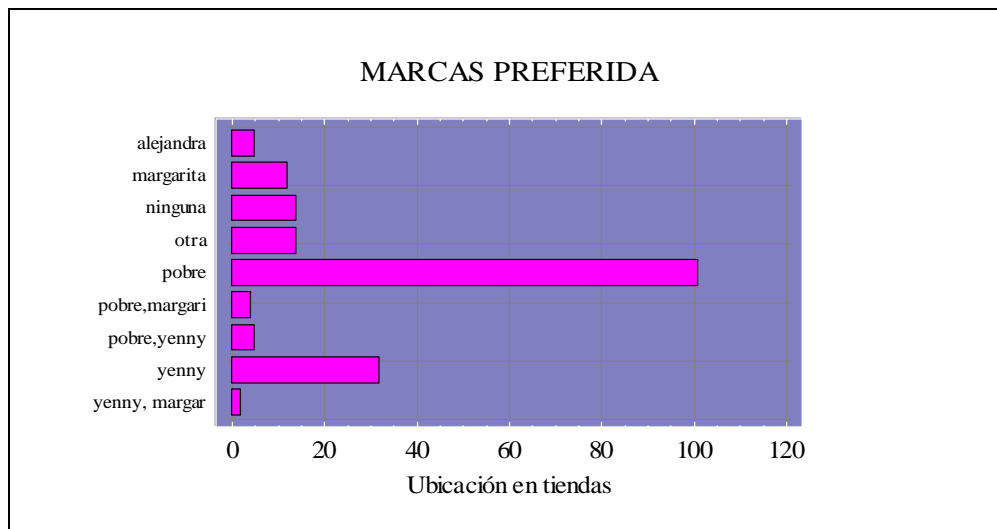
Gráfico 21. Unidades vendidas en tiendas – Marcas regionales



Fuente: Patiño, Edna Marisol. Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar. 2004.

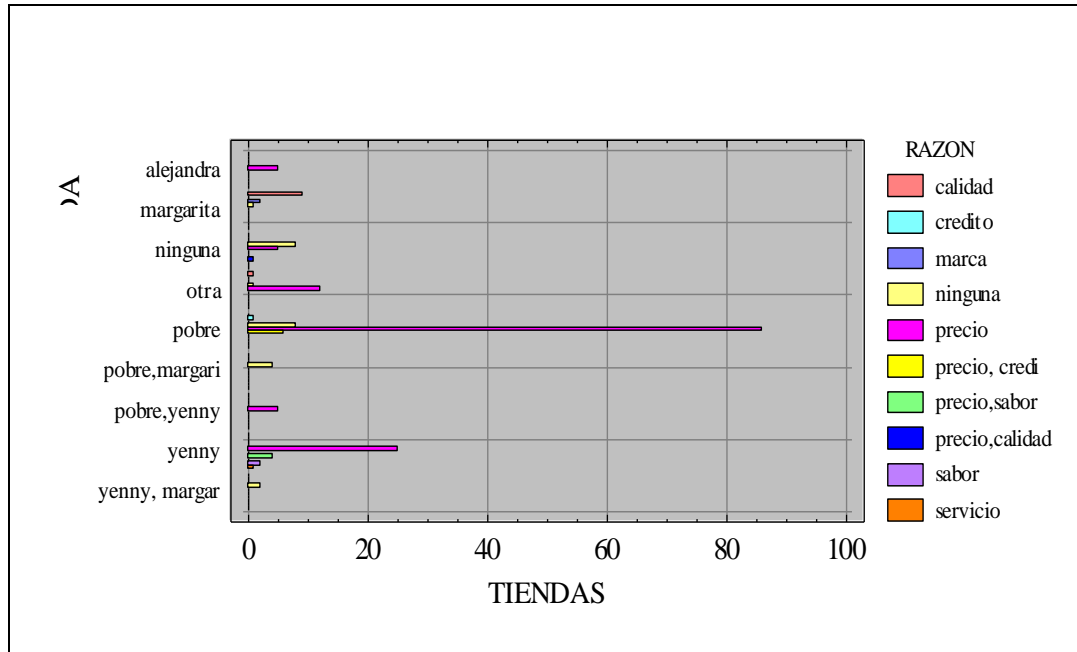
En promedio se venden en las tiendas de 25 a 30 paquetes de papas, plátanos y chicharrones de marcas regionales.

Gráfica 22. Marca preferida por tenderos



Fuente: Patiño, Edna Marisol. Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar. 2004.

Gráfica 23. Marca preferida versus razón de preferencia de tenderos



Fuente: Patiño, Edna Marisol. Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar. 2004.

6.3.8 Importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países)

El comercio mundial de papa es relativamente pequeño si se tiene como referente la producción mundial del tubérculo. De las 314 millones de toneladas producidas en el mundo en 2008, solamente alrededor de 10,3 millones de toneladas se destinaron al comercio internacional, bien como papa fresca sin procesar o bien como tubérculo semilla. Para el mismo año, el comercio mundial de papa procesada fue de aproximadamente 7,3 millones de toneladas en diferentes presentaciones, entre las que se destaca la papa precocida congelada (papa a la francesa), hojuelas o chips de papa y fécula. En promedio, para el periodo 2004 – 2008, el comercio mundial de papa presentó una tasa de crecimiento anual del 15%.

Cuadro 18. Comercio mundial de papa

TIPO DE PAPA	EXPORTACIONES				IMPORTACIONES			
	Volumen mundial (Ton)	Valor (Miles de US\$)	Tasa crecimiento anual 2004-2008 (%)	Principal exportador	Volumen mundial	Valor (Miles de US\$)	Tasa crecimiento anual 2004-2008 (%)	Principal importador
Semilla	1.486.543	896.879	16	Holanda (43%)	1.248.932	841.548	16	Egipto (10%)
Para consumo en fresco	8.770.575	2.418.068	14	Francia (21%)	9.060.156	2.895.193	16	Belg. y Holanda (27%)
Conservas congeladas	196.756	142.981	22	Egipto (31%)	459.748	407.074	15	Reino Unido (20%)
Harina y sémola	87.083	108.653	22	Holanda (55%)	80.369	93.927	2	Reino Unido (19%)
Copos, gránulos y pellets	243.380	380.993	18	Alemania (31%)	245.170	379.337	12	Italia (11%)
Fécula	737.463	472.960	21	Alemania (52%)	1.050.577	571.789	12	Egipto (33%)
Precocida congelada	4.939.459	4.745.663	13	Holanda (26%)	4.444.513	4.352.428	12	Estados Unidos (18%)
Hojuelas y otras sin cong.	908.231	1.929.853	12	Holanda (32%)	954.034	1.702.743	10	Holanda (29%)
Subtotal papa fresco	10.257.118	3.314.947	15		10.309.088	3.736.741	16	
Subtotal papa procesada	7.112.372	7.781.103	18		7.234.411	7.507.298	11	

Fuente: Trademap, 2010

6.3.9 Productos sustitutos y productos complementarios

Productos sustitutos. Existe una amplia gama de productos sustitutos para papas fritas que poseen características y usos similares, que por lo tanto se convierten en competidores del producto. Es posible afirmar que todos los productos considerados como pasabocas entrarían a competir con las papas fritas, para definir qué es un pasaboca, es necesario remitirse a su utilización: algo ligero o bocado que se ingiere entre las comidas principales para producir placer o calmar temporalmente la sensación de hambre. Los pasabocas así definidos, pueden ser dulces o salados, elaborados industrialmente a través de procesos controlados de extrusión, horneado, tostado o frituras y obtenidos a partir de materias primas de origen vegetal como los cereales, los tubérculos, las raíces o los frutos, transformados en hojuelas, rodajas, anillos o cualquier otra forma que resulte atractiva al consumidor. Así mismo, para ayudar a definir los pasabocas, se establecieron ciertas características que éstos deben poseer:

- Que sea un producto que el consumidor reciba listo para comer, o que requiera una preparación mínima para su consumo.

- Que se comercialice en porciones pequeñas o individuales.
- Que estén orientados a ser consumidos entre comidas y no en lugar de las comidas principales.
- Que tengan una vida útil o de anaquel relativamente alta (mayor de cuatro semanas sin refrigeración), o que puedan conservarse en el congelador.

Entre los pasabocas más comunes se encuentra:

- Productos calientes: Minipizzas, tostadas, croissants rellenos, roscas.
- Productos frías: Derivados lácteos, jugos, helados, dulces y pudines.
- Productos de panificación: Barras de torta, mini tortas, galletas y bizcochos.
- Productos saborizados: Hojuelas, rodajas, extruidos, expandidos, maní, nueces.
- Otros productos: Crispetas, frutas endulzadas, fritos (papa, plátano, yuca), chocolates, caramelos, gaseosas.

Todos estos productos pueden satisfacer las mismas necesidades y gustos de los consumidores que las papas fritas, por ello se constituyen en competidores.

Productos complementarios: Gaseosas, jugos, gelatinas, salsa de tomate, mayonesa.

6.4 Análisis de la competencia:

6.4.1 Identificación de principales participantes y competidores potenciales

En los últimos años se han percibido cambios en los hábitos de consumo debido a un cambio en las costumbres y modos de vida de la población, como por ejemplo los mayores niveles de urbanización y una presencia más activa de la mujer en el mercado laboral. Hábitos que se ven reflejados en una mayor demanda de productos procesados o semiprocados como verduras listas para servir, alimentos para calentar en microondas, papas prefritas congeladas, papas fritas en paquetes, entre otros.

Para el caso de la papa este hecho ha significado un crecimiento importante del mercado industrial en los últimos años y presenta expectativas favorables respecto al crecimiento del subsector de la industria manufacturera en los próximos años. FEDEPAPA identificó cerca de 70 industrias dedicadas al procesamiento de papa en Colombia, las cuales se diferencian por su capacidad, niveles de desarrollo tecnológico y presencia en el mercado. (Acuerdo Marco de Competitividad de la Cadena, 2007).

Alrededor de 15 empresas, entre grandes y medianas, controlan más del 95% del mercado de productos procesados, particularmente en la línea de los denominados “chips” de papa y papa a la francesa prefrita congelada. Son industrias que en su mayor parte operan con grandes escalas y tecnología de producción avanzada. La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en Bogotá y las demás se localizan en Medellín, Cali, Bucaramanga y regiones como el eje cafetero y el oriente del país como se muestra en la Cuadro 6. El resto de las empresas con una participación en el mercado del 5%, son microempresas de tipo casero como las que se encuentran en la región de Nariño, dedicadas en su mayoría a lo que se denomina “cóctel de fritos” y orientadas a suplir la demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales.

La industria del procesamiento de papa presentó una reducción en su volumen de producción en el lapso 1993-2010 según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE², la producción en este subsector industrial decreció a una tasa anual del – 2.5%, pasando de 18.000 Toneladas en 1993 a 17099 Toneladas en 2010. Es importante tener en cuenta que se excluye el comportamiento de las empresas pequeñas, y por lo tanto, no se puede indicar la real evolución de la producción en este subsector del industria manufacturera.

Cuadro 19. Principales Industrias Procesadoras de Papa en Colombia.

CIUDAD	EMPRESA	PRODUCTO
Grandes		
Bogotá	Productos Alimenticios Margarita S. A.	Chips
	Comestibles Rico Ltda.	Chips
	Savoy Brands Colombia S.A.	Chips
	Congelagro S.A.	Francesa
Medellín	Pasabocas Margarita Antioquia S.A.	Chips- Francesa
	McCain Andina S.A.	Chips- Francesa
	Frito-Lay Colombia S.A.	Chips
Cali	Productos Yupi-Fritos	Chips
Medianas		
Bogotá	Productos Andru	Chips
	Productos Chispita Ltda.	Chips
	Productos Ramo	Chips
	Papaya	Francesa
	Nutrilistos	Francesa
Medellín	Productos Alimenticios Doraditas Ltda.	Chips
Cali	Comestibles Cali	Chips
	Productos Calima	Chips
	Listos y Fresco Ltda.	Precocida al vapor

Fuente: FEDEPAPA. "Mercadeo de la papa en Colombia". Revista No. 18,

6.4.2 Análisis de empresas competidoras

En el Municipio de Pasto tienen presencia en el mercado dos grandes industrias procesadoras de papa frita en chips o hojuelas, que son el elemento de estudio, papas Margarita y papas Rizadas o Lizas de las empresas Frito-Lay Colombia S.A. y productos Yupi-Fritos respectivamente. Cabe destacar que papas Margarita fue adquirida por Frito-Lay Colombia S.A. y en la actualidad comercializan la marca Margarita.

En relación con las empresas medianas solo se comercializa productos Calima en supermercados de la ciudad desde el año anterior. En el año de 1998 se comercializó productos Andru en el mercado regional con buenos resultados pero no se continuó su comercialización por problemas logísticos.

Productos Margaritas tiene presencia en todos los supermercados de la ciudad y en el 96% de las tiendas aproximadamente en todos los estratos, de acuerdo con la investigación realizada en tiendas. Margarita tiene muy buen posicionamiento en el mercado a nivel de todo el país, llegan a todas las regiones, con un muy buen manejo logístico y de merchandising, logrando que sus productos atraigan a los clientes. Cuentan con excelentes campañas publicitarias, muy buena presentación de sus productos y con una excelente calidad. Por ello es el producto que ha logrado el Top of Mind o posicionamiento en la mente del consumidor en esta gama de productos en la población colombiana en general. Su precio de \$600 pesos el paquete de 25 gramos es relativamente alto para algunos estratos de la población como 1, 2 y 3 que no pueden tener acceso a ellos con la frecuencia que desearían.

Productos Yupi tiene una participación en el mercado inferior, con su marca Rizada tienen buena presencia a nivel regional en supermercados y en algunas tiendas, alcanza un 33% de participación en el mercado local, en este año lanzó al

mercado la marca Lizas buscando una mayor participación en el mercado. Cabe destacar que otros productos como el Golpe tienen gran aceptación. Sus productos son de buena calidad y cuentan con buena presentación, es el principal competidor de Margarita y su precio varía entre \$600 y \$800 pesos el paquete de 25 gramos que a simple vista no tiene mucha diferencia en el tamaño del empaque con el de Margarita.

Productos Calima introdujo sus productos en el mercado regional hace 4 años aproximadamente, con presencia únicamente en supermercados. Estos productos cuentan con buen reconocimiento en el Valle pero regionalmente son muy poco reconocidos. No tienen publicidad y su empaque no es muy llamativo.

En relación con las marcas regionales según los registros de la Cámara de Comercio de Pasto solo existen 16 empresas procesadoras de papas registradas como se muestra en el cuadro 19.

Cuadro 20. Procesadoras de papa regionales.

EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	NIT	DESCRIPCION CIUU
COMESTIBLES ALEJANDRA	ORTIZ MORAN JOSE GUILLERMO	12978778	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
COMESTIBLES LA COSECHA	FLOREZ BOTINA YENI MILENA	1085252776	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA SABANERITA	SARASTI CORAL RAFAEL JESUS	17181457	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
INDUSTRIA DEL SUR OCCIDENTE	ENRIQUEZ ORDÓÑEZ AYDA ROSA	59826349	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS YENNI	SOCORRO	30729687	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
LA ANTIOQUENITA PRODUCTOS UNO A	PATRICIA	36180128	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
UNIVERSAL	ALICIA	59820826	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS PIKACHOS	MONCAYO LAGOS JOSE ANTONIO	12981516	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS LA PASTUSITA	JESUS	30708335	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS CIELITO	CESAR	12981485	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PIQUITOS	SANTACRUZ ORTIZ ANA LUCIA	30743130	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PAPAS DE NARINO	FERNANDO	98384477	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PAPITAS DIANA	CONSTANTINO	12955055	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PAPATACONES	ALEXANDER	87067714	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PRODUCTOS MARY	CUARAN CUARAN MARIA EVA	30705872	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS
PAPA POBRE	FLOR	30710222	(PAPAS, PATACON, YUCA) Y OTROS

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, 2012.

Además de estas empresas registradas se pueden encontrar en el mercado otras marcas nuevas que aún no cuentan con un registro en la Cámara de Comercio como papas Saladitas, papas Rikisimas y papas Criss. Es común encontrar

también muchos productores temporales, por lo general cuando la papa baja de precio, que generalmente elaboran sus productos en casa, en empaques transparente sin registro sanitario, comúnmente conocidos como “papa sin marca”, que son comercializados en tiendas de barrio cercanas.

En supermercados que tienen presencia a nivel nacional, como son CARREFOUR ÉXITO y Alkosto, las marcas regionales no han podido posicionar sus productos debido a las exigencias de calidad de este tipo de almacenes. La marca Antioqueñita ha querido introducir sus productos en estos supermercados, proceso que en cuatro años no ha tenido resultados satisfactorios (Entrevista realizada a productores regionales de papas fritas). En supermercados como Super AD, El líder, Amorel, El tigre de la Rebaja, es posible encontrar marcas como la Antioqueñita y Nany.

Productores regionales de papas fritas. De las empresas registradas en Cámara de Comercio, se analizaron las existentes en la ciudad de acuerdo con los registros a diciembre del año 2012, de ellas como ya se mencionó dos no se dedican a la producción de papas fritas aunque estén en dicho registro. Se entrevistó a cuatro propietarios de empresas regionales Productos Yenny, Comestibles Alejandra, La Antioqueñita y Papas Nany.

Los resultados obtenidos y las visitas, evidencian que las empresas procesadoras de papas fritas de la región no han alcanzado un desarrollo notable a nivel de mercado, con relación a la información obtenida hay muchas empresas pequeñas que aparecen y desaparecen del mercado de acuerdo con la oferta de papa en la región, ligado al precio del producto. Además de ello en el aspecto técnico no utilizan maquinaria tecnificada de acuerdo con sus requerimientos. Por otra parte son empresas que en su mayoría, no cuentan con capital para ampliar su mercado o hacer mejoramientos de planta o cambio de maquinaria. A nivel administrativo

son empresas familiares que no tienen una estructura bien definida, no han establecido estrategias y planes y no cuentan con los controles adecuados.

Tres de esas empresas tienen una trayectoria en el mercado, papas Yenny que se encuentra registrada desde 1992, comestibles Nany que se encuentra registrada desde 1997 y antes se encontraba registrada como comestibles tuky tuky y pertenecía a otro propietario y La Antioqueña que está registrada desde 1993 pero solo hasta 2000 inicia con el procesamiento de papas fritas. Históricamente en la región han existido otras marcas procesadoras de papas fritas que han ido desapareciendo.

Productos Yenny: Esta empresa es una de las más antiguas, 21 años aproximadamente, comercializa productos como papa, patacón y chicharrón en diferentes presentaciones, en la actualidad no determinan el contenido de los paquetes individuales de papa por peso y establecen los precios por el tamaño del empaque. Tienen diferentes productos, entre ellos se encuentra la papa para \$100 pesos muy conocida en tiendas de barrio. Procesan alrededor de 6 bultos diarios aproximadamente 240 docenas de papa. Utilizan papa Capiro y aceite vegetal como insumos principalmente. Los productos son comercializados principalmente en Pasto y cuentan con carros para su distribución. Para la transformación de los productos utilizan quemadores. Su planta de personal es de 12 personas.

La Antioqueña: tiene aproximadamente 11 años en el mercado sus productos son papas, chicharrones, tocinetas, habas, maní dulce, maní sal y rosquillas. Los precios los establecen por costos de producción. No producen papa para \$100 pesos venta al público. Utilizan papa de primera calidad con una producción de aproximadamente 6 bultos semanales. Comercializan sus productos en los supermercados de la ciudad exceptuando el Ley y Alkosto. No tiene participación en tiendas, la empresa considera que no es rentable por experiencias anteriores. Cuentan con maquinaria especializada para la producción de este tipo de

productos como pelador, tajadora, freidoras americanas y selladoras. Su planta de personal es de 4 personas.

Comestibles Nany: pertenece a su actual dueño hace 9 años. Tienen 30 referencias de sus productos, cuya base es la papa, el plátano, el chicharrón y tocineta, maneja variedad de sabores. No producen papa para \$100 pesos venta al público, la más económica tiene un costo \$320 para mayoristas. Como insumos utilizan papa Capiro, aceite vegetal y saborizantes, su producción alcanza los 15 bultos semanales de papa. Esta empresa maneja un precio para supermercados y otro para tiendas, comercializa sus productos en el municipio de Pasto y en los últimos meses ha introducido sus productos en el municipio de Ipiales para ello cuenta con una camioneta y motos para la comercialización. Para la transformación de sus productos utilizan pelador, tajadora, pailas, hornos y selladora manual. Su planta de personal es de 8 empleados.

Comestibles Alejandra: aproximadamente tiene 10 años y medio en el mercado. Produce varias referencias ente ellas papa para \$200 y \$300 pesos venta al público, patacón, golpe, tocineta y chicharrón. Los precios son establecido por oferta, teniendo en cuenta el precio de los competidores. Utiliza como materia prima papa de primera calidad. Producen entre 8 y 9 bultos de papa, 4 cajas de patacón y 10 kilos de chicharrón diarios. Debido a la variación del precio de la papa varían los gramos del paquete. Comercializa sus productos en el municipio con 2 camionetas. Para su proceso de producción cuentan con un quemador de ACPM, motor eléctrico, pelador, empaque manual, freidora manual con dos cuchillas. Su planta de personal es de 10 empleados.

De las personas encuestadas un 96.8% conocen productos Margarita y la mayoría de las personas la califican entre 5 y 4 con relación a la calidad, el sabor, la presentación y la publicidad. Por otra parte en promedio el precio obtuvo 3, ya que existen personas que las consideran costosas en relación a otros productos. Esto

se relaciona con el precio en el mercado que comparativamente es de los más altos.

El 67.7% de las personas conocen productos Rizadas y en su mayoría le dan una calificación entre 5 y 4 a los atributos de calidad, sabor presentación y publicidad, con una mayor tendencia hacia el 4, en cuanto al precio, el comportamiento es muy similar al de productos Margarita, esto indica que las personas tienen la misma percepción de los precios de marcas nacionales, que para muchas personas son considerados como elevados.

En cuanto a las productos regionales Yenny es conocida por el 68.2% de las personas con una evaluación promedio de 2.5 para la calidad y el sabor, una calificación superior para el precio y una inferior para la presentación y la publicidad de los productos. El comportamiento de la evaluación del precio, la presentación y la publicidad es similar a la de otras marcas regionales y a las de papa sin marca. Con relación a la opinión acerca de la calidad y el sabor existen diferentes opiniones pero en general se puede afirmar que alcanzan una evaluación promedio también similar, incluyendo como ya se mencionó a la papa sin marca.

Por otra parte, Nany es conocida por el 21% de las personas, papas Saladitas por el 16.5%, La Antioqueña por el 6.6%, La Cosecha y Alejandra por el 2.1% y papas Criss por el 1.3% de las personas. Lo que indica que las otras marcas regionales no tienen mucho reconocimiento en la población del municipio de Pasto. La papa sin marca alcanza un 71.6% lo que indica que es muy conocida por las personas, superior que cualquier marca regional.

6.4.3 Relación de agremiaciones existentes

FEDEPAPA

Misión



La Federación Colombiana de productores de papa-FEDEPAPA es la entidad gremial que contribuye con el mejoramiento del sistema productivo papa en el país; velando por los intereses del subsector, representando a los cultivadores, desarrollando programas orientados al mejoramiento tecnológico, a la sostenibilidad ambiental y socio-económica del de la cadena agroalimentaria de la papa, dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

El objeto social de la FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA “FEDEPAPA”, está en marcado dentro de los siguientes objetivos:

- a) Agremiar a los cultivadores de papa del país, mediante su agrupación en Comités Regionales o Municipales en las zonas productoras.
- b) Representar y proteger los intereses de los cultivadores de papa ante el Gobierno Nacional y demás entidades públicas y privadas, en todo aquello que se relacione directa o indirectamente con la actividad económica que genera la producción y mercadeo de la papa en el país.
- c) Cooperar con el Estado y personas naturales ó jurídicas, nacionales o extranjeras, en la prospectación y ejecución de planes y programas que conduzcan al progreso de la cadena Agroalimentaria de la papa en el país.

d) Gestionar ante el Ministerio de Agricultura y organismos adscritos, el desarrollo de los programas de investigación relacionados, directa o indirectamente, con la cadena Agroalimentaria de la papa y cooperar en su ejecución.

e) Servir ante el Gobierno Nacional como órgano consultivo en todo lo relacionado con la producción, mercadeo, importación, exportación del producto y del problema agrario, en general.

f) Tomar parte activa en los programas de investigación científica que tengan que ver con la producción, mercadeo y utilización de productos agrícolas de consumo popular en las zonas frías.

g) Reafirmar la importancia económica, social y política de la papa y, de su industria, ante los entes gubernamentales y privados.

h) Prestar el servicio de asistencia técnica a toda clase de agricultores, en las regiones productoras de papa en el país.

i) Suministrar a los cultivadores de papa, a los agricultores y, ganaderos en general, toda clase de bienes y servicios, en procura de disminuir los costos de producción.

j) Buscar por todos los medios el mejoramiento social de los agricultores, los trabajadores agrarios y, en general, luchar por la superación de la familia campesina.

k) Promover y establecer campañas educativas tendientes a la conservación del medio ambiente, mediante el uso y manejo racional de suelos, subsuelos, recursos hídricos, agroquímicos y desechos

6.4.4 Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia

Indudablemente el producto tendrá un costo similar con respecto a la competencia regional y mucho menor a la competencia nacional.

Los tenderos obtienen un ingreso de aproximadamente \$90 pesos al vender marcas como Margarita y Rizadas, a diferencia de las marcas regionales y la papa sin marca que muchas veces no tiene diferenciación para los tenderos, el ingreso es en promedio \$20 pesos, cabe destacar que es mucha mayor la cantidad vendida de papas regionales y papa sin marca que la cantidad vendida las marcas nacionales.

“En las tiendas de la ciudad se vende semanalmente entre media y una docena de productos Margarita en el 53% de dichos establecimientos, entre 2 y 3 docenas en el 30% de las tiendas, entre 4 y 5 docenas en el 11% de ellas y más de 6 docenas en el 6% de las tiendas. En relación con papas Rizadas, el 28% de las tiendas venden aproximadamente media docena, el 59% una docena y el 13% dos docenas a la semana” (Patiño, 2004).

Los productos sin marca que es ofrecida como papa para \$100 pesos precio público son muy comunes en la ciudad, estos productos se pueden encontrar en un 52.4% de las tiendas y son los de mayor rotación y mayor volumen de ventas alcanzan al igual que las papas regionales en conjunto. El 32.3% de las tiendas venden por semana alrededor de 25 unidades de papa sin marca, el 38.4% 50 unidades, el 9.1% 75 unidades, el 6.1% 100 unidades, el 11.1% 150 unidades y el 3% más de 200 unidades.

La investigación indica que los tenderos prefieren vender en sus negocios papa sin marca en un 53.4% y papas Yenny en un 16.9%. Margarita solo alcanzo una preferencia en los tenderos de 6.3% y Rizadas no fue preferida por ninguno. Papas Alejandra es preferida por el 2.6% de las personas el 7.4% de las personas prefieren otra marca regional y el mismo porcentaje alcanza las personas que no prefieren ninguna marca. Por último el 5.8% de las personas prefieren más de una marca como Margarita, Yenny y papa sin marca.

Las razones de preferencia de los tenderos al comprar papas fritas indican que en un 73% ellos prefieren el precio, es decir que sea más económica porque tiene una mayor rotación. En un 5.3% la calidad, la relación papa frita preferida versus la razón de preferencia, existen otras razones como el crédito que ofrecen los productores o comercializadores, la marca, el sabor y el servicio aunque en menor porcentaje. En promedio cada tendero vende de 25 a 30 paquetes de estos productos.

6.4.5 Análisis de productos sustitutos

Fundamentalmente existen tres tipos o grupos de pasabocas que se consideran como los más importantes competidores para este tipo de producto:

Productos extruidos elaborados a partir de cereales como el maíz, el arroz y el trigo. Entre ellos encontramos marcas como choclitos, doritos, tostacos, tatos, chitos, yupi, kellogs, quaker, entre otros.

Productos fritos como yuca y plátanos en rebanadas, maíz en hojuelas, chicharrones, maduritos y horneados como los besitos, algunos de los cuales se piensa producir con la misma infraestructura de la empresa. Existen marcas como maduritos, besitos yupi, chicharrones margarita, tocineta yupi, golpe, de todito, etc.

Pasabocas a base de maní como el salado, el confitado, el recubierto salado y dulce. Algunas marcas representativas de este tipo de producto son Mani Moto, Manicero de la Nacional de chocolates, entre otros.

6.4.6 Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia

Los precios utilizados por las empresas productoras de papas en hojuelas varían dependiendo de la presentación y el tamaño de los paquetes, las empresas más importantes manejan precios entre los \$600 y \$1.000, mientras las micro empresas regionales comercializan sus productos entre los \$100 y \$200 y tamaños más grandes que llegan a los \$600.

Las papas en hojuelas Rica Papa que se presentaran al mercado se caracterizaran por tener una excelente calidad en el proceso de producción, a partir de materia prima certificada y un proceso de producción que cumple con los requerimientos sanitarios desde la fritura de la papa hasta su empaque. Además el precio del producto al consumidor estará al nivel de los competidores locales y por debajo del de los principales competidores de otras regiones del país.

Factores	Rica Papa	Competencia regional	Competencia nacional
Tamaño en gramos	25 gramos	20 – 25 gramos	35 – 50 gramos
Precio	\$200	\$200 - \$500	\$600 - \$1.000

Imagen de la competencia ante los clientes

Se presenta a continuación un estudio sobre la imagen de los clientes sobre las diferentes marcas regionales y nacionales:

Cuadro 21. Competencia Empresas regionales

EMPRESAS	PORCENTAJE
YENNY	62,4
NANY	19,3
LA PASTUSITA	6,4
PRODUCTO SIN MARCA	11,9
TOTAL	100,0

Fuente: Esta investigación

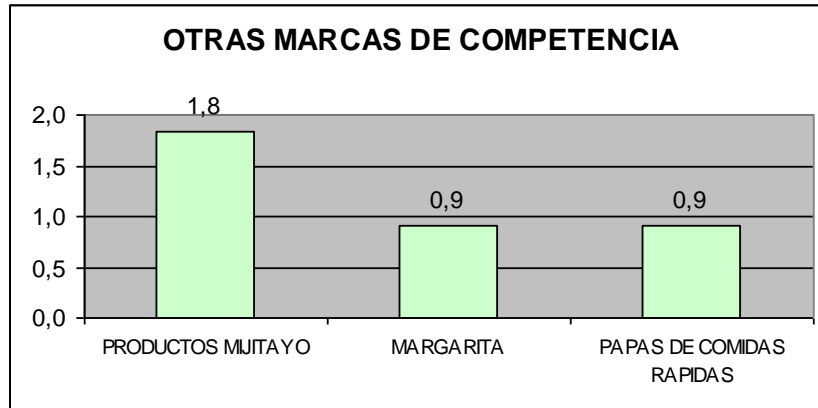
Análisis: Es muy importante la respuesta obtenida por los encuestados en cuanto a su marca preferida de papas fritas. Los encuestados ubicaron a productos Yenny en el primer lugar de aceptación con un 62.4%. Otro dato importante que arroja la encuesta es que del total de la población encuestada el 11.9% consume papas fritas sin marca, esto afecta a la empresa ya que estos productos se fabrican de manera artesanal y sin cumplir con los mínimos requisitos de higiene y salubridad exigidos por las entidades sanitarias que regulan a este tipo de empresas.

Cuadro 22. Participación en el mercado Otras marcas

OTRAS MARCAS	PORCENTAJE
PRODUCTOS MIJITAYO	1,8
MARGARITA	0,9
PAPAS DE COMIDAS RÁPIDAS	0,9
TOTAL	3,7

Fuente: Esta investigación

Gráfico 24. Participación en el mercado Otras marcas



Fuente: Esta investigación

Análisis: Como se puede observar en cuanto a otras marcas de pasabocas existentes en el mercado se encuentran los elaborados por Productos Mijitayo con 1.8% de participación en el mercado seguido de Margarita con 0.9% de participación y las papas de comidas rápidas con otro 0.9%. Es necesario elaborar una base de datos con toda la información que suministran los clientes acerca de la competencia para el diseño de estrategias encaminadas a posicionarnos en el mercado de los pasabocas.

6.4.7 Segmento al cual está dirigida la competencia

La competencia dirige sus esfuerzos desde los estratos 1 al 6, por ejemplo la papa sin marca dirige sus esfuerzos desde el estrato 1 al 3, otro tipo de marcas como Yenny, Nany y la Pastusita de los estratos 1 al 4 y las marcas nacionales dirigen sus esfuerzos del estrato 3 al 6.

6.4.8 Posición de mi P/S frente a la competencia.

Rica Papa será un producto de calidad, pesaje exacto de 25 gramos, con imagen corporativa llamativa. Las papas regionales compiten con la papa sin marca de \$100 pesos. En el 68.8% de las tiendas se ofrecen papas regionales. Por semana el 25.8% de las tiendas venden 25 unidades o menos, el 51.6% de las mismas venden entre 50 y 100 unidades y el 22.6% más de 150 unidades. Las papas regionales no solo promocionan su producto económico sino que ofrecen además de ello sus otros productos como la picada o golpe que tiene muy buena demanda. Es decir que la disposición de los tenderos ante la venta en sus negocios de papas regionales es muy buena, así el margen obtenido por la venta sea inferior.

Para los tenderos la diferencia que existe entre las papas regionales y la papa sin marca no es muy significativa, es más en algunos casos también la llaman papa pobre. En el 97.3% de las tiendas se venden papas regionales o papa sin marca, de las 189 tiendas visitadas, cinco no ofrecen este tipo de productos, dos de ellos tienen exclusividad de Margarita y los tres restantes ofrecen Margarita y Rizadas por calidad y reconocimiento de marca.

Posicionamiento de papas fritas en tiendas de la ciudad de Pasto. En el 100% de las tiendas encuestadas se vende algún tipo de papas fritas en paquete. Productos Margarita ha posicionado sus productos aproximadamente en el 96%

de las tiendas en el municipio de Pasto, ocupando el mayor porcentaje en relación con productos Rizadas que solo alcanzo un 33% de posicionamiento en tiendas, mientras que la papa sin marca o papa de \$100 alcanzo un 52% de participación. Por otra parte en relación a las papas regionales, productos Yenny sobrepasa ampliamente a las otras en posicionamiento con un 49.2%, le sigue papas Alejandra con un 11.1% de posicionamiento en tiendas y un 3.2% de Nany y 2.6% de La Cosecha. Otras papas como Angie, Gloria y Rikisimas son también ofrecidas en algunas tiendas alcanzando en conjunto un 11.6% de participación.

6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

6.5.1 Concepto del Producto

Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio

Descripción básica	Las papas fritas en paquete son productos de consumo masivo, populares, consumidos ampliamente por la población de todas las edades y de todos los estratos sociales. Son productos perecederos con una duración aproximada de 2 meses y medio.
Especificaciones o características	Papas Fritas en sabor natural en paquete de 25 gramos. La textura de las papas será liza, de forma ondulada que se obtiene naturalmente en el proceso de freído, el peso se ha determinado inicialmente en 25grs. Empacadas en polipropileno, con diseños en colores, ofreciendo una buena presentación del producto, haciéndolo más atractivo a los consumidores.

Aplicación o uso del producto	<p>Las papas fritas son un pasaboca comúnmente adquirido en los colegios, tiendas de barrio, en el cine y otros espectáculos, cafeterías, en la calle, entre otros, pueden ser consumidas solas o como acompañamiento de otro tipo de comidas, generalmente son consumidos entre comidas.</p> <p>Puede ser adquirido por personas individualmente o en familias o grupos de ahí sus diferentes presentaciones de acuerdo con las necesidades de los consumidores.</p>
--------------------------------------	---

Otros elementos del producto. Buscando un reconocimiento se utilizará una marca que identifique el producto (RICA PAPA) como un elemento esencial de la oferta de las papas fritas, de manera que adquiera una recordación en los mercados de interés y posteriormente alcanzar la fidelidad del cliente.

Cuadro 23. Información nutricional del producto

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA PAPA		
Elemento o compuesto	Unidad	Total
Agua	%	75.5
Proteínas	Gr	1.9
Grasas	%	0.1
Fibras	%	2.2
Carbohidratos	%	19.3
Calorías	Kcal	83
Vitamina C	Mg	20
Calcio	Mg	4
Hierro	Mg	0.6
Fósforo	Mg	26

Fuente: Esta investigación

Diseño, empaque y embalaje: Empaque plástico, con diseños en colores, ofreciendo una buena presentación del producto, haciéndolo más atractivo a los consumidores.

Gráfico 25. Propuesta imagen corporativa y empaque



Fuente: Esta investigación

6.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO O SERVICIO FRENTE A LA COMPETENCIA

Se busca alcanzar estándares en sabor y calidad para satisfacer las necesidades de los clientes utilizando insumos de alta calidad, entre ellos, papa Capiro de primera, aceite vegetal nacional.

Debido a que el producto se encuentra en el mercado se orientará este producto en el mejoramiento de los existentes en el mercado, identificando como competidores directos a los productores regionales, es decir que no se pretende competir directamente con productos Margarita y Rizadas. Para ello se sacará al

mercado un producto con mejor calidad y con la tecnología necesaria para su producción.

Debido a que la competencia directa de las papas fritas que se introducirán en el mercado son las marcas regionales, se emplearán estrategias del retador con el objetivo de enfrentar al líder del mercado que en este caso es productos Yenny, para ocupar su lugar utilizando estrategias agresivas mediante una valoración de fuerzas de la empresa y de la competencia para medir su capacidad de reacción y defensa, teniendo en cuenta los puntos más débiles de Yenny y las acciones que pueda emprender esta empresa.

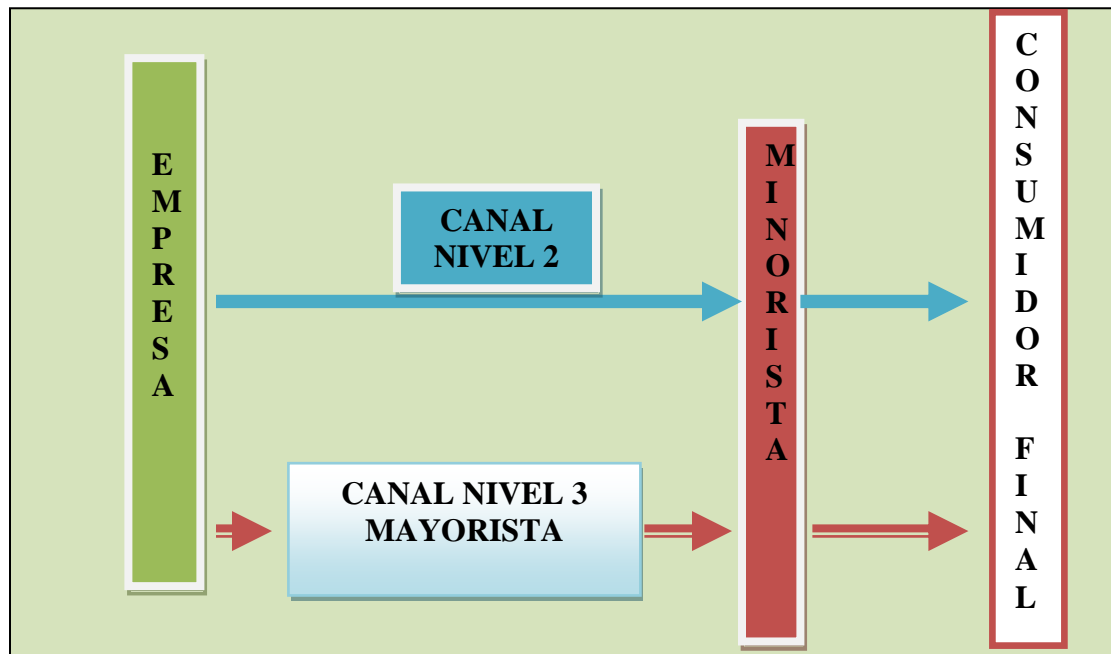
Se pretende que la empresa ofrezca básicamente los mismos beneficios que la competencia pero superándola de alguna manera, como hacer un esfuerzo superior de mercadeo en términos de calidad y disponibilidad, para ello es importante en el producto hacer inversiones en promociones y publicidad ya que es una de las principales debilidades de la competencia, por otra parte el empaque del producto juega un papel fundamental, haciendo el producto atractivo al consumidor y generando una mayor aceptación. Esto acompañado de una estrategia de precio bajo y cubrimiento del mercado, llegando a todo el municipio de Pasto. Se trabajará sobre una base de liderazgo precio-costos ofreciendo una calidad comparable o superior a un precio igual o menor.

6.6.1 Estrategia De Distribución

Se utilizará un canal indirecto de distribución, básicamente el canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que harán llegar los productos producidas por la empresa a los consumidores finales. Se utilizará intermediarios ya que estos conocen mejor el mercado, tienen mayores contactos y su experiencia puede reportarle a la empresa una mejor labor, llegando a los consumidores de papas fritas en el momento y lugar que ellos lo necesiten.

Para la comercialización de las nuevas productos se utilizará el canal de nivel 2 y 3, el canal de nivel 2 que posee un intermediario, se desarrollará a través de tiendas, supermercados, instituciones como colegios, universidades, etc., mediante una fuerza de ventas de la empresa, la tienda compra a la empresa y esta a su vez, vende al consumidor final. Por último el canal de nivel 3 utilizará dos intermediarios, la empresa vende sus productos a un mayorista, este a su vez lo vende a tiendas, supermercados o instituciones y finalmente este lo vende al consumidor final, el canal 3 se utilizará para llevar los productos a otros mercados distintos de la ciudad de Pasto, como otros municipios e incluso otros departamentos, a partir del segundo año; ya que el objetivo inicial es abastecer la ciudad de Pasto.

Gráfico 26. Canales de distribución empresa de papas fritas



Fuente: Esta investigación

La comercialización · Empresa – minoristas – consumidores, es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa él

público en general se realiza a través de este sistema; se empleará para las tiendas, supermercados, colegios, universidades, etc., para este proceso la empresa debe contar con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final. El canal más largo es Productores — mayoristas – minoristas - consumidores, se utilizará para distribuir los productos en otros mercados, proporcionando una amplia red de contactos.

En el canal de nivel dos se empleará una estrategia de distribución intensiva llegando a numerosos puntos de venta en la ciudad de Pasto para llegar al mercado potencial.

Las estrategias que se utilizarán para fidelizar al tendero son:

- ✓ Atención oportuna de los tenderos
- ✓ Atender pedidos cuando se requieran
- ✓ Visitar 2 veces por semana a las tiendas

En la siguiente clasificación se muestra la clasificación por tipo de cliente que se atenderá:

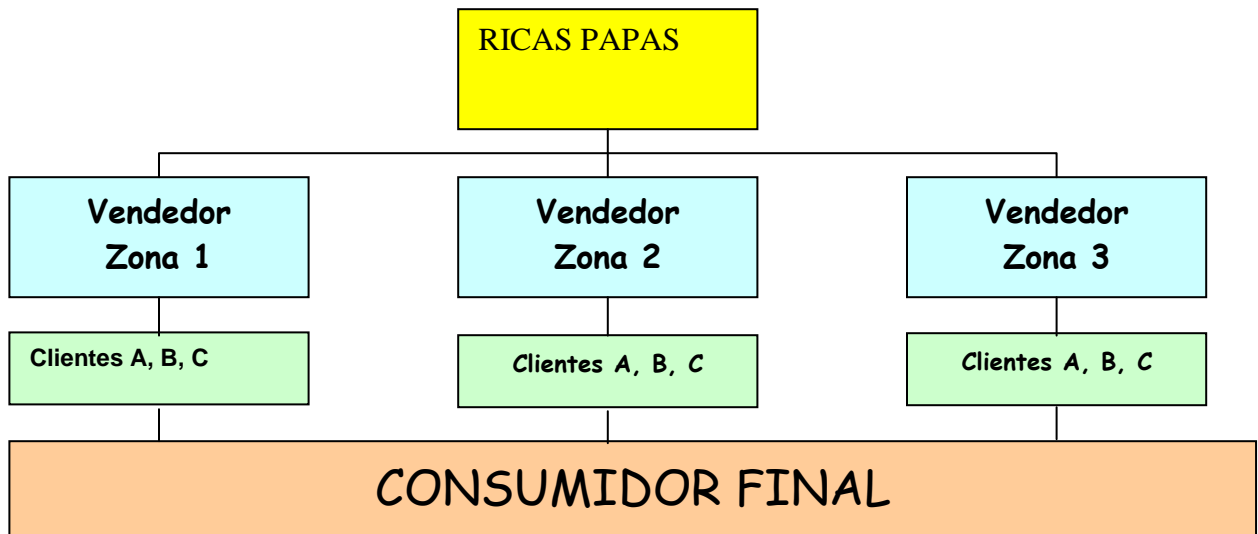
Cuadro 24. Clasificación

Tipo de Clientes	Ubicación	Características
A	Universidades, Colegios, escuelas.	Compran mayor volumen, pago de contado, hacen buena promoción de los productos, están posicionados dentro de este mercado, promueven a una alta rotación de inventario. Compran el 50% del total de la producción.
B	Tiendas de Barrios: Villa Flor, Santa Mónica, Santa Bárbara, Parque Bolívar, Belalcazar, Aquines, centro	Pago semanal de mercancía, compran menor volumen, hacen devolución y reclamos, solicitan mejores condiciones de pago y entregas. Compran el 30% del total de la producción
C	Tiendas de Barrios: Tamasagra, Sumatambo, Agualongo, La Aurora, Las Cuadras, San Ignacio.	Su crédito es a 15 días, baja demanda del producto, exige más de lo que compra. Compensan el 20% del total de la producción

Fuente: Esta investigación

Intermediarios: Los principales distribuidores de Productos Rica Papa se encuentran ubicados en tiendas de barrio y colegios de estratos II, III y IV, y en centros de educación superior en el municipio de Pasto.

Gráfico 27. Distribución por zonas



Fuente: Esta investigación

La Empresa RICA PAPA realizará su distribución en el mercado a través de vendedores quienes a su vez visitarán tiendas y supermercados del Municipio de Pasto para llegar a nuestro mercado meta y directamente en nuestro punto de venta.

Cuadro 25. Rutas del vendedor

Vendedor	Rutas semanales	No. Tiendas
Vendedor 1	Tiendas de Barrios: Villa Flor, Santa Mónica, Santa Bárbara, Parque Bolívar, Belalcazar, Aquines, centro	85
Vendedor 2	Tiendas de Barrios: Tamasagra, Sumatambo, Agualongo, La Aurora, Las Cuadras, San Ignacio.	90
Vendedor 3	Universidades, Colegios, Corregimiento de Catambuco	68

Fuente: Esta investigación

6.6.2 Estrategia de precios

La determinación y fijación de precios del producto se hará con base en los costos de producción que tendrá la puesta en marcha del presente proyecto y el cliente pagara el costo de oportunidad de tener un producto en el mercado; se obtendrán del estudio financiero. El precio se fijara de tal manera que permita mantener un precio competitivo en el mercado y para esto se buscara cada oportunidad de reducir costos en la cadena sin quitarle valor al producto.

Según el estudio financiero tenemos que:

El costo de la materia prima e insumos por cada unidad de producto (docena) es: \$432.7

El costo de la mano de obra por cada unidad de producto es: \$607.93

Los costos indirectos de fabricación por cada unidad de producto es: \$180.80

Esto determina que el costo total de producción por cada unidad de producto es:
\$1221

Ya que establecimos un margen de utilidad del 38.92% que corresponde a \$778

El precio de cada unidad de nuestro producto es de \$2000

Margen de utilidad del minorista o detallista 16% = \$400

Precio definitivo al consumidor final = \$2.400

Cabe resaltar que los precios que fija la empresa son los precios a los cuales se venderá los productos a los minoristas o detallistas y por lo tanto no corresponden al precio de adquisición de los productos por parte del consumidor final.

Precio de lanzamiento: La empresa RICA PAPA, comercializara una docena de paquetes de papas fritas de 25 gramos cada una de sabor natural a un precio de \$2.000 para el primer año de implementación, estos datos se obtuvieron después de realizar el análisis financiero del presente estudio, teniendo en cuenta el costo de producción y el margen de utilidad. De igual manera se entra a disputar el mercado con un precio razonable y justo ya que el producto cumple con iguales o mejores bondades que la competencia, la diferencia de precio con algunos productos sustitutos se debe a la oportunidad de colocar un producto nuevo en el mercado.

6.7 COMPORTAMIENTO ESPERADO DEL PRECIO (TASA DE CRECIMIENTO)

Esperamos que el precio sea aceptado decididamente por el consumidor adquiriendo rápidamente el producto y creciendo a una tasa igual a las expectativas inflacionarias.

Cuadro 26. Proyección de Precios

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	2,000	2,065	2,127	2,191	2,258

Fuente: Esta investigación

El precio de la docena de papas por 25 gramos es de \$2.000.

La proyección se realizó con relación a las expectativas inflacionarias para el país durante los próximos cinco años, de acuerdo al detalle de la siguiente tabla.

Punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	75,892	2,000	151,784,195
Total	75,892		151,784,195

La empresa RICA PAPA debe producir y vender 75.892 docenas que corresponde a \$151.784.195 anuales, para lograr cubrir los costos con los ingresos obtenidos por la venta de este producto.

Es importante mencionar que la condición de pago que manejara la empresa para las tiendas y supermercados pequeños será la de contado, ya que mediante la

realización de entrevistas se pudo determinar que el minorista o detallista prefiere esta opción, por ser más cómoda ya que cancela el valor de la compra con el valor de las ventas diarias, sin tener deudas pendientes que puedan olvidarse y cuyo costo se destine a otras actividades.

Precio del mercado. El precio público de Margarita en su presentación de 25 gramos es de \$1000 en el 96% de las tiendas. Por otra parte el precio público de Rizadas es de \$800 en el 9.7% de las tiendas.

Como se mencionó anteriormente es muy común encontrar en las tiendas la comúnmente conocida papa de \$200 o papa sin marca, de igual forma también algunas marcas regionales también ofrecen las papas para el mismo precio, el paquete pequeño. También se ofrecen papas regionales entre los \$200 y \$960 dependiendo de la cantidad de producto.

Precio del producto. Para el producto se establecerán precios de penetración, utilizando un precio bajo como la base principal para estimular la demanda, incrementando el grado de penetración del producto en el mercado, estimulando la demanda con el precio de las papas fritas, teniendo como referencia los precios en el mercado de las papas fritas regionales que es en promedio para paquetes de 25 gramos entre 200 y 500 pesos como productos Yenny, Nany, Alejandra, En el mercado los productos Nany en tamaño de 40 gramos tiene un precio aproximado de \$600, las papas Alejandra en paquetes de aproximadamente 30 gramos tienen un precio de 500 y las papas Yenny en paquetes de aproximadamente \$600.

Debido a que en los estratos 2, 3 y 4 muchas veces el precio es un factor decisivo para la compra frecuente de este producto, es importante que el precio sea bajo, de igual forma para que en los colegios, tiendas de barrio tenga gran acogida. Además este precio tendrá una incidencia importante en la recompra del producto.

Basados en los costos de producción y las respuestas obtenidas en el trabajo de campo se ha determinado que el precio de lanzamiento del nuevo producto es de \$200 la unidad en tiendas para el consumidor final, en el caso de los puntos de venta se manejará un precio por docena de \$2.000, lo que al final le permitirá el tendero obtener una utilidad del 20%, en el caso de la comisión por venta se manejará un margen del 8,5%, quedándole a la empresa un margen de utilidad del 20%.

6.7.1 Estrategia de Promoción

Para dar a conocer RICA PAPA, en el mercado local se realizaran algunas acciones de promoción del producto tendientes a generar una reacción positiva en el cliente, posicionar el producto se planean realizaran estrategias de promoción a consumidores y otras a clientes. Todas estas estrategias van encaminadas a persuadir al cliente para que compre, consuma y recompre las papas. Las estrategias se relacionan en el siguiente cuadro.

Cuadro 27. Estrategia de Promoción

Acción	Justificación	Frecuencia	Unidades (mes)	Costos (mes)
Degustaciones a clientes comerciales y distribuidores	Busca motivar la compra y penetrar el mercado	Periodo de lanzamiento (primer mes de inicio de actividades)	10 docenas	20.000
Degustaciones a consumidores finales	Es una manera de lograr que el cliente pruebe y conozca el producto.	Dos meses iniciales	200 pruebas de 5 gr (\$100) c/u 5 docenas	10.000
Impulsadora	Impulsar el producto a través de degustaciones.	4 horas diarias en momentos de mayor afluencia de público a los establecimientos como supermercados.	1	300.000
Uso de redes sociales	Las redes sociales se convierten en una excelente herramienta de promoción	Creación de grupo de forma permanente		0
TOTAL: (3 meses)				\$990.000

Fuente: Esta investigación

Degustaciones: Para introducir el producto nuevo en el mercado, se realizarán degustaciones o pruebas gratis en diferentes establecimientos comerciales reconocidos de la Ciudad de Pasto donde los consumidores frecuentan para la compra de alimentos; en horas de alta afluencia de público.

Adicionalmente en el segundo año de operaciones se instalará un punto de venta en las instalaciones de procesamiento, lo que contribuirá a expandir el conocimiento del producto y la captura de nuevos clientes que pueden beneficiarse de la calidad del producto.

Alternativas de penetración y comercialización: Dar a conocer el producto promocionándolo en los establecimientos donde más se consume la papa en hojuelas: cafeterías, universidades, colegios y escuelas.

Impulsadoras del producto en supermercados, tiendas de barrio representativas y eventos culturales y deportivos que se realicen en la ciudad.

Penetración del mercado: Debido a que presentamos una debilidad en la distribución respecto a la competencia, se va a intensificar la comercialización de nuestros productos en el mercado a través de zonificación por vendedor llegando a sitios donde el producto no se ofrece.

Se realizará una campaña publicitaria para mejorar la comunicación con nuestros clientes.

Estrategias de comercialización:

- Incentivos a tenderos por venta de papas Rica Papa.
- Impulsadoras en supermercados.
- Producto identificado con sellos de calidad y con un nombre diferenciable con el fin de posicionarlo en el mercado.

Estrategias de ventas:

- Entrega en los principales puntos de venta un exhibidor con el logo de la empresa y donde solamente se exhiba este producto.
- Afiches para tenderos que destaquen las cualidades del producto.
- Campaña publicitaria en radio y televisión comunitaria.
- Manejo de precios promocionales en el momento de lanzar el producto al mercado.

Mediante la promoción se buscará estimular la tarea de los intermediarios, como impulsar la compra del consumidor y constituirá a la vez un apoyo para la

venta y comercialización de las papas fritas, de igual forma apoyará también la publicidad que se emplee. Los objetivos principales para la promoción de papas fritas serán posicionar la marca en el mercado mediante la aceptación de este nuevo producto y ser un apoyo promocional mediante anuncios locales, estimulando a las personas a que prueben el producto y lo sigan comprando. Como incentivos promocionales se ofrecerán muestras gratis y se ofrecerá el producto con un programa de pague uno lleve dos en la etapa de introducción al mercado durante un mes.

6.7.2 Estrategia de Comunicación

La estrategia que se emplea para comunicar la existencia de la empresa se detalla a continuación:

Exhibidores: De acuerdo a esta investigación se observa que en mayor porcentaje las personas prefieren los exhibidores como medio para ofrecer el producto, debido a que les permite apreciar las marcas existentes en el establecimiento de comercio destacando las cualidades del producto.

El diseño del exhibidor será elaborado en paja toquilla, exaltando la marca de la empresa, el uso de este material será exclusivo para los productos de la empresa y su ubicación dentro del negocio se hará en un lugar visible, permitiendo al cliente un mejor ángulo visual.

Afiches: El segundo medio para promocionar el producto es el afiche que se caracterizará por ser policromático, con el logo de la empresa y asociado al empaque del nuevo producto, este será entregado en los puntos de venta de la ciudad y resugerirá ser pegado en parte externa frontal del negocio o interna en el caso de las cafeterías, teniendo en cuenta que sea un lugar visible. (Anexo)

La Radio: Es otro medio publicitario escogido para el lanzamiento del producto de la empresa RICA PAPA. La cobertura de la Radio es esencialmente nacional, urbana y rural, pues no existe un sector o región del país que no esté bajo la influencia de una señal radial proveniente de las grandes cadenas nacionales. Con las nuevas características de la familia colombiana y las oportunidades de segmentación del consumo, los múltiples perfiles que ofrece este medio con su amplia gama de estaciones es la mejor alternativa para acertar adecuadamente en el alcance de los targets de consumidores.

Después de visitar tres emisoras de FM se pudo constatar que la mejor opción para contratar publicidad radial es TROPICANA STEREO, por presentar el menor costo por mil (\$29.300), el mayor número de impactos y el mejor rating.

En cuanto a emisoras de A.M. en la ciudad de Pasto, se visitó dos emisoras del medio, dando mejores resultados en cuanto a costos y cobertura OXIGENO de CARACOL, la cual nos ofrece un costo por mil de \$22.900, mayor número de impactos, y tiene mejor rating.

Otra forma que emplearemos para dar a conocer el producto es mediante endomarketing, es decir, concientizando al personal que labora en la empresa de los beneficios de nuestro producto y del éxito de él en el mercado para su estabilidad laboral; con esto se pretende lograr a través del llamado “referidos”, dar a conocer la empresa y sus productos.

También se planea realizar Marketing viral mediante acciones de divulgación a través de las redes sociales en Internet, enviar correos electrónicos a nuestros conocidos y referidos con la información referente a nuestra empresa.

Periódicamente realizar actividades de presentación del producto en diferentes eventos comerciales y recreativos, de la ciudad donde se pretende introducir el

producto. Se participara en programas de emprendimiento, ferias, eventos promocionales y ruedas de negocios organizados por entidades como la Cámara de Comercio de Pasto, Corporación Incubadora de Empresas CIEN, las diferentes instituciones educativas y Universidades de la Ciudad, y el SENA; con el fin de dar a conocer el producto y recolectar información acerca de la percepción del consumidor hacia el producto y la empresa, además de buscar oportunidades de negocio.

Cuadro 28. Estrategia de comunicación

Actividad	Justificación	Unidades	Costos y frecuencia
Radio	Dar a conocer la empresa y el producto.	En horas cercanas al almuerzo	800.000 (año)
Afiches	Estos crean recordación entre los clientes y consumidor final.	1250	1.000.000 (Año)
Tarjeta de presentación	Desarrollan la labor comercial de la empresa.	1000	80.000 (año)
Flayers	Estos contienen información detallada de la empresa, para crear reconocimiento entre el público en general	1000	120.000 (año)
Pancartas y pendones	Para ferias y eventos especiales	2	100.000
TOTAL:			\$2.100.000

Actividad	Justificación	Unidades	Costos y frecuencia
Creación un sitio web y uso de redes sociales para difusión	Actualmente todo el mundo accede a la internet en busca de	1	500.000 (Año)

del producto	información		
Aviso externo	Para resaltar la ubicación de la empresa	1	200.000

Fuente: Esta investigación

6.7.3 Estrategias de Servicio

El desarrollo y fortalecimiento de una relación positiva entre la empresa y los compradores es crucial para la estabilidad de cualquier empresa fundada bajo los parámetros de servicios de extensión eficientes (postventa), suministro oportuno de apoyo logístico, y nexos de buena comunicación los cuales juegan todos un rol central en este proceso. Para la empresa RICA PAPA el cliente es lo más importante, ya que de ellos depende el éxito de la empresa.

Con referencia a lo anterior la empresa trabajara en los siguientes parámetros:

A. Garantía y Servicio Post-Venta

La empresa repondrá todos los productos que no cumplan las especificaciones de entrega o que no cumplan con la calidad del producto y con las características esperadas por parte del consumidor o comercializador. La reposición antes mencionada, se realizará en el establecimiento o residencia ya sea del comercializador o consumidor final, sin que se incurra por parte de los últimos en costos adicionales al de compra del producto.

- ✓ La empresa retirara los productos defectuosos del mercado, sin que ello acarree sobre costos a los comerciantes.
- ✓ La empresa brindara capacitación a los comerciantes del producto para que estos den a conocer los beneficios que brinda el producto a los consumidores finales.

- ✓ La empresa recibirá todas las inquietudes, quejas o reclamos que se presenten en cuanto a la calidad del producto y dará pronta y satisfactoria respuesta a cada una de ellas dependiendo de su grado de urgencia y prioridad.
- ✓ Se realizarán llamadas telefónicas confirmando la entrega satisfactoria del producto y se recibirán las sugerencias para el mejoramiento del procedimiento del servicio.
- ✓ Se prevé un monto de \$20.000 mensuales por concepto de garantías ofrecidas para los 5 primeros meses de operación.
- ✓ Excelente atención al cliente, capacitando al personal de ventas.
- ✓ Créditos semanales o quincenales de acuerdo a la necesidad de tenderos.
- ✓ Personal calificado para la atención a los tenderos y la introducción de los productos a los Supermercados.
- ✓ Debido a que es un producto de consumo final y no intermedio no se ofrece servicio postventa, sin embargo se ofrecen garantías de devolución por vencimiento en la fecha de consumo.

Cuadro 29. Estrategia de servicio

Actividad	Justificación	Unidades	Costos y frecuencia
Garantías por concepto de devoluciones por calidad del producto	Para mantener buena relación con el minorista y evitar que producto vencido llegue al consumidor final.	5 meses de \$20.000 c/u	\$100.000

Fuente: Esta investigación

Atención al Cliente:

Las estrategias de servicio al cliente se enfocarán en los siguientes aspectos básicos:

Semanalmente se realizara una visita por parte del vendedor de la empresa, para calcular el pedido según la rotación del producto, instalar la publicidad de la empresa y recibir sugerencias del expendedor con respecto a los productos y los servicios prestados.

La empresa contara con una línea de atención al cliente y con un correo electrónico que brindara tanto al comercializador como al consumidor de los productos contar con un mecanismo de comunicación directa con la empresa, en la cual se recibirá las solicitudes, inquietudes, quejas y reclamos, para darles de manera ágil, oportuna y de manera positiva la debida respuesta

Prestar el servicio a domicilio para brindar al comercializador y consumidor final, la oportunidad de realizar sus pedidos directamente al punto de fábrica, y obtener el producto en la puerta del establecimiento comercial o residencia, sin necesidad de desplazarse hasta el punto de fábrica.

Capacitar a los vendedores en valores como amabilidad, paciencia, empatía, entre otros para que den un trato adecuado a los distribuidores, y además brindar un servicio con una información completa y segura respecto a los productos que la empresa produce.

Realizar encuestas de satisfacción del cliente permanentemente, esta es una herramienta clave para preguntarle al cliente sobre la percepción que tiene este hacia la empresa y los productos, afianzando las relaciones entre el productor, el comercializador y los consumidores y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la empresa.

Se creara una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizara un seguimiento constante que permita determinar su perfil, medir el nivel de satisfacción con el producto y recuperación de la cartera.

6.7.4 Presupuesto de la mezcla de Mercadeo

El presupuesto de la mezcla de mercadeo resume los costos de implementación de las estrategias de mercadeo propuestas. Así:

Cuadro 30. Presupuesto de mercadeo

Acción	Cantidad	V unitario	V total	Especificaciones
Gastos de distribución	1	\$200.000 (mes)	\$2.400.000 (año)	Gasolina para la motocicleta que hala el vagon de distribución.
Degustaciones a clientes comerciales y distribuidores	3 meses	330.000	\$990.000 (anual)	Se brindaran para iniciar negocios con este tipo de clientes.
Degustaciones a consumidores finales				Se brindaran en supermercados los fines de semana o en momentos de alta afluencia de publico en los establecimientos.
Impulsadora				4 horas diarias en momentos de mayor afluencia de publico a los establecimientos.
Radio			\$800.000 (año)	De las 9 a las 12 del día, por ser las horas en que se prepara el almuerzo y por ser las horas en que da mas hambre.
Afiches	1250	800	1.000.000	Impresión a full color en una sola cara, con la imagen corporativa de la empresa tamaño 50cm*35 cm en papel propalcote de 115 gramos.
Tarjetas de presentación	1000	80	80.000	Impresión full color plastificado brillante en papel propalcote de 115 gr
Flayers	1000	120	120.000	Impresión full color plastificado en papel propalcote de 115 gr
Pancartas y pendones	2	50.000	100.000	Impresión full color, en lona

Aviso externo	1	\$200.000	200.000	Impresión full color, en lona.
Creación sitio web	1	500.000	\$500.000 (año)	Diseño de la página con host.net gratuito.
Servicio postventa	5	\$20.000 (mes)	\$100.000	Por concepto de garantías.
TOTAL:			7.190.000	

Fuente: Esta investigación

6.7.5 Estrategias de Aprovisionamiento

De acuerdo a esta investigación los proveedores nos otorgarán crédito de 8 días tanto en papa como en aceite a diferencia de los proveedores de empaque y combustible quienes solicitan pago inmediato. En cuanto a logística de entrega tanto de materias primas como materiales y combustibles se entregarán en la planta de producción sin incurrir en costos adicionales a la entrega.

Cuadro 31. Estrategia de aprovisionamiento

Proveedor	Insumo o materia prima	Tipo de pago	Disponibilidad	Precio por unidad
Ordoñez o Benavides	Papa	Contado	Inmediata	20.000 el bulto
Grasco SA	Aceite	Crédito	Inmediata	68.000 20 litros
Refisal	Sal	Crédito	Inmediata	\$25.400 50 kg
Sigmaplast Medellín	Empaque	Contado	Inmediata	\$16.40

Fuente: Esta investigación

6.8 PROYECCIONES DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA

Para determinar la factibilidad del proyecto es indispensable conocer la magnitud de la demanda total del mercado de papas fritas, y su comportamiento, para ello se calculó el número de unidades que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo de tiempo de los productos existentes en el mercado y conocer si estos productos satisfacen sus necesidades y están dispuestos a adquirir un nuevo producto, de manera que sea posible sopesar los factores y variables que inciden en el mercado del producto como las ya analizadas anteriormente.

Proyección de la demanda global. Debido a que el mercado es en permanente cambio y continuamente evoluciona, lo que hace que las condiciones actuales sufran variaciones, por ello es importante proyectar la demanda que tendrán estos productos de manera que sea posible tomar decisiones adecuadas relacionadas con el corto y largo plazo del proyecto. Debido a que no existen registros sobre el comportamiento de la demanda de estos productos en la región se utilizó la información obtenida en la encuesta con el 5% de error y se proyectó con la tasa de crecimiento promedio de la población de acuerdo al DANE, esta tasa de crecimiento se aplicó a la población mayor de 6 años debido a que los niños menores de 6 años no respondieron la encuesta.

Cuadro 32. Proyección de demanda

PROYECCIÓN DEMANDA GLOBAL DE PAPAS FRITAS					
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
# personas > 5 años < 49 años	11,640	11,873	12,111	12,353	12,600
demanda mes uds.	93,953	95,832	97,749	99,704	101,698
demanda anual uds.	1,127,440	1,149,989	1,172,989	1,196,449	1,220,378
promedio semanal x persona	2.017857 143	2.017857 143	2.017857 143	2.017857 14	2.017857 14

Fuente: Esta investigación

Esta aproximación fue posible debido a que la demanda futura de las papas fritas depende en esencia del número de habitantes de los estratos 2, 3 y 4, restándole importancia a otras variables como el nivel de ingresos o el precio del producto ya que existen en el mercado productos muy asequibles a los consumidores y relativamente es un producto que se consume por la población en general.

Los datos de las personas entre 5 a 49 años de estratos 2 al 4 se obtiene del DANE, del consumo percapita y del estudio de mercado se obtiene el consumo al mes en unidades de las 11.640 que corresponde en promedio a 2 unidades semanales, posteriormente se multiplica por 2 meses.

Cuadro 33. Proyección de ventas del proyecto

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	2,000	2,065	2,127	2,191	2,258
Total	2,000	2,065	2,127	2,191	2,258
(1). Indique el precio de venta de cada uno de los productos para el primer año de operaciones del proyecto.					
3. Unidades vendidas por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	92,111	94,874	97,720	100,652	103,672
Total	92,111	94,874	97,720	100,652	103,672
(1). Indique para cada uno de los años de proyección las metas de ventas en cantidades de producto por unidad de producción.					
4. Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	184,222,167	195,923,287	207,878,047	220,577,470	234,052,773

Total	184,222,167	195,923,287	207,878,047	220,577,470	234,052,773
-------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Esta investigación

El precio se obtiene del análisis de la competencia el cual se fijo en la estrategia de precio \$2.000 la docena y se incrementa año a año de acuerdo al índice de inflación.

De acuerdo a las metas de ventas establecidas para el primer año, en promedio se venderán 270 docenas diarias de paquetes de papa, a los vendedores a un precio de \$2.000, lo que representa unas ventas mensuales de \$15.000.000, y anualmente, \$184.000.000, hay que tener en cuenta que las estrategias publicitarias incrementaran las ventas, lo que hará variar esta proyección.

El manejo de ventas se hará estrictamente de contado, aunque en algunas ocasiones y de acuerdo al volumen de ventas (120 docenas en adelante), se podrá manejar un plazo máximo de 5 días al pago.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Cuadro 34. Ficha técnica Rica Papa

PRODUCTO	Papa En Hojuelas
Presentaciones	Tamaño 25 gramos
Sabor	Natural
Textura	Lisa
Empaque	

Descripción básica	Las papas fritas en paquete son productos de consumo masivo, populares, consumidos ampliamente por la población de todas las edades y de todos los estratos sociales. Son productos perecederos con una duración aproximada de 2 meses y medio.
Especificaciones o características	Papas fritas en sabor natural en paquete de 25 gramos. La textura de las papas será lisa, de forma ondulada que se obtiene naturalmente en el proceso de freído, el peso se ha determinado inicialmente en 25grs,. Empacadas en polipropileno, con diseños en colores, ofreciendo una buena presentación del producto, haciéndolo más atractivo a los consumidores.
Aplicación o uso del producto	Las papas fritas son un pasaboca comúnmente adquirido en los colegios, tiendas de barrio, en el cine y otros espectáculos, cafeterías, en la calle, entre otros, pueden ser consumidas solas o como acompañamiento de otro tipo de comidas, generalmente son consumidos entre comidas. Puede ser adquirido por personas individualmente o en familias o grupos de ahí sus diferentes presentaciones de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

Cuadro 35. Información nutricional del producto

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA PAPA		
Elemento o compuesto	Unidad	Total
Agua	%	75.5
Proteínas	Gr	1.9
Grasas	%	0.1
Fibras	%	2.2
Carbohidratos	%	19.3
Calorías	Kcal	83
Vitamina C	Mg	20
Calcio	Mg	4
Hierro	Mg	0.6
Fósforo	Mg	26

Fuente: Esta investigación

7.1.1 Estado de desarrollo

Las etapas previas del proceso de elaboración de las Rica Papa, no tiene gran complejidad, por supuesto que es necesario atender las normas de saneamiento básico y tener buenas prácticas de manufactura.

Para el desarrollo del presente proyecto, se elaboraron prototipos de los productos seleccionados, realizando diferentes formulaciones teniendo en cuenta tanto la rentabilidad del producto, sus características organolépticas, la normatividad en cuanto a parámetros microbiológicos y de composición, así como la vida útil de los mismos, finalmente se seleccionó aquella que más se ajustaba a los parámetros buscados.

Se han realizado pruebas y ensayos (1 mensual) necesarios para la determinación de las condiciones de proceso y de las variables que lo afectan de manera directa

e indirecta. Además se ha regido por la norma técnica colombiana para el manejo de alimentos para establecer las condiciones óptimas de la materia prima a procesar.

Además se ha efectuado el estudio de mercados a consumidor final y tenderos para determinar la viabilidad de mercado. La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. El tamaño para la empresa de papas fritas, debe ser claramente inferior a la demanda global de los chips. El tamaño apropiado debe tenerse en cuenta para la determinación del tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca, de ser posible, los menores costos y un alto rendimiento de capital. Si existe flexibilidad en la instalación de la planta, esto es, si los equipos y la tecnología lo permiten, se puede considerar la implantación por etapas del proyecto, en el caso de las maquinaria para papas fritas esto es posible, para ampliar la capacidad, se puede agregar unidades productoras como tajadoras para ampliar los niveles de producción o también extender el horario de trabajo, considerando las limitaciones de tipo financiero.

La capacidad de producción de la empresa de papas fritas, estará en función de la capacidad de la maquinaria y del tiempo de operación de la misma. De acuerdo con el medio en el que se desarrollará el proyecto, el periodo de tiempo podrá tener una variación entre las 8 y 12 horas de trabajo al día, dependiendo de las necesidades de producción. A partir de ello se puede determinar la capacidad normal o real, estableciendo el volumen de producción promedio en estas condiciones.

Al momento en que la empresa inicie sus operaciones no se alcanzará el máximo nivel de utilización de la misma, aproximadamente se iniciará con un 50% del uso efectivo de la capacidad instalada con un horario de trabajo de 4 horas diarias, al segundo año de introducirse en el mercado se duplicará esta cantidad, en relación

con las proyecciones de ventas realizadas ya que se espera un nivel de crecimiento en las ventas, y teniendo en cuenta que solo se iniciará con un 40% de la demanda proyectada del producto. El volumen mínimo de producción para este tipo de maquinaria en el mercado es de 50kg de papa, en estado fresco por hora y existen equipos en línea con capacidades que superan los 500kg por hora.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso para la producción de papas fritas de 25 gramos y empacada por docenas es el siguiente:

Recepción de la materia prima. En este proceso se reciben las materias primas necesarias para obtener la papa frita, a la vez se pueden valorar las condiciones externas que presenta las mismas de acuerdo con los requerimientos de la empresa, en especial en la recepción de la papa ya que el producto puede presentar características no deseadas que son observables fácilmente como tamaño, cortes, verdeamientos, entre otros.

Almacenamiento de materia prima. La materia prima debe almacenarse teniendo en cuenta las necesidades de cada producto, en el caso de la papa debe depositarse en un lugar oscuro con poca aireación y relativa humedad, en estibas de madera para que pueda conservar sus características. En el caso de los saborizantes y la sal deben almacenarse sobre plataformas de madera o superficies elevadas del piso para protegerlas de la humedad, el derrame de líquidos y las suciedades, deben almacenarse en bodegas cubiertas, en ambientes secos, con buena ventilación y a temperatura ambiente. Para el almacenamiento de todos los insumos se necesitan bodegas adecuadas de acuerdo con la cantidad a producir.

Selección de producto. La papa se selecciona desechando el producto no apto para el proceso y se clasifica según tamaño, dependiendo del corte que se requiere, para el cual el tamaño sea adecuado para las hojuelas.

Lavado y pelado. Los tubérculos como la papa, en esta etapa se lavan con agua para quitar la tierra y otras suciedades y se retira la cáscara, mecánicamente con equipos diseñados especialmente para esa labor. Su finalidad es quitar la parte no comestible, o que aún siendo comestible desmejora la presentación final del producto. Los dos procesos son realizados por la misma máquina que cuenta con un suministro interno de agua.

Corte. La papa pelada es llevada a la tajadora para ser cortada en hojuelas. El tamaño de la tajada es un factor importante en la calidad de las hojuelas, se obtienen buenos resultados con tajadas de 1 ó 1.5mm. Para el corte se emplea la misma máquina y se utilizan diferentes cuchillas.

En algunos casos, dependiendo de cómo salga el producto de la maquina lavadora y peladora y de la tajadora, con el fin de eliminar la tierra y otras suciedades, separar las partículas de almidón de la superficie de las hojuelas y reducir el nivel de azúcar de las mismas, estas se someten a procesos de lavado con agua bajo condiciones controladas de tiempo y temperatura.

Deshidratado. Con el fin de reducir la concentración de almidón en los tubérculos, se hace un secado de la papa eliminando el exceso de agua en la misma. En algunas ocasiones se hace un enjuague para eliminar el exceso de almidón y se procede a secarlas por la acción del ambiente.

Freído. Una vez que se ha dado la forma al producto, se introduce en equipos para efectuar la fritura. Esto se realiza en aceite caliente a temperaturas controladas entre 175 - 180°C y por el tiempo e intensidad necesaria, que

permiten a su vez un excelente control de la calidad del aceite a través del tiempo y obtener las mejores características de textura, color, apariencia y contenido de aceite en el producto. Temperaturas inferiores hacen que el producto tome mucho tiempo en freírse y absorban mucho aceite.

Escurrido. Cuando el producto está listo se extrae de los freidores en un recipiente escurridor en acero inoxidable para que el producto se seque y se separe el aceite sobrante.

Saborizado. En esta etapa se adicionan la sal y los saborizantes cuando el producto aún está caliente para hacer más apetecible los productos.

Selección de producto. Cuando el producto está frío se realiza un control de calidad tendiente a seleccionar los productos que no presentan una calidad aceptable o que no cuentan con las características deseadas, como producto quemado. (Patiño, 2002).

Empaque. Listo el pasaboca se empaqueta adecuadamente para conservar su frescura, aislándolo del medio ambiente y dándole una presentación atractiva para ser vendido. El empaque constituye la culminación de todo el proceso de fabricación de los productos. Como en cualquier alimento, el empaque juega un papel muy importante, ya que tiene como objetivo, no sólo el de conservar el producto, contener una porción determinada del mismo, sino además, brindar información útil al consumidor y lógicamente hacerlo atractivo a los ojos de los consumidores. El empaque puede hacerse de forma manual o con la ayuda de una empacadora.

Sellado. Cuando el producto ya está en las bolsas se procede a sellarlo por medio de calor, esto puede hacerse por medio de la misma máquina empacadora o por medio de selladoras con inyección de aire. Se utilizará una empacadora y

pesaje de 25 gramos por unidad y finalmente se empaca en otra bolsa transparente por 12 unidades.

Almacenamiento de producto terminado. Para el almacenamiento del producto se agrupan unidades en docenas y se empacan en bolsas y posteriormente en cajas o canastillas para ubicarlo en una bodega, de manera que esté listo para su comercialización.

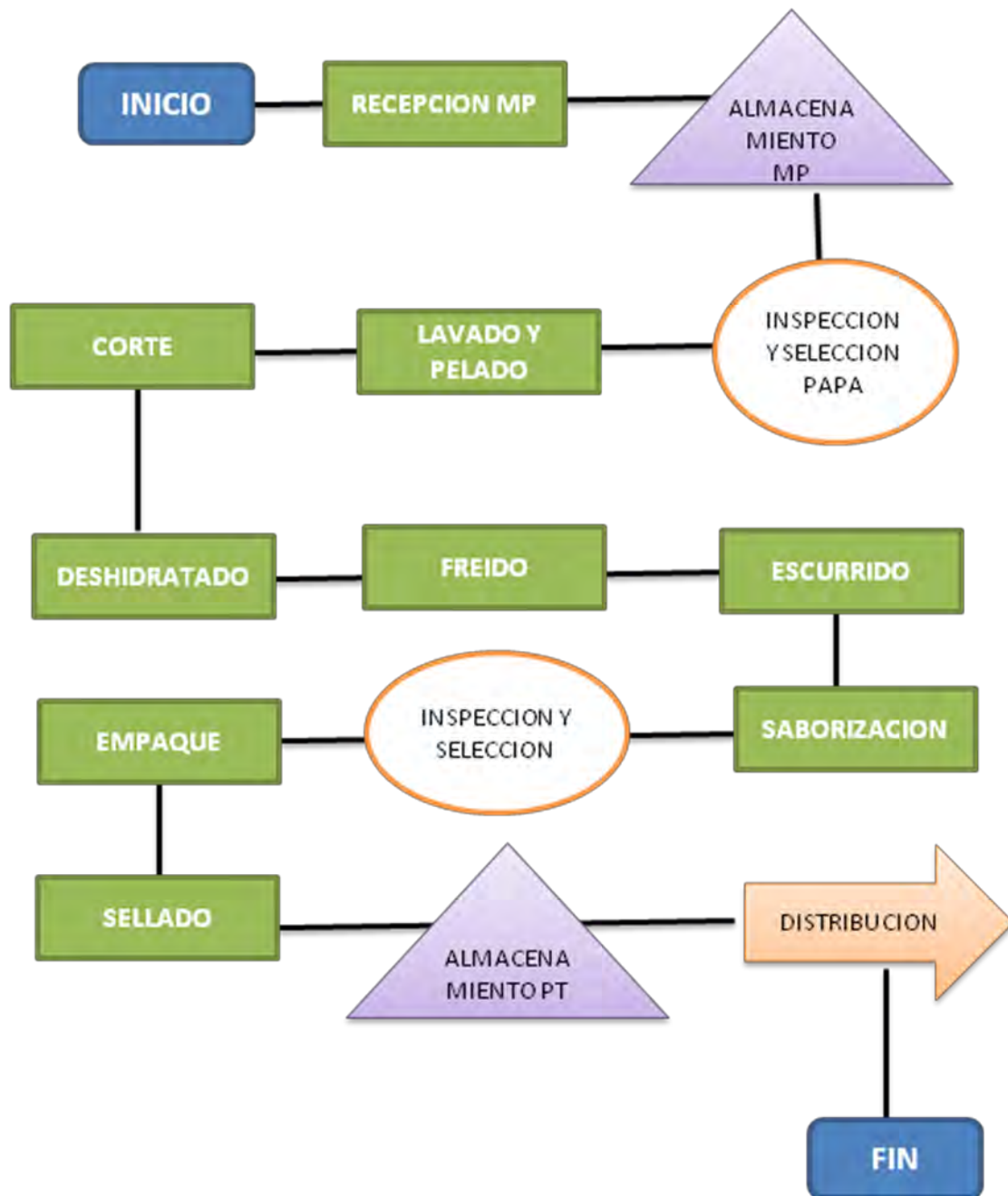
Distribución del producto. Transporte y entrega del producto.

Cuadro 36. Diagrama de tiempos y responsable

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
INICIO		
Recepción de materias primas	Operario	15 minutos
Almacenamiento de materias primas	Operario	15 minutos
Inspección y selección de papa	Jefe de producción	60 minutos
Lavado y pelado	Operario	60 minutos
Corte	Operario	50 minutos
Deshidratado	Operario	10 minutos
Freído	Operario	5 minutos
Escurredo	Operario	20 minutos
Saborización	Operario	10 minutos
Inspección y selección	Jefe de producción	30 minutos
Empaque	Operario	20 minutos
Sellado	Operario	10 minutos
Almacenamiento de producto terminado	Operario	15 minutos
Distribución del producto	Vendedor	8 horas
FIN		

Fuente: Esta investigación

Gráfico 28. Diagrama de flujo proceso de producción



Fuente: Esta investigación

7.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

7.3.1 Materias Primas

La materia prima necesaria para la producción son la papa en fresco las cual debe ser de buena calidad en cuanto a tamaño, color, apariencia, libre de enfermedades y hongos, además de un adecuado grado de madurez. La procedencia de las papas es del sector rural del municipio de Pasto y municipios vecinos como Yacuanquer, Catambuco, El Encano o del municipio de Túquerres o Ipiales.

La unidad de medida para la adquisición de materia prima será el kilogramo el cual cuesta en un promedio de \$400. Se adquiere mediante contratos de compra para garantizar estabilidad en los precios de forma continua.

PAPA. La papa (*Solanum tuberosum* L.) en Colombia es consumida principalmente en estado fresco, posee además diversos usos industriales como papas fritas en hojuelas, francesas, congelada prefrita o enlatada, también a partir de la papa se obtiene otros productos como almidón, alcohol y celulosa.

Tamaño y forma del tubérculo: El tamaño adecuado para elaborar papa en hojuela o “chips”, debe ser entre 4 a 6 cm. de largo, correspondiente a la medición del eje intermedio (línea ecuatorial) del tubérculo. También puede clasificarse por su peso en gramos.

La forma del tubérculo es variable, son comúnmente clasificados en redondos y largos pero puede variar considerablemente debido a prácticas culturales y condiciones medio ambientales. En condiciones poco propicias de crecimiento, se forman tubérculos deformes, exhibiendo defectos como grietas, rajaduras o protuberancias, por lo general este tipo de deformaciones tienen lugar cuando

después de un período de falta de agua en el que se suspende el crecimiento, la planta y el tubérculo comienzan de repente a crecer vigorosamente.

También se debe tener en cuenta el grosor de la cáscara y la profundidad de los “ojos” que puede diferenciarse entre superficiales y profundos, esta característica es variable y puede influir en las pérdidas de pulpa por pelado.

Cuadro 37. Principales productores de papa Capiro en Nariño

EMPRESA	PROPIETARIO	MUNICIPIO	PRODUCCIÓN AÑO
Papa la sabana	Eduardo Benavides	Túquerres	2.500.000kg aprox.
José Pantoja	José Pantoja	Túquerres	2.500.000kg aprox.
Ordoñez	Familia Ordoñez	Pasto	600.000kg aprox.
Propapa	Jorge Arévalo Filemon Pantoja Eliécer Fajardo	Pasto	300.000kg. aprox.
Grupos asociativos	Gualmatán Pupiales Tuquerres	Varios	60.000kg. aprox. Cada uno

Fuente. FEDEPAPA regional Nariño

En el cuadro 42 se puede observar la cantidad demandada por la empresa de papa Capiro al año, de acuerdo con la proyección de ventas de la empresa.

Cuadro 38. Proyección de compra de papa Capiro

PROYECCIÓN COMPRA DE PAPA CAPIRO					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Kilogramos de papa capiro	38.366	38.880	40.824	42.865	45.008

Fuente. Esta investigación.

7.3.2 Insumos

Entre los insumos se pueden diferenciar las materias primas son aquellos materiales que serán incorporados directamente al producto final, los empaques y embalajes del producto son considerados como materiales, otros materiales consumidos pero no incorporados al producto son por ejemplo el gas y el agua y además de estos se pueden mencionar insumos o elementos improductivos o que no forman parte de manera directa del proceso productivo como elementos de papelería, útiles de oficina, elementos de limpieza entre otros.

ACEITE. Para freír las papas, se emplearan aceites 100% vegetales como aceite de soya, de maíz o aceite de palma con resistencia a altas temperaturas, apropiados para frituras de uso industrial., con buena estabilidad al calor, bajo contenido de polímeros y ácidos grasos libres, inclusive durante freído continuo. Los aceites no deben alterar el sabor, aroma o textura de los alimentos, deben dar el color adecuado y tener una aceptable vida útil.

En el mercado Nacional existe una gran oferta de este tipo de productos para usos industriales. Con buena calidad que permiten según sus características mantener el sabor, aroma y textura de los productos durante el freído, algunas empresas regionales utilizan aceite de origen ecuatoriano que altera el sabor del producto. Las empresas productoras de aceites en Colombia cuentan con amplias redes de comercialización, no solo propias sino a través de distribuidores autorizados en cada región y acuerdos entre empresas de la misma actividad como la asociación Team (Tecnología Empresarial de Alimentos S.A.), alianza estratégica conformada por seis empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos y especializadas en grasas y aceites vegetales comestibles como Fagrove S.A. (Barranquilla), Grasas S.A. (Buga), Acegrasas S.A. (Bogotá), y Gravetal S.A. (Medellín). Otras empresas productoras de aceite son Lloreda Grasas (Yumbo) y Grasco S.A. (Bogotá).

Presentación: A granel, tambores, garrafa de 20 y 14 litros. El aceite de palma es ideal para procesos de fritura, proporciona un alto rendimiento y resistencia a altas temperaturas.

Cuadro 39. Precios de aceites tipo industrial

EMPRESA	MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO LITRO)
Lloreda S.A.	La Americana	20 litros	3750
Acegrasas S.A.	Quality Free	20 litros	3580
Grasco S.A.	Alegría	20 litros	3.400

Fuente. Esta investigación

Para la empresa se comprará el aceite Alegría de la empresa Grasco S.A. que es comercializado en la ciudad de pasto por la Distribuidora Andina con un precio de \$68.000 los 20 litros.

SAL. La sal refinada para consumo humano (Cloruro de Sodio) es un sólido blanco, cristalino, incoloro e higroscópico, altamente soluble en agua.

Cuadro 40. Composición de la sal Refisal

PARAMETRO	UNIDADES	COMPOSICION
Cloruro de sodio	% en peso base seca	99.0 mínimo
Yodo (yoduro)	ppm de I ⁻	50-100
Flúor (fluoruro)	ppm de F ⁻	180-220
Sulfatos	ppm de SO ₄ ⁼	2800 máximo
Magnesio	ppm de Mg ⁺⁺	800 máximo
Calcio	ppm de Ca ⁺⁺	1000 máximo
Humedad	% de peso de H ₂ O	0.2 máximo
Otros insolubles en agua	ppm	1600 máximo

Fuente. Refisal

Para los productos se utiliza aproximadamente entre un 3 y 5% del peso del producto. El precio del saco de 50 kilogramos es de \$25.400 en la ciudad de Pasto.

Empaque:

La bolsa plástica para la presentación de 25 gramos, será adquirida a la empresa sigmaplast, ubicada en la ciudad de Medellín. El precio de la impresión es de \$16.50 cada unidad e imprime mínimo 54.000 unidades.



Para los productos se empleara como proveedor la empresa Sigmaplast de Medellín por el bajo costo de sus productos. Como mínimo se deben comprar 100 kilogramos de bolsa, se incluyen cireles o plantillas de impresión. El cálculo de las bolsas se hará de acuerdo al número de unidades vendidas por año, que para el primer año asciende a \$891.000


Cuadro 41. Precios empaques para el producto.


EMPRESA	REFERENCIA	CANTIDAD (mínima en bolsas)	PRECIO 14X18 cms. (sin IVA)
Altapack Ltda. Bogotá	Bolsa impresa hasta 4 tintas en polipropileno biorientado de 30 micras.	68.000	\$28.40 cada bolsa
Sigmaplast Medellín	Bolsa impresa en policromía en polipropileno biorientado o monorientado	54.000 (100 kgs)	\$16.50

Fuente. Esta investigación

Cuadro 42. Resumen materias primas e insumos

Descripción	Precio por unidad	Imagen	Descripción
Papa	\$20.000 el bulto		<p>La variedad que se consumirá para el proyecto es la Diacol capiro. Es la variedad de mayor uso, favorecida por una buena oferta durante una gran parte del año y por un excelente comportamiento en almacenamiento, transporte y tolerancia a la manipulación. Sus desventajas radican en el alto desperdicio y tiempo de pelado, debido al grosor de la piel y la profundidad de los ojos, aspectos que afectan el rendimiento y la presentación del producto terminado. Igualmente la variación del contenido de azúcares reductores y materia seca limitan su rendimiento.</p>
Aceite	20 litros por \$68.000		<p>Para freír las papas, se emplearán aceites 100% vegetales como aceite de soya, de maíz o aceite de palma con</p>

			<p>resistencia a altas temperaturas, apropiados para frituras de uso industrial., con buena estabilidad al calor, bajo contenido de polímeros y ácidos grasos libres, inclusive durante freído continuo. Los aceites no deben alterar el sabor, aroma o textura de los alimentos, deben dar el color adecuado y tener una aceptable vida útil.</p>
Sal	50 kg \$25.400		<p>La sal refinada para consumo humano (Cloruro de Sodio) es un sólido blanco, cristalino, incoloro e higroscópico, altamente soluble en agua.</p> <p>Para las papas fritas se empleará la sal refinada Refisal debido a que cumple con las normas colombianas establecidas para este producto de consumo humano. Decreto 547 del 19 de marzo de 1996 del Ministerio de Salud y la Norma Icontec 1254 — Tercera Revisión.</p>

Empaque	\$16.50		La bolsa plástica para la presentación de 25 gramos, será adquirida a la empresa sigmaplast, ubicada en la ciudad de Medellín. El precio de la impresión es de \$16.50 cada unidad e imprime mínimo 54.000 unidades.
----------------	---------	--	--

Fuente. Esta investigación

Cuadro 43. Otros insumos.

Insumo	Costo por unidad	Descripción
Gas	70.000 de 100 libras	el gas que se empleará para el funcionamiento de la maquina freidora, de acuerdo a las estimaciones de los proveedores de maquinaria, un cilindro dura aproximadamente 30 horas por lo cual se estima que el primer
Energía eléctrica	447 kw/hora	la maquinaria consume aproximadamente 2.9 kilowatios por hora, a partir de ello se debe calcular el consumo aproximado de la empresa, además del consumo en otras áreas de la empresa y el cargo básico.
Agua	Valor metro 3 \$ 1.491 Valor aseo = \$ 13.050	Por otra parte el agua que es utilizada para el lavado de la materia prima se ha estimado que se consume

		aproximadamente 1 m ³ de agua por bulto, además de otros consumos normales de aseo y limpieza. En la ciudad en el recibo de acueducto y alcantarillado se adiciona el servicio de aseo que para la bodega especificada en la localización del proyecto
Dotación de personal	Las botas tienen un costo de \$30.000, los overoles de \$35.000, los gorros tienen un valor de \$2.500 y los tapabocas de \$2.000 cada uno. En total 69.500 cada uno cada 4 meses.	se hace necesario dotarlos con botas antideslizantes, overoles, tapabocas, y gorros, como medidas de higiene y seguridad industrial


Fuente. Esta investigación



Adicionalmente se consumen otros insumos como elementos de aseo, papelería, útiles de oficina, entre otro sobre los cuales se hará estimaciones aproximadas para el cálculo de los costos.


7.3.3 Tecnología requerida

La tecnología especializada necesaria para los equipos, hacen que la empresa sea competitiva marcando una condición de éxito, dada por sus repercusiones sobre costes y diferenciación del producto. En RICA PAPA se contara con la siguiente maquinaria:

Cuadro 44. Maquinaria requerida

Maquinaria	Precio	Imagen	Descripción
Lavadora y peladora	6.150.000		<p>Es una maquina peladora, abrasiva centrífuga con carga y descarga manual o automática, que funciona por la acción de un motor de aproximadamente 1.5 HP, esta conformado por un sistema de transmisión de potencia compuesto por poleas y correas para dar velocidad de trabajo de aproximadamente 200 RPM. La cámara de pelado esta construida en acero inoxidable y posee un sistema para el suministro de agua. Su capacidad es variable entre 30 a 60 libras por hora.</p>

<p>Tajadora</p>	<p>\$7.200.000</p>		<p>Elaborada en acero inoxidable, posee un cabezal de corte en forma de rectángulo con tapa de aluminio, donde se aloja un disco del mismo material con dos cuchillas que al girar cortan el producto. También constituida por un disco cortador que gira a baja velocidad y recibe la fuerza de un motor de 0.3 – 0.5 HP, la transmisión de potencia y reducción de velocidad es por medio de poleas y correas. Esta máquina debe tener capacidad rodajas con un espesor entre 1 y 3 mm. Su capacidad es variable.</p>
<p>Freidor</p>	<p>\$4.400.000</p>		<p>Este equipo tiene forma rectangular y está construido en acero inoxidable, su operación es a gas. La temperatura de trabajo es ajustable mediante termostato de rápida acción, el</p>

			área de freído depende de la capacidad deseada.
Selladora.	\$5.000.000		Son selladoras neumáticas con sistema de inyección de aire, con control electrónico de temperatura por medio de un termostato. Para la inyección de aire se utiliza un interruptor, un control de flujo de aire y un temporizador para el accionamiento de la maquina acompañado de un compresor. La selladora utiliza un pedal eléctrico y posee una estructura de apoyo al piso.
TOTAL	\$22.750.000		

Fuente. Esta investigación

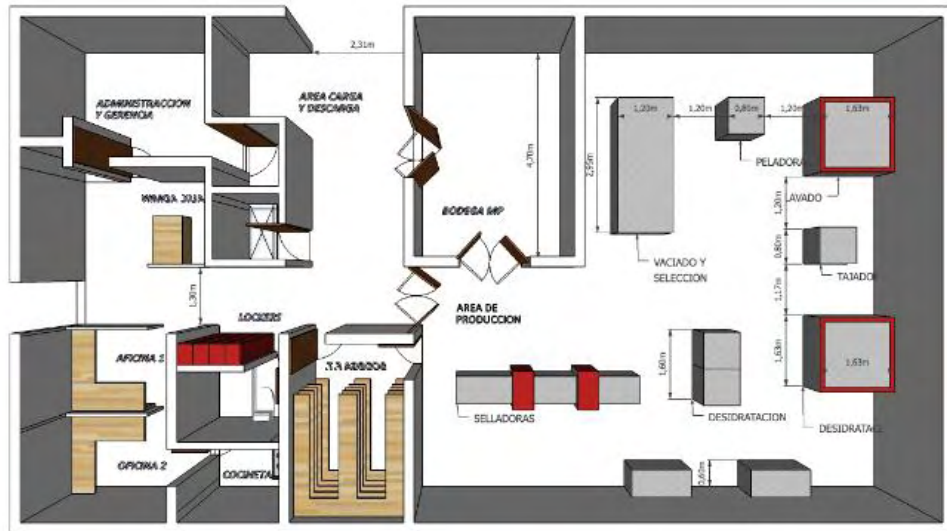
En el mercado regional, nacional e internacional existen proveedores para este tipo de agroindustria, con diferentes capacidades y precios. Las ofertas que más se adecuan a la empresa son:

Cuadro 45. Empresas productoras de maquinaria para procesamiento de papa.

EMPRESA	MAQUINARIA	CIUDAD
Maquinar SAS	Lavadora-peladora, tajadora, selladora.	Bogotá
Zutta hermanos Ltda.	Toda la maquinaria	Pasto
ABC de las Maquinas	Toda la maquinaria	Bogotá
Industria Metalmecánica Alimenticia	Toda la maquinaria	Cali

Fuente. Esta investigación

Cuadro 46. Distribución de planta



Fuente. Esta investigación

La distribución de planta se muestra donde se cuenta con oficina administrativa, zona de baños cerca al acceso. Posteriormente encontramos la bodega de materia prima y de producto terminado. En la parte posterior del local encontramos el flujo de procesos para la fabricación de la papa donde se encuentran la lavadora, peladora, tajadora, freidoras y la maquinaria de empaque y sellado.

7.3.4 Capacidad instalada requerida

Según el estudio de mercado hay que producir 92.111 docenas de papa frita en unidades de 25 gramos y con ello generar unas ventas de \$184.000.000, para completar un ciclo productivo. Esto quiere decir que necesitamos producir 6.766 docenas al mes.

La maquinaria descrita tiene la capacidad de producción requerida para garantizar esta producción. La capacidad instalada aprovechada será del 46%.

La capacidad instalada que proponemos en este plan de negocio para la empresa será la adecuada para obtener un máximo de producción que se pueda obtenerse con los equipos, para reducir los costos y elevar al máximo las utilidades.

Capacidad instalada maquinaria	Capacidad aprovechada vs operarios	% aprovechamiento
200.000 docenas anuales	92.111 docenas anuales	46%
16.666 docenas mensuales	6.766 docenas mensuales	46%
666 docenas diarias	270 docenas diarias	46%

7.3.5 Adecuaciones

Las adecuaciones por lo general consisten en arreglo de paredes con pintura lavable, instalaciones eléctricas óptimas para los equipos, divisiones con superboard o panel yeso en planta para varias zonas de trabajo, arreglo de pisos, baños, mano de obra, etc. Se ha establecido un valor de \$3.000.000 para este rubro.

7.3.6 Macro - micro localización

MACROLOCALIZACIÓN – San Juan de Pasto



San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia».

Demografía. La zona urbana (cabecera municipal) cuya población censada en 2005 era de 312.759 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali.

La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes.

MICROLOCALIZACIÓN – Corregimiento de Catambuco Centro – Vereda Botanilla

Centro Poblado de Catambuco Centro (Corregimiento de Catambuco)

DATO	DESCRIPCIÓN
Nombre:	Corregimiento de Catambuco
Cabecera Corregimiento:	Catambuco Centro
Localización:	Sur de la ciudad de Pasto
Posición Astronómica:	1° 15' y 1° 20' Latitud Norte 77° 15' y 77° 20' Longitud Oeste
Coordenadas Geográficas:	X = 975.000 y 980.000 m E. Y = 620.000 y 625.000 m N.
Cartográfico IGAC	Plancha No. 420 Escala 1:100.000 – D 8
Información Catastral:	Predios Urbanos y Predios Rurales
Límites:	Norte: Jongovito Sur-Este: San Juan Occidente: Botana y Botanilla
Área del Corregimiento:	Total: 00.00 Has. Centro poblado 00.00 Has. Rural: 00.00 Has.
Población: DANE 2004	Población Total: 12.250 hab. Población Centro poblado: - hab. Población Rural: - hab.
Densidad Total:	29 hab./ Km2.
Ecosistemas Estratégicos:	Quebradas Catambuco, Botanilla, Cubiján, Ríos Chapal y Guachucal, Cerro Campanero, Laguna Negra y Parque Galeras
Altura (Cabecera):	2.820 m. s. n. M.
Temperatura (Cabecera):	12° C.
Piso Térmico:	Frío.
Producción Agrícola:	Trigo, cebada, maíz, papa, hortalizas.
Distancia a Pasto:	8 kilómetros
Fundación:	Posesión y localización sobre territorio indígena Quillacinga
Historia	Encomienda de Luis de Casañas. Siglo XVI. Combate entre Alejandro Macaulay y Caicedo en 1813. Combate entre Agualongo y Juan José Florez en 1823.
Patrimonio Cultural:	Tienda Museo Casañas de Guadalupe

División Territorial Veredas:	Catambuco Centro, Vereda El Campanero, Vereda Bellavista, Vereda La Meroed, Vereda Botanilla, Vereda La Victoria, Vereda Botana, Vereda San Antonio de Acuyuyo, Vereda Guadalupe, Vereda San José de Casanare, Vereda San Antonio de Casanare, Vereda Chaves, Vereda Alto Casanare, Vereda San José de Catambuco, Vereda Cruz de Amarillo, Vereda Santamaría, Vereda Cubiján Bajo, Vereda Fray Ezequiel, Vereda San Isidro Antonio, Vereda Bellavista.
-------------------------------	--



Una buena localización de la planta es fundamental en la definición y cuantificación de los ingresos y los costos, por lo cual es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con exactitud, por lo cual se debe optar por la ubicación que permita el máximo rendimiento del proyecto, eligiendo aquella ubicación que permita obtener mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles.

RICA PAPA, se ubicara en el Departamento de Nariño, municipio de Pasto, en Catambuco, ubicado al sur del municipio de Pasto, Posee importantes ventajas para el montaje de la planta, entre las cuales se destacan:

Perspectiva de desarrollo. El proyecto busca generar desarrollo al municipio de Pasto, aprovechando los recursos agrícolas que ahí se producen.

Disponibilidad de materia prima. Se encuentra cerca de los proveedores de materia prima y muy cerca a la entrada de la ciudad por donde entran los camiones con la materia prima procedente de los municipios aledaños y es vecino de la principal plaza de mercado de la ciudad.

Costo del arrendamiento. El costo del arrendamiento en el sector no es muy costoso y según planeación municipal se puede montar industrias de alimentos siempre.

Facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas. El terreno posee vías de acceso que facilitan la entrada de vehículos la vía se encuentran pavimentada, con buena señalización, además de situarse cerca a la vía Panamericana; lo que produce excelentes beneficios para el transporte y distribución de los productos.

Disponibilidad de servicios públicos. El lugar cuenta con servicios públicos como el de electricidad, agua potable y alcantarillado, así como también de teléfono e internet; los cuales se prestan de forma normal y permanente.

Disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada.

Disponibilidad de servicio de transporte.

Tales aspectos generan un ambiente propicio para la ubicación de la planta procesadora y permitieron al emprendedor tomar la iniciativa de instalarla en este sector.

Cuadro 47. Resumen costos unitarios de producción

Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Papa	Gramos	540.00	0.4
Aceite	ml	1.20	3.4
Sal	Gramos	9.00	0.5
Empaque	Unidad	12.00	16.5
Bolsa plástica	Unidad	1.00	10.0

Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
216.0	223.0	229.7	236.7	243.8
4.1	4.2	4.3	4.5	4.6
4.6	4.7	4.9	5.0	5.2
198.0	204.4	210.6	217.0	223.5
10.0	10.3	10.6	11.0	11.3
432.7	446.7	460.2	474.1	488.4

Fuente. Esta investigación

7.3.7 Plan de producción

Se presenta el número de unidades mensuales que se produce por parte de la empresa proyectado a 5 años, cifras que coinciden con el plan de ventas y se tienen en cuenta los inventarios.

Cuadro 48. Plan de producción

Nombre del Producto o Servicio:	Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos					
	PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (unidades)		92,111	94,874	97,720	100,652	103,672
Inv. Inicial Producto Terminado		0	2,559	2,635	2,714	2,796
Inv. final Pdto. Terminado		2,559	2,635	2,714	2,796	2,880
Producción (unidades)		94,670	94,950	97,799	100,734	103,756
PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cant. Mes 1	7,889	7,912	8,150	8,394	8,646	
Cant. Mes 2	7,889	7,912	8,150	8,394	8,646	
Cant. Mes 3	7,889	7,912	8,150	8,394	8,646	
Cant. Mes 4	7,889	7,912	8,150	8,394	8,646	
Cant. Mes 5	7,889	7,912	8,150	8,395	8,646	
Cant. Mes 6	7,889	7,912	8,150	8,395	8,646	
Cant. Mes 7	7,889	7,912	8,150	8,395	8,646	
Cant. Mes 8	7,889	7,912	8,150	8,395	8,646	
Cant. Mes 9	7,889	7,912	8,151	8,395	8,647	
Cant. Mes 10	7,889	7,912	8,151	8,395	8,647	
Cant. Mes 11	7,889	7,913	8,151	8,395	8,647	
Cant. Mes 12	7,891	7,917	8,146	8,393	8,647	
Total	94,670	94,950	97,799	100,734	103,756	

7.3.8 Plan de compras

En el plan de compras se presentan las cantidades que se requieren por docena de papa teniendo en cuenta las materias primas e insumos, mano de obra y los CIF.

Cuadro 49. Plan de compras

Producto:		Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos					
Unidad de Produccion:		Unidad		Proyección de precios			
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
			Unitario Año1	Unitario Año2	Unitario Año3	Unitario Año4	Unitario Año5
Papa	gramos	540.0000	0.40	0.41	0.43	0.44	0.45
Aceite	ml	1.2000	3.40	3.51	3.62	3.73	3.84
Sal	gramos	9.0000	0.51	0.52	0.54	0.56	0.57
Empaque	Unidad	12.0000	16.50	17.04	17.55	18.08	18.63
Bolsa plastica	Unidad	1.0000	10.00	10.33	10.64	10.96	11.29

Mano de obra directa

Cargo	Proyección de precios				
	Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5
Jefe de producción	198.02	198.51	198.53	198.57	198.60
Operario 1	124.75	125.06	125.08	125.10	125.12
Operario 2	124.75	125.06	125.08	125.10	125.12
Operario 3	124.75	125.06	125.08	125.10	125.12

Costo unitario de gastos de fabricación (1)

Producto	Cantidad	CIF unitario por producto año 1	CIF unitario por producto año 2	CIF unitario por producto año 3	CIF unitario por producto año 4	CIF unitario por producto año 5
CIFPaquete por 12 unidades papa x 25 gramos	1.00	180.80	181.25	181.27	181.30	181.33

8. ESTUDIOS ADMINISTRATIVO

8.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

8.1.1 Misión

Como empresa productora y comercializadora de papas fritas en hojuelas , nos enfocamos en satisfacer y deleitar el paladar y el gusto de los más exigentes brindándoles un producto novedoso elaborado bajo los más altos estándares de calidad requeridos, generando valor para nuestros accionistas, beneficios a nuestros trabajadores y superando las expectativas de los clientes y consumidores.

8.1.2 Visión

Ser en el año 2020 una empresa líder en la producción y comercialización de papas fritas mediante la constante innovación de productos, procesos y servicios que sean el modelo a seguir en las tendencias del mercado, creciendo rentablemente para posicionarnos en todo el departamento de Nariño ampliando el portafolio de productos mediante alianzas con empresas reconocidas a nivel nacional.

8.1.3 Principios Corporativos

Responsabilidad Social: Es el compromiso expreso que la productora y comercializadora de papas fritas hace con la población y la sociedad para garantizar los más altos niveles de calidad y a un precio justo.

Respeto: Es la principal característica sobre la que se desarrollan nuestros trabajos y nuestras labores cumpliendo con los compromisos realizados con los

clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, competidores, accionistas y familias.

Crecimiento: El continuo desarrollo de productos, mercados y clientes y el fortalecimiento de la empresa, es la garantía de la mejora continua en productos con la aplicación de tecnología y los más altos estándares de calidad generando un producto de muy buen sabor y muy sano.

Satisfacción: Como valor empresarial es la materialización de la integración de fuerzas y sueños de las personas que conforman la empresa.

Salud: Mantener el compromiso de entregar un producto muy fresco y sano conservando la responsabilidad social con nuestros clientes, consumidores y sociedad en general.

8.2 ORGANIZACIÓN

8.2.1 Aspectos legales

Tipo de sociedad. El tipo de sociedad de la empresa será SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS, la cual es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a la sociedad anónima.

La empresa será de carácter privado y funcionara como una sociedad limitada teniendo como razón social RICA PAPA SAS la cual será constituida acorde a las disposiciones legales exigidas.

Número de socios: En este tipo de sociedad participan cuatro socios por lo cual cada uno responderá hasta por el monto de sus aportes.

Objeto social: Tendrá como actividad principal la producción y comercialización de papa frita en hojuelas.

Ubicación: El domicilio para todos los efectos será la ciudad de Pasto en el corregimiento de Catambuco vereda Botanilla.

Capital social: Se constituirá la empresa con una capital social de \$2.000.000 que se dividirán así:

Socio	NO. DE CUOTAS	APORTE
ANDREA RODRIGUEZ	1	\$500.000.
CAROLINA MESIAS	1	\$500.000.
MARIA PAULA CHAVARRIAGA	1	\$500.000.
LILIANA VILLOTA	1	\$500.000.

El resto de capital será solicitado al Fondo Emprender por valor de 41.560.912.

Se seleccionó la Sociedad SAS –Sociedad por Acciones Simplificada, sociedad basada en la ley francesa de SAS: 1994, reformada en 1999 y 2001. Esta sociedad se constituye por contrato o por acto unilateral mediante documento privado, debido a que no hay aportes por transferencia que requiera escritura pública. Nuestra sociedad es de naturaleza puramente comercial .Fue escogida este tipo de sociedad por ser una estructura ágil, con menos costos, en donde una sola persona puede ser el titular de la propiedad.

Las siguientes son las características de este tipo de sociedad:

- ✓ Constitución por documento privado.
- ✓ Término de duración indefinido.
- ✓ Objeto social indeterminado.
- ✓ Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- ✓ Voto múltiple.
- ✓ Libertad de organización.
- ✓ No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva.
- ✓ Elimina límites sobre distribución de utilidades.

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se rige por las reglas aplicables a la sociedad anónima; es decir, somos del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA somos responsables (sujetos pasivos jurídicos). Será contribuyente del impuesto de industria y comercio debido a que se realizarán actividades industriales, que no estén excluidas o exentas; igualmente tenemos la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA.

La creación de la sociedad SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. La sociedad SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

Procedimiento para la conformación de la sociedad:

1. Escogimos el nombre de la sociedad: Rica Papa SAS.
2. Luego revisamos que no hubiesen homónimos.

3. Se elabora una minuta de constitución de empresa. Esta minuta se autentica y se inscribe en el Registro Mercantil.

4. Para efectos de la comercialización debemos solicitar resolución de facturación ante la DIAN.

Independientemente de las actividades previstas en su objeto social, la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza es comercial.

8.3 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con la normativa sanitaria que nos rige, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), estipula que para la producción y comercialización de alimentos, se hace necesario tramitar el registro sanitario, así como también el permiso para la producción de alimentos, o certificación de BPM para la producción de alimentos.

Sin embargo debemos tener en cuenta el decreto 3075 de 1997, donde se regula las buenas prácticas de manufactura y los procesos propios de la fabricación y a todas las actividades de fabricación, procesamiento preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

- A todas las actividades de fabricación, procesamiento preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

- A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos; sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Cuadro 50. Costos totales de legalización

13. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados) (1).	
Descripción	Valor
Código de barras	300,000
Elaboración prototipos	0
Escrituras y Gastos Notariales	
Permisos y Licencias	200,000
Registro Mercantil	150,000
Registros, Marcas y Patentes	800,000
Registro Sanitario	1,000,000
Permiso planeación mpal	
Sayco y acimpro	0
Bomberos	26,000
Uso del suelo	0
Evento de lanzamiento	1,000,000
Total	3,476,000

Fuente: Esta investigación

8.3.1 Estructura Organizacional

Para establecer la estructura organizacional de la empresa se tuvo en cuenta que las estrategias y su ambiente son variables a lo largo del tiempo por tal motivo se debe lograr que dicha estructura sea flexible adaptándose a los cambios de la empresa incluyendo nuevas instalaciones y espacios administrativos. Además como toda actividad empresarial lucrativa tiene incorporado un marco jurídico por eso debe tener en cuenta lo siguiente:

Número de trabajadores: Se requieren 10 empleados tantos directos como indirectos, de los cuales laboraran en la parte administrativa 6 y en la parte operativa 4.

Duración: Tendrá una vigencia indefinida.

Disolución y liquidación: Se hará en caso de que la fecha de vencimiento no haya sido prorrogada, cuando hallan pérdidas del 50% del capital social y el número de socios exceda de 25 y por demás causas que establezca la ley.

Cuadro 51. Gastos de personal administrativo y ventas

Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
1. Administración					
Gerente administrador	1	1,200,000	14,400,000	7,488,000	21,888,000
Secretaria (Aprendiz SENA)	1	442,125	5,305,500	2,758,860	8,064,360
			0	0	0
			0	0	0
			0	0	0
Subtotal	2				29,952,360
2. Ventas					
Vendedor	1	800,000	9,600,000	4,992,000	14,592,000
Vendedor		800,000	9,600,000	4,992,000	0
Vendedor	1	800,000	9,600,000	4,992,000	14,592,000
			0	0	0
Subtotal	2				29,184,000
Total	4				59,136,360

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1
Sueldos a empleados		18,240,000
Honorarios Contador	300,000	3,600,000

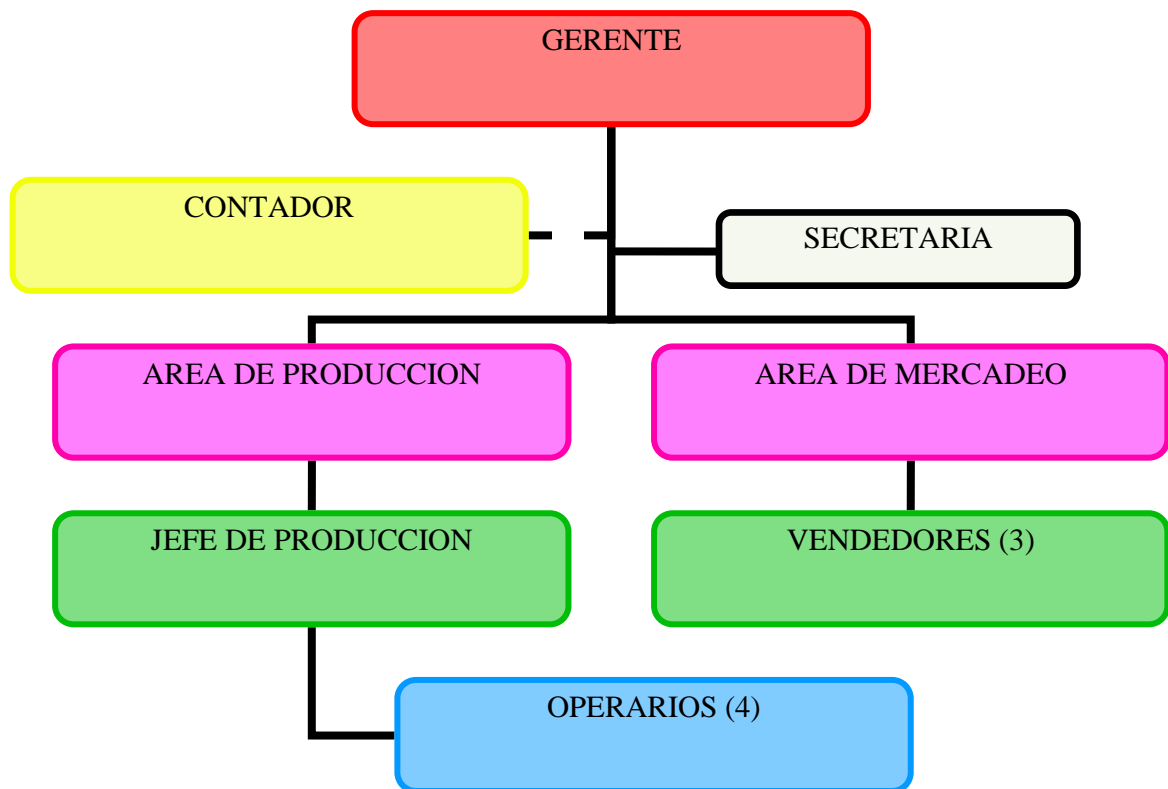
Fuente: Esta investigación

Cuadro 52. Gastos de personal operativo

Cargo (2)	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Jefe de producción	1	1,000,000	12,000,000	6,240,000	18,240,000
Operario 1	1	630,000	7,560,000	3,931,200	11,491,200
Operario 2	1	630,000	7,560,000	3,931,200	11,491,200
Operario 3	1	630,000	7,560,000	3,931,200	11,491,200
Total			34,680,000	18,033,600	52,713,600

Fuente: Esta investigación

8.3.2 Organigrama



8.4 FUNCIONAMIENTO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

8.4.1 Niveles Jerárquicos y funciones asignadas a cada cargo

CARGO

JEFE INMEDIATO

GERENTE

SOCIOS

Perfil: Administrador de Empresas, con Experiencia en administración de negocios de alimentos de 2 años. Habilidades de liderazgo y negociación.

FUNCIONES

- Ser el representante legal
- Dirigir a la empresa manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos de la misma.
- Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la organización
- Dentro de una concepción participativa de gestión ser nominador y ordenador de gastos.
- Velar por el buen cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la empresa
- Rendir informes solicitados y demás autoridades competentes

CARGO

JEFE INMEDIATO

CONTADOR

GERENTE

Perfil: Contador Público con tarjeta profesional, con Experiencia de 2 años.

FUNCIONES

- Revisar libros contables
- Elaborar declaración de renta y presupuesto
- Verificar conciliación bancaria

- Firmar estados financieros

CARGO

JEFE INMEDIATO

VENDEDOR (3)

GERENTE

Perfil: Tecnólogo en Ventas, con experiencia en ventas de 2 años.

FUNCIONES

- Cumplir con las políticas de venta y comercial
- Rotar el producto en las tiendas
- Revisar que el producto este visible y disponible
- Mantener el inventario

CARGO

JEFE INMEDIATO

JEFE DE PRODUCCION

GERENTE

Perfil: Ingeniero agroindustrial, con experiencia de 1 año en producción en empresas de alimentos.

FUNCIONES

- Coordinar entrada y salida de materias primas
- Recibir la materia prima así como colocarla en producción
- Colaborar en el proceso de la producción de la papa
- Realizar la última fase de almacenamiento del producto terminado
- Realizar proceso de verificación de calidad del producto

CARGO

JEFE INMEDIATO

OPERARIO

JEFE DE PRODUCCION

Perfil: Tecnólogo del SENA en alimentos, con experiencia de 1 año en empresas similares, carnet de BPM.

FUNCIONES

- Seleccionar e inspeccionar la papa
- Atender el proceso productivo de las etapas
- Llevar a cabo el proceso de pelado adicionalmente hará la fase de empaclado donde verificara si el producto cumple con las condiciones de calidad estipuladas
- Eliminar los residuos de la diferentes fases
- Inspección y medición del producto sometido al freído

CARGO

JEFE INMEDIATO

SECRETARIA

GERENTE

Perfil: Técnica en Secretariado. Experiencia de 1 año relacionada.

FUNCIONES

- Funciones de auxiliar contable.
- Atender pedidos y llamadas telefónicas
- Manejo de correspondencia
- Otras funciones inherentes al cargo.

8.5 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

8.5.1 Especificaciones de cargos

Los cargos que componen las áreas funcionales de la empresa cuentan con un formato de descripción. Este documento es la base para la ejecución de los procesos de selección de personal. La empresa debe contar con la descripción de

cada uno de los cargos existentes en el organigrama. La descripción de los mismos contiene información específica, tal como responsabilidades, objetivos del cargo, funciones, contribución a la empresa, condiciones de trabajo, competencias requeridas, escolaridad formal e informal necesaria, experiencia laboral interna, valoración del cargo y plan de desarrollo al que puede acceder ese perfil.

El Gerente es el encargado de definir, estructurar y actualizar las descripciones de los cargos de la empresa, las cuales deben ser conocidas por los integrantes del grupo de trabajo para poder identificarse y cumplir con las responsabilidades de su cargo.

La creación de un nuevo cargo debe ir soportado en la respectiva especificación, la cual debe ser creada por el Gerente con la opinión de los socios.

Reclutamiento:

El Gerente define como principal política en el proceso de Reclutamiento el inicio de la búsqueda de personal idóneo para el cargo vacante al interior de la empresa valorando, como valor agregado, la experiencia, antigüedad y conocimiento de esta persona.

La empresa debe contar con una base de datos, constantemente actualizada de las personas que tienen una relación laboral, directa e indirecta con la empresa, para que sea el primer universo de búsqueda. Después de descartar esta base, se procederá a hacer una búsqueda directa en las empresas del mismo sector, el Sena y con las bolsas de empleo.

Las personas que con justa causa fueron despedidas de la empresa no serán tenidas en cuenta en el proceso de reclutamiento y serán excluidas del mismo y de la base de datos de reclutamiento.

Los cargos de apoyo para las áreas funcionales serán suplidos por estudiantes SENA que se encuentren en periodo productivo.

Selección:

El objetivo general del proceso de selección es evaluar en los candidatos las competencias requeridas por un cargo específico y el ajuste del perfil a la cultura organizacional, con el fin de vincular a la empresa, mediante contratación directa o indirecta, al talento con las características y competencias más altas en el mercado, que aporten positivamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

La decisión de seleccionar a la persona recae directamente en el gerente, posterior a la entrevista, unas pruebas psicotécnicas, entrevista con el jefe directo y examen de conocimientos.

El gerente establecerá un modelo de medición de las diferentes etapas del proceso:

- ✓ Entrevista con gerente 30%
- ✓ Pruebas Psicotécnicas 20%
- ✓ Entrevista con Jefe Directo 35%
- ✓ Examen de conocimiento 15%

Las personas a ser tenidas en cuenta para ocupar la vacante para la que se presentaron, deben contar con mínimo el 80% de puntos ponderado en la tabla anterior.

Se prohíbe la vinculación de familiares en casos donde alguno tenga la oportunidad de supervisar, procesar, revisar, aprobar, controlar y negociar de cualquier forma el trabajo del otro.

Vinculación:

El proceso de vinculación inicia una vez el Gerente haya aprobado en reunión la decisión de contratación.

La persona seleccionada debe entregar los documentos requeridos para poder proceder con la vinculación y deben ser presentados al momento de la vinculación. Adicionalmente debe presentarse a exámenes médicos de salud ocupacional, cuyo costo será asumido directamente por la empresa.

El proceso de vinculación finalizara en el momento que el funcionario se encuentre completamente inscrito y afiliado a las entidades que designa la ley y el contrato laboral firmado. El día de la vinculación se deben presentar los documentos que el gerente considere necesarios y apliquen al cargo en cuestión.

Inducción y capacitación

Inducción

Los nuevos funcionarios que se vinculen a la empresa deben participar y cumplir el plan de Inducción empresarial que ha establecido para tal fin. La charla de inducción se realizara los 5 días hábiles siguientes a la fecha límite de vinculación a la empresa, tiempo durante el cual, el jefe directo será responsable de generar la agenda y las citaciones para el nuevo colaborador de su área. La participación y asistencia a las charlas de inducción son de carácter obligatorio.

El programa de inducción está compuesta por dos tipos de sesiones:

La Inducción Empresarial que trata de la misión, visión, estructura organización, etc. La inducción al cargo que incluye temas como reconocimiento de responsabilidades del cargo, funciones específicas, labores a desarrollar,

presentación ante el área funcional, rol dentro de la organización y demás temas que el gerente del área considere pertinentes para el correcto desarrollo de las funciones para las cuales fue contratado.

Es responsabilidad del jefe directo el ser el primer contacto del nuevo colaborador con la empresa y sus compañeros de área funcional. Es el jefe directo quien debe realizar el acompañamiento inicial guiándolo por las instalaciones e indicándole la movilidad dentro de la empresa.

Capacitación:

Los procesos de capacitación son una estrategia para el mantenimiento y desarrollo del capital intelectual de la empresa representado en sus colaboradores. Este proceso es liderado por el gerente quien es el responsable de suministrar la información necesaria para establecer los procesos de formación, los cuales se diseñara de manera anual. Es importante establecer tres tipos de programas de formación. Programas Generales: son todos aquellos enfocados a fortalecer las competencias genéricas de los colaboradores de la empresa.

Programas Específicos: son procesos que buscan desarrollar un conocimiento directo y/o profundizar temas y herramientas relacionadas con las funciones de los cargos.

Programas Internos: cuentan con el apoyo y son desarrollados por empleados internos de la empresa, se basan en la experiencia y conocimiento de procesos y temas internos y propios de la empresa.

El proceso de requerimientos de formación será permanente sobre todo para el área de ventas. Para la definición de programas de capacitación los gerentes

estarán al tanto de todas las capacitación que dicten de ventas en el Sena, Cámara de comercio y lógicamente se contrataran conferencistas para charlas siquiera dos veces al año.

Se buscará que en toda capacitación que realicen los empleados obtengan su certificado de asistencia como principal programa de capacitación y desarrollo para los empleados de la empresa.

La compensación

Se definen como periodos de compensación económica los días 15 y 30 de cada mes donde se realizara, en cada fecha, un pago equivalente al 50% del salario pactado previos descuentos de ley y los que se acuerden con el empleado debido a descuentos directos por nómina.

8.5.2 Reglamento interno de trabajo

Debe exhibirse en la empresa:

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

- Pagar la remuneración pactada y en el periodo convenido.
- Guardar respeto de la dignidad del trabajador a sus creencias y sentimientos.
- Poner a disposición de los trabajadores los equipos adecuados para la realización de las labores.
- Darle al trabajador lo que solicite o a la terminación del contrato un certificado donde conste el tiempo de servicio, la labor desempeñada y el salario devengado.
- No exigir o aceptar el dinero del trabajador por ningún motivo.
- Dar cumplimiento al presente reglamento interno de trabajo

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

- Realizar personalmente su labor.
- Acatar las órdenes e instrucciones de su jefe inmediato.
- Ser reservado con la información de la empresa, no divulgar a terceros aquella información que pueda ocasionar perjuicios a la empresa.
- Conservar el buen estado de los implementos y útiles de trabajo y mantenerlos limpios y seguros.

PROHIBICIONES DE LAS EMPRESAS Y TRABAJADORES

PROHIBICION DE LA EMPRESA

- Deducir retener o compensar cualquier suma de dinero del salario y prestaciones de los trabajadores sin autorización.
- Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación por ser admitido.
- Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político.
- Autorizar o realizar propaganda política en el sitio de trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

- Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo sin autorización.
- Faltar al trabajo sin permiso.
- El uso indebido de herramientas y equipo de trabajo.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias alucinógenas.
- Abandonar el sitio de trabajo sin justa causa.

SANCIONES Y FALTAS DISCIPLINARIAS

Para efectos de no acatar las reglas estipuladas en el presente reglamento se tendrán sanciones dependiendo de la gravedad de la falta.

Vigencia del reglamento.

RICA PAPA El presente reglamento tendrá vigencia a partir del momento en que lo aprueben los socios y su duración será definida de acuerdo a las reformas que puedan ser incluidas.

Remuneración y forma de pago, se tiene en cuenta el salario asignado para cada cargo, forma de pago y tiempo.

La empresa necesitaría de personal externo como ingenieros de alimentos para establecer las pautas a seguir en el proceso productivo y además asesores en mercadeo para realizar estudios de mercado.

Hay que anotar que los días a trabajar son de lunes a sábado el contrato será a término fijo por el tiempo que la empresa considere conveniente.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones que se requiere para la puesta en marcha de la empresa se detalla en el cuadro siguiente donde se presentan las inversiones en capital de trabajo, activos fijos y diferidos. Las inversiones del proyecto alcanzan \$ 42,439,850, de los cuales \$ 9,633,850 corresponden a capital de trabajo, \$ 29,330,000 a activos fijos y \$ 3,476,000 a gastos diferidos. Con recursos de Fondo Emprender se espera financiar \$ 41,439,850 y con recursos propios \$ 1,000,000 restante.

Cuadro 53. Inversiones fijas y diferidas

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	2,085,581		2,085,581
1.2 Cartera	0		0
1.3 Inventario de materia prima	2,321,004	1,000,000	3,321,004
1.4 Inventario de producto en proceso	1,245,724		1,245,724
1.5 Inventario de producto terminado	2,491,448		2,491,448
Subtotal	8,143,757	1,000,000	9,143,757
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	3,000,000		3,000,000
2.3 Maquinaria y equipo	22,750,000		22,750,000
2.4 Muebles y enseres	1,230,000		1,230,000
2.5 Equipos de transporte	0		
2.6 Equipos de oficina	2,350,000		2,350,000
2.7 Semovientes pie de cria	0		0
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	29,330,000	0	29,330,000
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	2,476,000	1,000,000	3,476,000
Total	39,949,757	2,000,000	41,949,757

Fuente: Esta investigación

9.2 CÁLCULO DE COSTOS

Se presenta a continuación los costos y gastos asociados a la puesta en marcha de la empresa donde se presentan los gastos de personal, gastos de puesta en marcha y gastos anuales de administración.

Los gastos de personal ascienden a una suma total de \$ 59.136.360, lo cual el salario mensual más prestaciones sociales del 52%. El personal administrativo requerido para la puesta en marcha de este proyecto con Gerente con un salario mensual de \$1.200.000, Secretaria (aprendiz SENA) con un 75% del SMLV \$442.125 y 3 vendedores con \$800.000 mensual.

Cuadro 54. Gastos de Personal

Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
1. Administración					
Gerente administrador	1	900,000	10,800,000	5,616,000	16,416,000
Secretaria	1	442,125	5,305,500	2,758,860	8,064,360
			0	0	0
			0	0	0
			0	0	0
Subtotal	2				24,480,360
2. Ventas					
Vendedor	1	589,000	7,068,000	3,675,360	10,743,360
Vendedor	1	589,000	7,068,000	3,675,360	10,743,360
Vendedor	1	589,000	7,068,000	3,675,360	10,743,360
			0	0	0
Subtotal	3				32,230,080
Total	5				56,710,440

Fuente: Esta investigación

Los gastos de puesta en marcha que consisten en todas las licencias y permisos legales para el montaje de la empresa ascienden a la suma de \$3.476.000, los cuales incluyen gastos notariales, permisos y licencias, registro mercantil y evento de lanzamiento.

Cuadro 55. Gastos de Puesta en Marcha

13. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados) (1).	
Descripción	Valor
Código de barras	300,000
Elaboración prototipos	0
Escrituras y Gastos Notariales	
Permisos y Licencias	200,000
Registro Mercantil	150,000
Registros, Marcas y Patentes	800,000
Registro Sanitario	1,000,000
Permiso planeación mpal	
Sayco y acimpro	0
Bomberos	26,000
Uso del suelo	0
Evento de lanzamiento	1,000,000
Total	3,476,000

Fuente: Esta investigación

Los gastos anuales de administración incluyen sueldos y prestaciones sociales del personal tanto administrativo como de ventas, igualmente se incluyen gastos de tipo administrativo como arrendamientos, honorarios de contador, servicios bancarios, teléfono, internet y correo, suministros de oficina, servicios públicos, entre otros. Entre tanto los gastos de venta incluyen inversiones en publicidad, gastos de distribución y de viaje.

Cuadro 56. Gastos Anuales de Administración

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		24,480,360	25,277,065	26,038,321	26,824,186	27,633,769
Honorarios Contador	250,000	3,000,000	3,097,634	3,190,924	3,287,229	3,386,441
Arrendamientos	100,000	1,200,000	1,239,054	1,276,370	1,314,892	1,354,577
Otros impuestos		300,000	309,763	319,092	328,723	338,644
Servicios Bancarios	10,000	120,000	123,905	127,637	131,489	135,458
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos	50,000	600,000	619,527	638,185	657,446	677,288
Suscripciones y afiliaciones		0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	100,000	1,200,000	1,239,054	1,276,370	1,314,892	1,354,577
Suministros de oficina	50,000	600,000	619,527	638,185	657,446	677,288
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0
Total		31,500,360	32,525,529	33,505,083	34,516,302	35,558,042

Fuente: Esta investigación

En el capital de trabajo se consideran aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Cuadro 57. Capital de Trabajo

Descripción	Rotación (Días)	Inversión
Efectivo	5	2,384,008
Cartera	0	0
Inventario de Materia Prima	30	3,321,004
Inventario de Productos en Proceso	5	1,245,724
Inventario de Producto Terminado	10	2,491,448
Total		9,442,183

Fuente: Esta investigación

9.3 CÁLCULO DE INGRESOS

Se presenta a continuación el detalle de los ingresos por venta donde se determinan las unidades de venta, el precio y el total de ventas en pesos para 5 años de proyección de la empresa.

En el cuadro siguiente se proyecta las docenas de papa frita de 25 gramos cada una donde se establece el precio y la proyección de crecimiento a 5 años de acuerdo a la información del DANE de expectativas inflacionarias, igualmente se proyectan unidades vendidas en metros cuadrados con un crecimiento anual del 5% y finalmente la multiplicación de las unidades por el precio nos proporciona el presupuesto total de ventas.

Cuadro 58. Proyección de Ingresos por Ventas

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	2,000	2,065	2,127	2,191	2,258
Total	2,000	2,065	2,127	2,191	2,258
(1). Indique el precio de venta de cada uno de los productos para el primer año de operaciones del proyecto.					
3. Unidades vendidas por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	92,111	94,874	97,720	100,652	103,672
Total	92,111	94,874	97,720	100,652	103,672
(1). Indique para cada uno de los años de proyección las metas de ventas en cantidades de producto por unidad de producción.					
4. Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	184,222,167	195,923,287	207,878,047	220,577,470	234,052,773
Total	184,222,167	195,923,287	207,878,047	220,577,470	234,052,773

Fuente: Esta investigación

9.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se presenta a continuación la determinación del punto de equilibrio donde se utilidades el valor que se debe vender en pesos y unidades para no obtener ni pérdidas ni ganancias. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el

comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Cuadro 59. Punto de equilibrio

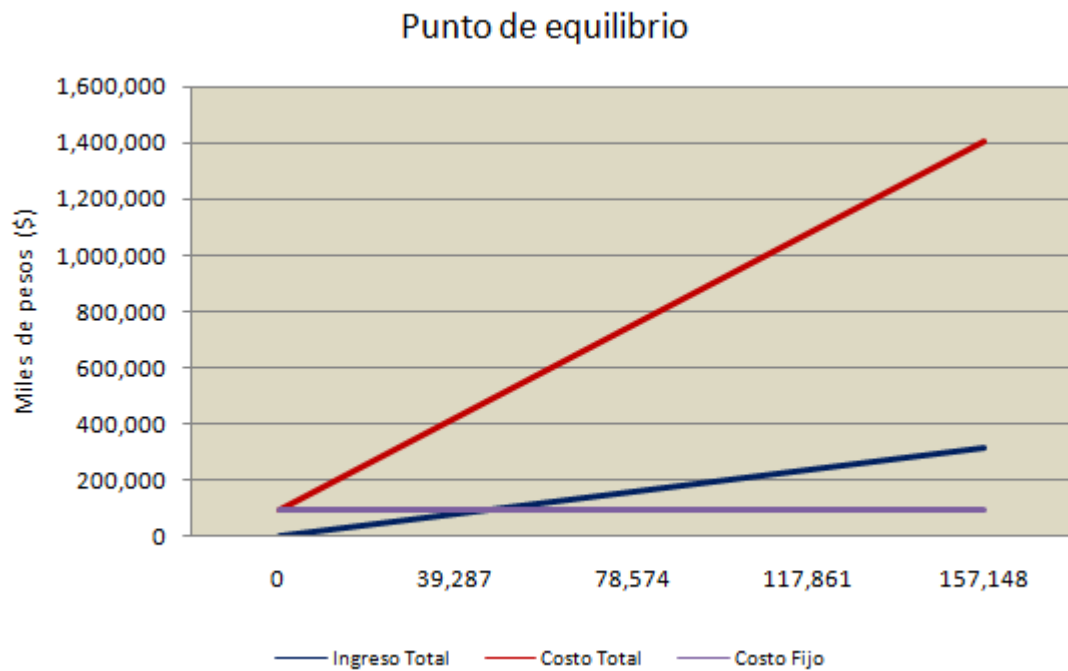
Rubro	Valor año 1	Clasificación de los costos y gastos (1)	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos				
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	39,852,044	CV	39,852,044	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	46,822,080	CF	0	46,822,080
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	0		0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación				
- Arrendamiento	6,000,000			6,000,000
- Servicios públicos	3,000,000	CF	0	3,000,000
- Seguros	1,000,000		0	1,000,000
- Mantenimiento y reparaciones	1,500,000	CF	0	1,500,000
- Dotaciones	834,000	CF	0	834,000
-	2,520,000		0	0
-	0		0	0
- Otros	0		0	0
1.2 Clasificación de los gastos				
1.2.1 Gastos de administración				
Sueldos a empleados	24,480,360	CF		24,480,360
Honorarios Contador	3,000,000	CF		3,000,000
Arrendamientos	1,200,000	CF		1,200,000
Otros impuestos	300,000	CV	300,000	
Servicios Bancarios	120,000	CF	0	120,000
Seguros	0		0	0
Servicios Públicos	600,000	CF	0	600,000
Suscripciones y afiliaciones	0		0	0
Teléfono, internet, correo	1,200,000	CF	0	1,200,000
Suministros de oficina	600,000	CF	0	600,000
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
Otros	0		0	0
1.2.2 Gastos de ventas				
Sueldos a empleados	32,230,080	CV	32,230,080	0
Gastos de distribución	2,400,000	CV	2,400,000	
Publicidad	3,000,000	CF	0	3,000,000
Gastos de representación	0		0	0

Gastos de viaje	0	CF	0	0
	0	990,000	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
Otros Gastos en ventas	0		0	0
Total costos variables y fijos			74,782,124	93,356,440

Fuente: Esta investigación

Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Paquete por 12 unidades papa x 25 gramos	78,574	2,000	157,148,383
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Total	78,574		157,148,383

Figura. Punto de equilibrio



Fuente: Esta investigación

9.4.1 Estados financieros proyectados

Se presenta a continuación los estados financieros proyectado de la implementación de la productora de papas chips en el municipio de Pasto donde se determina la viabilidad del plan de negocios desde el punto de vista financiero.

9.4.2 Balance general

El balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. El balance general está conformado por activos, pasivos y patrimonio. Se denomina balance general a un informe detallado de activos y pasivos con los que cuenta la empresa.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	3,079,208	11,968,367	23,784,497	38,557,475	56,577,627	78,164,399
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	3,321,004	3,321,004	3,583,390	3,857,437	4,152,664	4,470,500
Inventarios de Producto en Proceso	1,245,724	1,245,724	1,310,619	1,376,516	1,446,596	1,521,075
Inventarios Producto Terminado	2,491,448	2,491,448	2,621,238	2,753,032	2,893,193	3,042,150
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	2,780,800	2,085,600	1,390,400	695,200	0	0
Total Activo Corriente:	12,918,183	21,112,142	32,690,145	47,239,659	65,070,080	87,198,125
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	3,000,000	2,850,000	2,700,000	2,550,000	2,400,000	2,250,000
Maquinaria y Equipo de Operación	22,750,000	20,475,000	18,200,000	15,925,000	13,650,000	11,375,000
Muebles y Enseres	1,230,000	1,107,000	984,000	861,000	738,000	615,000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	2,350,000	1,880,000	1,410,000	940,000	470,000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	29,330,000	26,312,000	23,294,000	20,276,000	17,258,000	14,240,000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	42,248,183	47,424,142	55,984,145	67,515,659	82,328,080	101,438,125

Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1,708,066	3,960,665	6,439,242	9,170,195	12,404,494
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	40,248,183	40,248,183	40,248,183	40,248,183	40,248,183	40,248,183
PASIVO	40,248,183	41,956,250	44,208,848	46,687,425	49,418,378	52,652,678
Patrimonio						
Capital Social	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	346,789	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades Retenidas	0	0	1,387,157	4,754,621	11,291,428	20,600,565
Utilidades del Ejercicio	0	3,467,892	8,041,350	13,073,612	18,618,274	25,184,883
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	2,000,000	5,467,892	11,775,297	20,828,234	32,909,702	48,785,447
PASIVO + PATRIMONIO	42,248,183	47,424,142	55,984,145	67,515,659	82,328,080	101,438,125

Fuente: Esta investigación

9.4.3 Estado de pérdidas y ganancias P&G

En contabilidad el Estado de resultados, Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	184,222,167	198,777,241	213,979,094	230,355,882	247,986,851
Devoluciones y rebajas en ventas	3,684,443	3,975,545	4,279,582	4,607,118	4,959,737
Materia Prima, Mano de Obra	86,674,124	91,346,575	96,091,137	101,136,938	106,499,415
Depreciación	3,018,000	3,018,000	3,018,000	3,018,000	3,018,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	14,854,000	15,337,419	15,799,327	16,276,168	16,767,401
Utilidad Bruta	75,991,599	85,099,703	94,791,047	105,317,658	116,742,299
Gasto de Ventas	38,620,080	39,876,958	41,077,910	42,317,686	43,594,880
Gastos de Administracion	31,500,360	32,525,529	33,505,083	34,516,302	35,558,042
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	695,200	695,200	695,200	695,200	0
Utilidad Operativa	5,175,959	12,002,015	19,512,854	27,788,469	37,589,377
Otros ingresos					

Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	5,175,959	12,002,015	19,512,854	27,788,469	37,589,377
Impuestos (35%)	1,708,066	3,960,665	6,439,242	9,170,195	12,404,494
Utilidad Neta Final	3,467,892	8,041,350	13,073,612	18,618,274	25,184,883

Fuente: Esta investigación

9.4.4 Flujo de caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Se presenta el flujo de caja operativo de la empresa donde se evidencia el flujo de caja operativo, de inversión, financiación durante 5 años de evaluación del plan de negocios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		5,175,959	12,002,015	19,512,854	27,788,469	37,589,377
Depreciaciones		3,018,000	3,018,000	3,018,000	3,018,000	3,018,000
Amortización Gastos		695,200	695,200	695,200	695,200	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-1,708,066	-3,960,665	-6,439,242	-9,170,195
Neto Flujo de Caja Operativo		8,889,159	14,007,149	19,265,389	25,062,428	31,437,182
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-262,387	-274,046	-295,227	-317,836
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-64,895	-65,897	-70,081	-74,479
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-129,790	-131,793	-140,161	-148,958
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-457,072	-471,736	-505,469	-541,273
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0

Inversión en Construcciones	-3,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-22,750,000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1,230,000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2,350,000	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	-29,330,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-29,330,000	0	-457,072	-471,736	-505,469	-541,273
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	40,248,183					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-1,733,946	-4,020,675	-6,536,806	-9,309,137
Capital	2,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	42,248,183	0	-1,733,946	-4,020,675	-6,536,806	-9,309,137
Neto Periodo	12,918,183	8,889,159	11,816,131	14,772,977	18,020,153	21,586,772
Saldo anterior		3,079,208	11,968,367	23,784,497	38,557,475	56,577,627
Saldo siguiente	12,918,183	11,968,367	23,784,497	38,557,475	56,577,627	78,164,399

Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	41,439,850					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-3,031,924	-4,630,766	-6,356,553	-8,229,769
Capital	1,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	42,439,850	0	-3,031,924	-4,630,766	-6,356,553	-8,229,769
Neto Periodo	13,109,850	12,763,719	11,129,898	13,104,004	15,247,530	17,566,217
Saldo anterior		3,025,395	15,789,113	26,919,012	40,023,015	55,270,546
Saldo siguiente	13,109,850	15,789,113	26,919,012	40,023,015	55,270,546	72,836,763

Fuente: Esta investigación

9.4.5 Indicadores financieros y de rentabilidad

Finalmente se presentan los indicadores financieros y de rentabilidad del plan de negocios donde se establece la viabilidad financiera estableciendo una TIR y un valor presente neto positivo.

Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		12.36	8.25	7.34	7.10	7.03
Prueba Acida		8	6	6	6	6
Rotacion cartera (días),		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación Inventarios (días)		13.8	13.6	13.4	13.3	13.1
Rotacion Proveedores (días)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Nivel de Endeudamiento Total		88.5%	79.0%	69.2%	60.0%	51.9%
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		2.8%	6.0%	9.1%	12.1%	15.2%
Rentabilidad Neta		1.9%	4.0%	6.1%	8.1%	10.2%
Rentabilidad Patrimonio		63.4%	68.3%	62.8%	56.6%	51.6%
Rentabilidad del Activo		7.3%	14.4%	19.4%	22.6%	24.8%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		8,889,159	14,007,149	19,265,389	25,062,428	31,437,182
Flujo de Inversión	-42,248,183	0	-457,072	-471,736	-505,469	-541,273
Flujo de Financiación	42,248,183	0	-1,733,946	-4,020,675	-6,536,806	-9,309,137
Flujo de caja para evaluación	-42,248,183	8,889,159	13,550,077	18,793,653	24,556,959	30,895,909
Flujo de caja descontado	-42,248,183	7,936,749	10,802,038	13,376,951	15,606,391	17,531,169
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	28.07%					
VAN (Valor actual neto)	23,005,114					

PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.18
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	95.27%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes

Fuente: Esta investigación

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero FONADE teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones: - El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 6,063,848

- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$ 6,063,848, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.

- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 155,289,288.

- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 12 % anual, arroja una TIR del 28.2% y un Valor Presente Neto de \$ 21,236,425. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable.

10. CONCLUSIONES

La factibilidad de mercado fue fundamental, ya que permitió tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir las papas, lo cual permitió conocer las características y especificaciones del producto que el cliente desea y espera cuando compra alimentos empacados en variedad papas fritas. Igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los chips en paquete, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado proporciona la información acerca del precio apropiado para colocar el producto y competir en el mercado.

El entorno regional y nacional para la empresa procesadora de papas fritas en el municipio de Pasto presenta una serie de oportunidades y amenazas entre ellas se encuentran: el consumo de chips en el país y la región es alto y continúa en aumento de acuerdo a estudios realizados por diferentes Entidades, existe una amplia variedad de productos sustitutos en el sector entre los que se destacan todo una gama de pasabocas salados.

El mercado nacional de snacks se caracteriza por la gran variedad de marcas, nacionales y extranjeras. Este sector ha sido permeado recientemente por una variedad de productos extranjeros diferenciados. De hecho, este mercado presenta una gran diferenciación de productos según la marca y otras características como empaques (diseño y tamaño) y sabores. En los últimos años se han dado grandes innovaciones en las líneas de producción de snacks. Así por ejemplo, se han introducido en el mercado gran variedad de sabores en papas fritas y diseños novedosos de empaques en otros tipos de snacks.

De acuerdo a las metas de ventas establecidas para el primer año, en promedio se venderán 270 docenas diarias de paquetes de papa, a los vendedores a un precio de \$2.000, lo que representa unas ventas mensuales de \$15.000.000, y

anualmente, \$184.000.000, hay que tener en cuenta que las estrategias publicitarias incrementaran las ventas, lo que hará variar esta proyección.

Las papas fritas en paquete son productos de consumo masivo, populares, consumidos ampliamente por la población de todas las edades y de todos los estratos sociales. Son productos perecederos con una duración aproximada de 2 meses y medio.

Como empresa productora y comercializadora de papas fritas en hojuelas , se enfoca en satisfacer y deleitar el paladar y el gusto de los más exigentes brindándoles un producto novedoso elaborado bajo los más altos estándares de calidad requeridos, generando valor para nuestros accionistas, beneficios a nuestros trabajadores y superando las expectativas de los clientes y consumidores.

La empresa se puede constituir como una sociedad por acciones simplificada y puede funcionar con 10 personas entre el área administrativa y operativa.

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero FONADE teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 6,063,848

Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$ 6,063,848, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos

en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.

El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 155,289,288.

La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 12 % anual, arroja una TIR del 28.2% y un Valor Presente Neto de \$ 21,236,425. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable.

Con base en la información obtenida en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, se logró identificar que el proyecto en mención es factible.

11. RECOMENDACIONES

Se logra establecer que para la operacionalización de la empresa se necesita una bodega con un área de 200m² que cumpla con los elementos específicos de iluminación, ventilación y temperatura sin adecuaciones especiales.

Existe disponibilidad de maquinaria diseñada a la medida de las necesidades de la empresa, lo cual permitirá operacionalizar los procesos, ofreciendo flexibilidad para adaptarse a posibles cambios.

La materia prima utilizada será de óptima calidad, papa variedad Capiro, reconocida por sus cualidades óptimas para la industria, aceite vegetal cero colesterol nacional y saborizantes certificados que son productos de fácil acceso en la región a través de proveedores contactados.

La empresa podrá desempeñar sus funciones con una planta de personal de 10 personas, un gerente, 1 jefe de producción, 4 vendedores y 4 operarios y un contador como staff.

La empresa debe formular estrategias claves para introducir su producto al mercado y alcanzar un crecimiento en las ventas.

La legislación actual hace factible el montaje de una empresa procesadora de alimentos empacados en la ciudad, se deben cumplir una serie de normas y requerimientos para su puesta en marcha similares a los de otras sociedades limitadas y empresas de alimentos.

El proyecto es financieramente factible teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las proyecciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agrocadenas. Tomado de Internet <http://www.agrocadenas.gov.co> .

Alfred. (2000). Fabrica de alimentos: Procesos, equipamiento, costos, Editorial Bartholomai.

Baca Urbina, Gabriel. (1998). Evaluación de proyectos. México: Editorial Mc Graw Hill, tercera edición. 339 p.

Contreras, Marco Elías. (1999). Formulación y evaluación de proyectos. UNAD. Bogotá, 592 p.

Dirección de marketing y ventas. (1998) Madrid, Editorial Cultural de ediciones S.A.

_____. (1998). Madrid, Editorial Cultural de ediciones S.A.

Directorio industrial y comercial. (2003) Bogotá: Publi Legis, 35ª edición, 572p.

Enciclopedia del management. (1990). Barcelona, Editorial Mc Graw Hill.

Hodson, William K. (1998). Manual del Ingeniero Industrial. México: Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición.

Hughes, Chistopher. (1994). Guía de aditivos. Zaragoza: Editorial Acribia S.A.

Jany, José Nicolás. (2000). Investigación Integral de mercados. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 321p.

Jeffrey, Pope. (1997). Investigación de mercados. Bogotá: Ed. Norma, segunda edición. 348 p.

Manual de control de calidad de alimentos. (s.f) Alimentos para exportación. Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.

Patiño, Edna Marisol. (2004). Estudio de factibilidad montaje de una procesadora de papa frita en el Municipio de Pasto. Udenar.

Robledo, Jorge y Tovar, Galo (1993). Conocimiento y competitividad. Bogotá, Editorial Colciencias.

Robledo, Jorge y Tovar, Galo. (1993). Conocimiento y competitividad. Bogota, Editorial Colciencias.

Sapag Chain, Nassir. (2000). Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Editorial Mc Graw Hill, 439 p.

Schnarch Kirberg, Alejandro. (2001). Nuevo producto. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, tercera edición. 231p.

Varela, Rodrigo. (2001). Innovación empresarial. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 382 p.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO EN CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO
LOZANO
ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES DE PAPAS FRITAS
SAN JUAN DE PASTO**

No. de Cuestionario_____

EI PRESENTE CUESTIONARIO TENDRÁ UNA DURACIÓN DE 10 MINUTOS.
RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y ANTICIPAMOS NUESTROS
MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS.

1. ¿Cuál es su edad?
2. Consume papas fritas regularmente: Si_____ No_____
3. Con que frecuencia consume papas fritas: diariamente _____
semanalmente _____ mensualmente_____
4. Qué cantidad consume: un paquete_____ dos paquetes_____ más de tres
paquetes_____
5. Qué tipo de papas fritas le gustan más (marque solo una)
lisas_____ onduladas _____ fosforito _____ todas ____ ninguna_____
- 6.Cuál es la marca de papas fritas favorita (marque solo una)
Yenny ____ Nany ____ Margarita _____ La Pastusita _____ otra
_____cual?_____
7. A la hora de consumir papas fritas ¿Qué importancia le da a estos
aspectos?

	mucha	algo	poco	Nada
Precio				
Calidad				
Sabor				

Empaque				
Punto de venta				
Cantidad de producto				

8. Que sabor prefiere de papas fritas: (marque solo una)

Pollo ____ natural ____ limón ____ bbq ____ mayonesa ____ otra ____ cual _____

9. Qué precio paga por las papas que consume

100-199 ____ 200-299 ____ 300-399 ____ 400-499 ____ 500-599 ____ mayor
600 ____

10. Que nombre preferiría para unas nuevas papas fritas rizadas

11. En qué lugar compra comúnmente sus papas fritas: (marque solo una)

Tienda ____ supermercado ____ calle ____ otro ____ cual _____

12. Cuál es el medio que lo induce a adquirir nuevos productos? Televisión

____ radio ____ prensa ____ internet ____

13. Estaría usted dispuesto a consumir papas fritas en hojuelas de una nueva empresa

Si ____ No ____

ANEXO B.



PIEZAS GRÁFICAS
Y MATERIAL POP

EMPAQUE TIRO



EMPAQUE RETIRO



COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA PAPA

Elemento o compuesto	Unidad	Total
Agua	%	75.5
Proteínas	Gr	1.9
Grasas	%	0.1
Fibras	%	2.2
Carbohidratos	%	19.3
Calorías	Kcal	83
Vitamina C	Mg	20
Calcio	Mg	4
Hierro	Mg	0.6
Fósforo	Mg	26

ESCARAPELA



TARJETA DE PRESENTACIÓN



STICKER



BOTÓN



MODELO





*Un Producto Nariñense
100 % Hecho en Casa*

Pedidos:
kilometro 5
vereda Botanilla,
corregimiento
de Catambuco



DELANTAL



PROPUESTA DE AFICHE

