

# **Estudio de Factibilidad de Proyecto Empresarial “Frites de la Sabana”**

**GABRIELA ESCALLÓN ZÁRATE**

**NICOLÁS PÉREZ JÁCOME**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PREGRADO EN ECONOMÍA**  
**BOGOTÁ**  
**2019**

**Estudio de Factibilidad de Proyecto Empresarial “Frites de la Sabana”**

**GABRIELA ESCALLÓN ZÁRATE**

**NICOLÁS PÉREZ JÁCOME**

**Director de Proyecto de Grado**

**FERNANDO BELLO CÁRDENAS**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de:**

**Economista**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PREGRADO EN ECONOMÍA**

**BOGOTÁ**

**2019**



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

**Bajo las condiciones siguientes:**



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## **Resumen**

En este documento se estudia la factibilidad financiera de generar un proyecto empresarial innovador que destaque por ofrecer una forma diferente de consumir la papa colombiana. Se realiza un estudio para determinar si los clientes que estén dispuestos a adquirir el producto serán los suficientes, si el equipo empresarial es adecuado para cumplir con las funciones correspondientes, y si la distribución de recursos y de estrategias cuenta con una adecuada articulación para llevar a cabo los objetivos propuestos para un restaurante en la ciudad de Bogotá. Para esto, el análisis se realiza a través de los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero que permitan encontrar el valor de inversión requerido por el proyecto y evaluar a través de indicadores financieros si esta idea de negocio es rentable para los posibles inversionistas.

## **Abstract**

In this document we study the financial feasibility of generating an innovative business project that stands out for offering a different way of consuming the Colombian potato. The study is made to determine if the clients that are willing to acquire the product will be sufficient, if the business team is adequate to fulfill the corresponding functions and if the distribution of resources and strategies have an adequate articulation to carry out the objectives in a restaurant in the city of Bogotá. The analysis is done through market, technical, administrative and financial studies that allow to find the investment value required by the project and evaluate through financial indicators if this business idea is profitable for potential investors.

## Tabla de Contenido

Lista de ilustraciones.....	8
Lista de tablas.....	9
Lista de anexos.....	10
1. Generalidades.....	11
1.1. Título.....	11
1.2. Planteamiento del Problema.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. Descripción preliminar básica del producto o servicio.....	14
2. Estudio de Mercado.....	15
2.1. Análisis del sector económico.....	15
2.2. Futuro general del sector al cual pertenece la iniciativa propuesta.....	17
2.3. Presentación de Resultados de la Metodología Aplicada.....	19
2.3.1. Delimitación del Universo.....	19
2.3.2. Tipo de estudio.....	22
2.3.3. Instrumento.....	23
2.3.4. Diseño y cálculo de la muestra.....	23
2.3.5. Resultados de la Encuesta.....	25
2.4. Estrategias de Mercadeo.....	26
2.4.1. Estrategias de distribución.....	26
2.4.2. Publicidad – Marketing mix.....	26
2.5. Concepto del Producto.....	28
2.5.1. Identificación detallada de necesidades.....	28
2.5.2. Especificaciones del producto.....	29
2.5.3. Logo.....	36

2.5.4.	Resumen del Modelo .....	36
2.6.	Investigación del mercado.....	38
2.6.1.	Análisis de la demanda.....	38
2.6.2.	Nicho de mercado.....	40
2.6.3.	Determinación del precio.....	40
2.6.4.	Cálculo de la Demanda Potencial .....	42
3.	Estudio Técnico .....	42
3.1.	Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo .....	42
3.2.	Insumos .....	44
3.3.	Planta, Maquinaria y Equipo.....	44
3.4.	Distribución de planta.....	45
3.5.	Requisitos legales del proyecto .....	46
3.5.1.	Constitución de la sociedad. ....	46
3.5.2.	Requisitos de Constitución. ....	46
4.	Estudio Administrativo y Organizacional .....	48
4.1.	Planeación Estratégica.....	48
4.1.1.	Misión. ....	48
4.1.2.	Visión.....	49
4.1.3.	Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. ....	49
4.1.4.	Filosofía del negocio. ....	50
4.2.	Estructura organizacional explicada – Organigrama .....	51
4.2.1.	Manual de funciones. ....	51
4.2.2.	Perfiles de cargo.....	52
4.3.	Metodologías de Motivación .....	53
4.4.	Mecanismos de Liderazgo .....	54
4.5.	Indicadores de Gestión.....	55
4.5.1.	Indicador de satisfacción.....	55
4.5.2.	Indicador de cumplimiento. ....	56

4.6. Matriz DOFA .....	57
5. Estudio Económico y Financiero.....	57
5.1. Supuestos financieros.....	58
5.2. Inversiones.....	58
5.3. Fuentes de Financiamiento .....	59
5.4. Depreciación. ....	59
5.5. Costos y Gastos. ....	60
5.5.1. Costos por Unidad y Rentabilidades.....	60
5.6. Punto de Equilibrio.....	61
5.7. Estado de Resultados. ....	62
5.8. Flujo de Caja. ....	62
5.9. Indicadores Financieros.....	63
5.10. Análisis de la Sensibilidad.....	64
6. Estudio Social y Ambiental.....	64
Conclusiones .....	66
Referencias .....	67
ANEXOS .....	70

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Fórmula para el Cálculo de una Muestra Finita.....	24
Ilustración 2 Preferencias Alimenticias de los colombianos .....	29
Ilustración 3 Logo .....	36
Ilustración 4 Consumo de Papa por Regiones en Colombia.....	39
Ilustración 5 Diagrama de Flujo .....	44
Ilustración 6 Distribución de Planta.....	46
Ilustración 7 Organigrama .....	51
Ilustración 8 Net Promoter Score.....	55
Ilustración 9 Matriz DOFA.....	57

## Lista de tablas

Tabla 1 Población por UPZ - Chapinero a 2017 .....	19
Tabla 2 Estudiantes de las Universidades Ubicadas en el Sector de Estudio al año 2018 .....	23
Tabla 3 Valores Nutricionales para 100g de Papa .....	31
Tabla 4 Especificaciones del Producto .....	32
Tabla 5 Cálculo de Unidades a Vender.....	42
Tabla 6 Insumos del Producto: Materias Primas .....	44
Tabla 7 Insumos para la Presentación del Producto Final .....	44
Tabla 8 Planta, Maquinaria y Equipo .....	45
Tabla 9 Inversión Total.....	59
Tabla 10 Depreciación del Activo Fijo.....	60
Tabla 11 Costos fijos, variables y gastos totales.....	60
Tabla 12 Costos por Unidad y Rentabilidades.....	61
Tabla 13 Punto de Equilibrio .....	61
Tabla 14 Estado de Resultados .....	62
Tabla 15 Flujo de Caja.....	62
Tabla 16 Tasa de Interés de Oportunidad .....	63
Tabla 17 TIO, VPN y TIR .....	63
Tabla 18 Sensibilidad de Precio y Cantidad .....	64

## Lista de anexos

Anexo 1 Índices RSE (1) .....	70
Anexo 2 Índices RSE (2) .....	71

## **1. Generalidades**

### **1.1. Título**

Estudio de Factibilidad de Proyecto Empresarial “Frites de la Sabana”.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Durante los últimos años los colombianos han modificado sus hábitos alimenticios, evidenciando una reducción del consumo per cápita de papa, situación que afecta directamente a los agricultores; a pesar de esta situación, el Fondo Nacional de Fomento de la Papa presenta un panorama positivo en cuanto a la producción para este año, y destaca el “alto nivel de la industria procesadora de papa en el país, capaz de competir con la papa proveniente de cualquier parte del mundo” (Caracol Radio, 2019).

A grandes rasgos, esta es una situación que se puede corregir mediante nueva técnicas de preparación que sean más saludables, variedad en su presentación, en sus formas de publicidad, entre otras. Otro problema que se ha venido presentando es el riesgo que generan las altas importaciones de papa congelada. A partir del año 2010 se presenta un aumento sostenido de las importaciones de papa, situación que puede llegar a comprometer el sustento de más de 100.000 familias de pequeños productores, y contribuir con el detrimento de la producción nacional (Federación colombiana de productores de papa, 2017).

El ingreso de este producto proveniente de otros países, en especial de Alemania, Países Bajos y Bélgica, a costos mucho menores que en los que se incurre para la producción local, ha afectado aún más a los productores nacionales. Es posible mitigar

este impacto con ayuda de la medida que impulsa actualmente el Gobierno, que consiste en el aumento de impuestos aduaneros para las importaciones de papa que lleguen al país, y de esta manera, incrementar la productividad y mejorar la calidad de vida de los productores (El Espectador, 2018).

Entonces, la pregunta de investigación se define de la siguiente manera:

¿Es viable el desarrollo de una idea de negocio correspondiente a la venta de papas fritas acompañadas de salsas y diversos ingredientes, desde la carne de res, hasta sabores marinos y vegetarianos, en un sector centralizado y cercano a algunas de las principales universidades de la localidad de Chapinero?

### **1.3. Justificación**

El reto de crecimiento del food service continúa en Colombia. Según la revista Dinero, el sector de la comida logra ventas anuales que alcanzan los \$35 billones y genera más de un millón de empleos. Con base en un estudio global de Nielsen, empresa proveedora de información de mercados, sobre tendencias de comida fuera del hogar, es posible afirmar que el 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana (Nielsen, 2016).

En dicho estudio se revela cómo los colombianos cada día adoptan nuevas tendencias alimenticias como estilo de vida, pues el hecho de comer por fuera ya no es solo para ocasiones especiales, sino por una cuestión de necesidad. Los datos de los encuestados, reflejan las exigencias de los consumidores en materia alimentación a la hora de cada comida. Es valioso resaltar que a nivel mundial, la comunidad latinoamericana, es la única donde los consumidores tienen una mayor tendencia por asistir a establecimientos de comida en busca del almuerzo. Prefiriendo este por encima de la cena, con un 65% vs 45% respectivamente (Nielsen, 2016).

El enfoque que propone este trabajo, será el de realizar un plan de negocio que sirva como guía para la estructuración y desarrollo de una propuesta innovadora en el mercado colombiano, que se basa en un esquema de negocio de comidas rápidas, donde el insumo principal para la elaboración del producto, es la papa. La idea consiste en un plato a base de papas fritas, libre de conservantes y sabores artificiales, pues se busca que los alimentos sean preparados lo más rápido posible luego de que salen de sus respectivos procesos de producción.

Con una visión como la mencionada hasta el momento, resulta importante resaltar algunos de los beneficios sociales que podría arrojar una actividad de emprendimiento en el sector del food service en el país, pues propone hacer partícipes a distintos miembros de la comunidad. Así, una cadena de valor puede ser motor de crecimiento económico y generador de empleo local. “Los actores regionales y locales en Latinoamérica están superando a las multinacionales porque se muestran comprometidos con las preferencias locales, que son más relevantes para las compras de bienes de consumo (alimentos y bebidas), porque los consumidores piensan que éstas se encuentran más cerca de sus tradiciones, tienen un mejor entendimiento de sus preferencias y crean un sentimiento de orgullo nacional” (Nielsen, 2016).

La presidenta de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Claudia Barreto, indica que, estadísticas de la Dian muestran que “más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que en 2017 se estancó, además de los impuestos por la reducción en el consumo” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Establecer un esquema de emprendimiento empresarial innovador y rentable, capaz de liderar a futuro el sector de la comida rápida en Bogotá, a través de un proceso de transformación, donde el protagonismo se le otorga a la papa como insumo principal.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

-Llevar a cabo un estudio de mercado aplicado al sector de la comida rápida en Bogotá, con el fin de articular la viabilidad del proyecto de emprendimiento con la formación de una empresa en un ambiente local controlado.

- Elaborar un estudio técnico y administrativo que permita conocer la inversión en capital inicial necesaria para llevar a cabo la idea de negocio, y de acuerdo a los resultados, se diseñen las estrategias adecuadas para poner el negocio en marcha.

- Realizar un análisis financiero de la idea para evaluar, finalmente, si es un proyecto viable o no.

## **1.5. Descripción preliminar básica del producto o servicio**

Inspirados por el gusto y la pasión que poseen todos aquellos amantes de las papas fritas por sus múltiples presentaciones, creemos ver una oportunidad que ofrece una experiencia única para los paladares, poniendo sobre la mesa una deliciosa porción de papas fritas, acompañadas de diversos sabores, que ocupan desde la jugosa res hasta las delicias de los sabores marinos y vegetarianos.

Precisando, es un plato a base de papas fritas crujientes por fuera pero suaves por dentro, cubiertas con salsas y complementadas con una porción de proteína animal o vegetales. Todo libre de conservantes y sabores artificiales, pues se busca que los alimentos sean preparados lo más rápido posible luego de la finalización de sus

respectivos procesos de producción, para garantizar el buen estado al consumirse. Por último, pero no de menor importancia, el consumidor disfrutará su comida en una clásica presentación en cajita.

Para determinar si la idea de negocio tendrá éxito al aplicarla a la realidad y en qué condiciones debe hacerse, se realiza un estudio de factibilidad para determinar si los clientes que estén dispuestos a adquirir el producto serán los suficientes, si el equipo empresarial, tanto técnico como administrativo, es adecuado para cumplir a cabalidad las funciones correspondientes, y si la distribución de recursos y la aplicación de estrategias cuentan con una adecuada articulación para llevar a cabo los objetivos.

Las variables a tener en cuenta para lo anterior son las siguientes:

## **2. Estudio de Mercado**

Su objetivo es determinar la existencia real de clientes con pedido, su disposición a pagar el precio determinado, la cantidad demandada para proyectar ventas, y así, determinar el porcentaje de participación de la compañía en el mercado. Para ello, se emplea la ayuda de encuestas que proporcionen la información pertinente para definir la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de un análisis del sector y la posibilidad de ingresar a competir (Varela, 2008).

### **2.1. Análisis del sector económico**

Desde hace unos años, los restaurantes de comida rápida, tanto nacionales como internacionales, han ido ampliando su participación a lo largo de territorio debido a que los colombianos han incrementado su consumo de estos productos. En 1995 existían 10 cadenas de comida rápida en el país, pero gracias al ingreso de McDonald's al mercado, la cantidad fue aumentando, hasta llegar a proyectar ventas de 38 billones de pesos para el año 2021 (Pinzon, 2019).

Por ejemplo, un estudio realizado en el año 2014 por EAE Business School de España, reveló que Colombia es el país latinoamericano que cuenta con mayor potencial de crecimiento para este sector, gracias a los distintos estilos de vida de las personas, quienes cada vez, cuentan con menos tiempo para llevar a cabo todas sus actividades diarias, y por lo tanto, optan por opciones que les brinden energía, les reduzcan tiempos de espera y agilicen su rutina (Iglesias, 2014).

La reforma tributaria aprobada en el año 2017 impactó negativamente el sector, ocasionando que pequeñas empresas se vieran afectadas gracias al aumento de precios de sus insumos, lo que incrementó sus costos y de cierta manera impulsó el desempleo. Los 5 años anteriores el sector se destacó por crecimientos de más del 5%, pero para este año la cifra se estancó; además, según un reporte de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), la informalidad es el principal detractor de la creación de valor del sector. En ese sentido, el argumento que se sostiene es que las empresas formalmente establecidas laboran para ofrecer bienes con calidad, con estrictos procesos de salubridad y que a su vez son fuentes de creación de empleos formales y pago de impuestos a diferencia de los puestos de comida informales.

Generalmente la comida rápida es asociada con un valor nutricional limitado, con la carencia de vitaminas, proteínas, minerales y con un exceso de azúcar, grasa y calorías, entre otros, lo que la convierte en comida chatarra para el cuerpo. Es por esta razón que una de las tendencias en Colombia para este año, según (Revista Diners, 2019), será el 'Slow Food', concepto que consiste en defender y promover la comida tradicional que conserve las raíces tradicionales, impulsando el consumo de productos nacionales frente a los importados, que es lo que básicamente pretende impulsar la idea de negocio planteada.

Para concluir, es posible evidenciar que el sector de la comida rápida ha evolucionado durante los últimos años y ha incrementado su participación, debido a que el estilo de vida de los colombianos ha variado en gran medida, y han optado por opciones distintas que les permitan disfrutar experiencias distintas junto con sus familiares y conocidos: “los colombianos comen entre cuatro y seis veces por semana por fuera de sus hogares, destinando un promedio de 8% de sus gastos” (Revista Dinero, 2016).

Y aunque la entrada de empresas extranjeras al mercado puede parecer un obstáculo, la demanda del sector es tan amplia que aún hay oportunidad de que nuevas compañías ingresen con éxito, si se tienen en cuenta las medidas necesarias para ello, como por ejemplo, el hecho de ofrecer un producto con precios asequibles y de excelente calidad, que proporcione beneficios nutricionales al consumidor y además, logre atraerlo mediante un óptimo servicio que mejore su experiencia.

## **2.2. Futuro general del sector al cual pertenece la iniciativa propuesta**

Colombia ha sido reconocido como un país con alta potencialidad para el desarrollo del turismo gastronómico: “Colombia tiene una gran riqueza gastronómica que proviene de su mezcla cultural pero no se está aprovechando todavía desde el punto de vista de experiencia turística” (THR - Innovative Tourism Advisors, 2012). Un hecho que propone un escenario de esfuerzos del sector público y privado para la implementación de políticas y acciones conjuntas de desarrollo, posicionamiento y promoción (Mincomercio: Industria y Turismo, 2016).

En ese sentido, es importante mostrar con un panorama muy general lo que respecta el comportamiento de la oferta actual de restaurantes en el país. Actualmente

se presenta un auge de tendencias hacia propuestas cada vez más casuales de los establecimientos, es decir, se habla que el sesgo va hacia lo ‘low cost’.

Francois Cornelis, reconocido cocinero, expresa en (Martínez, 2019) lo siguiente: “... Por eso vemos que ahora hay Chef Burger, Home Burger, La Lucha y Hache de Hamburguesa”. Según el mismo chef, los restaurantes formales que antes se manejaban con precios promedio entre 40 y 50 mil pesos por persona, ahora subieron a 70 y hasta 100 mil pesos. Hecho que ha generado que la gente opte por ofertas más accesibles y que surjan nuevas cadenas de comidas que ofrecen variedades y diversos ingredientes, incluyendo la presencia de lo vegano y vegetariano, diferentes de las previamente mencionadas hamburguesas.

Según Paul Davis, director regional de Marketing de Subway para Latinoamérica y El Caribe “el consumo en establecimientos con productos preparados listos para llevar han empezado a ganar popularidad. Los consumidores quieren que los restaurantes de comida de servicio rápido ofrezcan productos frescos que puedan ser consumidos sin espera” (Pinzón, 2019).

En virtud de lo anterior, el reto para la potencialidad del desarrollo de Colombia como destino gastronómico, radica en hacer que este sea sostenible a través del tiempo. Según el vicepresidente del Congreso Internacional de Gastronomía Madrid Fusión, Benjamín Lana este proceso “no debe ser un esfuerzo de solo unos años y luego olvidarlo; en algunos países ha sucedido, se han atascado, queremos aprender de ello y dedicarnos a conseguir el posicionamiento con una buena capacidad y pensándolo bien” (García, 2019).

Si el turismo gastronómico se consolida en el país, se necesitará una mayor cantidad de profesionales y mano de obra calificada para satisfacer la demanda del

sector. Por otra parte, los productores de alimentos tendrán más incentivos y un papel fundamental en el proceso. Desde otra perspectiva, habría un estímulo en el país para el crecimiento y el desarrollo económico local (García, 2019).

## 2.3. Presentación de Resultados de la Metodología Aplicada

### 2.3.1. Delimitación del Universo.

La localidad de Chapinero se encuentra ubicada al Nororiente de la ciudad de Bogotá, cuenta con una población de 126.192 habitantes, una extensión aproximada de 1315,9 hectáreas y se encuentra dividida en cinco Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) de acuerdo a la siguiente información:

*Tabla 1* Población por UPZ - Chapinero a 2017

<b>Localidad de Chapinero</b>	
<b>UPZ</b>	<b>Población</b>
El Refugio	27.863
San Isidro - Patios	17.090
Pardo Rubio	35.469
Chico Lago	25.085
Chapinero	18.367
UPR Chapinero	2.717
<b>Total</b>	<b>126.591</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018)

La UPZ en la que se va a ubicar el local es Chapinero, ubicada en la zona suroccidental de la localidad de Chapinero la cual tenía 18.367 habitantes para el año

2017. Esta cuenta con una extensión de 159.3 hectáreas y además, su clasificación es comercial; a su vez, se divide en cinco barrios que son Cataluña, Chapinero Central, Chapinero Norte, Marly y Sucre, y además, se ha destacado por la gran actividad comercial que se desarrolla en sus límites, como se puede ver a continuación (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la mayor parte de este territorio se caracteriza por la presencia de comercio formal e informal, y de entidades encargadas de la prestación de servicios. Esta zona es una de las más visibles y centrales de la localidad, lo que la hace “altamente productiva dada su estratégica ubicación” dando lugar a la “confluencia de diversidad de poblaciones, entre los que se pueden señalar, estudiantes, habitantes de calle, empleados de las empresas, comerciantes, vendedores ambulantes, trabajadoras/es sexuales, transeúntes, entre otros, proyectándose el tránsito alrededor de un millón doscientas mil personas diariamente por este territorio” (Integración Social, 2008).

A pesar de la clasificación comercial de la zona, esta cuenta con una gran oferta educativa, la cual se compone principalmente de la educación superior, ya que dentro de la localidad se encuentran ubicadas aproximadamente 39 Universidades, indicando que la UPZ-- 99 Chapinero es un lugar de alta oferta educativa para la ciudad (Integración Social, 2008).

Según estudios realizados en la capital, es notable que los estudiantes universitarios son quienes más consumen comidas rápidas, tal y como lo evidencian las siguientes investigaciones:

- De acuerdo a un estudio elaborado por la Fundación Universitaria UniHorizonte en 15 universidades de Bogotá, “siete de cada 10 estudiantes

universitarios consumen comida chatarra en Bogotá” y “la comida chatarra se impone como el producto preferido en la dieta universitaria” (El Espectador, 2018).

- Según (Buitrago, 2017), “los estudiantes universitarios no se alimentan bien, tanto por falta de tiempo como de presupuesto” y “uno de los cambios más desfavorables en la nutrición de los estudiantes universitarios es que las dietas son altas en grasas, azúcares y comidas rápidas en general, además, hay un menor consumo semanal de frutas frescas, verduras y ensaladas”.
- Andrés Felipe Méndez es uno de los creadores de ‘Comida en la U’, aplicación que permite a estudiantes de las Universidades Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y los Andes, pedir domicilios de comida provenientes de establecimientos cercanos. Según (Semana, 2016), “los platos con mayor demanda son la comida ‘chatarra’ en presentación grande” y que “la demanda de este tipo de comidas es muy alta: sólo entre los Andes y la Javeriana se movilizan 200 domicilios diarios que tienen un costo promedio de 15.000 pesos.”.
- De acuerdo a (Chacón & Shaw, 2015), “El estilo de vida de los consumidores de comida rápida, según estudios mencionados en el sustento teórico, está dado por la falta de tiempo y factores económicos que conllevan al consumo frecuente de este tipo de comida; paralelo a ello, en el estilo de vida de los jóvenes universitarios encuestados en esta investigación, dada sus actividades académicas presentan también falta de tiempo para alimentarse.”
- “Dentro de las prácticas alimentarias que presentan actualmente los participantes en la ciudad destino, se pueden identificar tres tendencias principalmente: consumo abundante de comidas rápidas y alimentos

procesados, alimentación en restaurantes y preparación de alimentos en casa” (Ruiz, 2014).

- Por otro lado, se ha observado que la alimentación de la población universitaria ha variado desde los años 90 hasta la actualidad. Estudios previos realizados han puesto en evidencia la existencia de hábitos alimentarios incorrectos, caracterizados por omitir comidas, picar entre horas, abusar de la comida rápida, comer fuera del hogar alimentos muy procesados con alto contenido de grasa saturadas, azúcares y/o sodio y seguir una alimentación poco diversificada (Piero, Bassett, Rossi, & Sammán, 2015).

### **2.3.2. Tipo de estudio.**

Para el desarrollo del estudio de mercado se realizan dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. Estas permiten conocer información sobre la preferencia de los consumidores, y su disposición frente a la adquisición y consumo del producto; el instrumento empleado fue una encuesta aplicada a estudiantes universitarios de distintas instituciones ubicadas en un sector específico de la localidad de Chapinero.

El análisis cuantitativo permite determinar ciertas variables que pueden influir a la hora de tomar la decisión de consumir o no el producto, y el análisis cualitativo permite, según los datos reales obtenidos, inferir si la idea de negocio es o no factible.

Mediante una investigación observacional de tipo transversal, es posible analizar las características del posible mercado objetivo durante un periodo de tiempo específico, y así establecer, de acuerdo al estilo de vida de los consumidores, si el concepto que se propone se encuentra dentro de sus preferencias.

### **2.3.3. Instrumento.**

Se construye un encuesta conformada por 9 preguntas de selección múltiple, y 1 abierta, orientadas a conocer ciertos aspectos característicos de la población a definir, ligados con la demografía, el gusto por el producto, el estilo de vida y el conocimiento del encuestado en cuanto a productos con características similares a este, para así, definir el mercado hacia el cual va a estar enfocada la producción, y crear estrategias para lograr la aceptación y la preferencia del producto frente a posibles competidores de la zona.

### **2.3.4. Diseño y cálculo de la muestra.**

La población objetivo se compone por la cantidad total estimada de estudiantes universitarios de instituciones ubicadas entre la Carrera Séptima y la Carrera 13, y entre las Calles 47 y Calle 42, zona perteneciente a la localidad de Chapinero., UPZ - 99 Chapinero. En la zona definida se ubican principalmente la Universidad Javeriana, una sede de la Universidad la Gran Colombia, la Universidad Católica de Colombia y la Universidad Piloto de Colombia.

Vale la pena mencionar, que por limitaciones a la información exacta, en el presente análisis de muestreo no están en consideración los habitantes de Chapinero que viven justamente en el sector que se ha delimitado para el enfoque.

Para propósitos de la investigación de mercado, y según los resultados observados en estudios realizados que anteriormente se citaron, se optó por definir la población objetivo como el conjunto total de estudiantes, de todos los programas, de las siguientes instituciones de educación superior con mayor presencia en la zona:

*Tabla 2* Estudiantes de las Universidades Ubicadas en el Sector de Estudio al año 2018

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES (A 2018)
Pontificia Universidad Javeriana	23.114
Universidad Católica de Colombia	11.406
Universidad La Gran Colombia	15.726
Universidad Piloto de Colombia	6668
<b>Total</b>	<b>56.914</b>

Fuente: Elaboración propia con estadísticas tomadas del sitio web de cada institución.

Siguiendo el estudio, es preciso definir la fórmula de muestreo para población finita que se empleó en el ejercicio:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

*Ilustración 1* Fórmula para el Cálculo de una Muestra Finita

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

Z = Parámetro estadístico en función de un nivel de confianza del 95%

e = Error de estimación máximo del 6%

p = probabilidad de que ocurra el evento deseado 50%

q = probabilidad de que no ocurra el evento deseado 50%

Entonces:

- $N = 56.914$
- $Z = 1.96$
- $e = 0.06$
- $p = 0.5$

- $q = 0.5$

Con base en la fórmula de muestreo para población finita y los datos de la tabla anterior, el tamaño de la muestra (n) es igual a **265** personas.

### **2.3.5. Resultados de la Encuesta.**

Las preguntas que fueron consideradas con mayor relevancia al momento de analizar los resultados son:

**Pregunta 1. Marque su rango de edad.** Se puede inferir que el 66,4% de la población objetivo está entre un rango de 18 y 25 años, el 20,8% corresponde a población entre 26 y 35 años, el 9,4% menos de 18 años, y el 3,4% restante, se encuentra entre 36 y más de 45 años.

**Pregunta 2. En una semana de su rutina habitual, ¿con qué frecuencia consume comidas rápidas?** Solo el 2,3% de la población nunca consume comidas rápidas. Los resultados indican que el 87,9% de la población consume a la semana por lo menos entre 1 y 5 comidas rápidas. Y el 9,8% de la población, lo hace más de 5 veces.

**Pregunta 3. ¿Cuánto dinero gasta semanalmente en el consumo de comidas rápidas?** Una revisión del presupuesto que destina la población para el consumo de comidas rápidas, indica que el 37,6% gasta entre \$20.001 y \$30.000; y el 25,5% gasta en \$10.000 y \$20.000. En términos generales solo el 8% de la población gasta menos de \$10.000 a la semana en este tipo de alimentos.

**Pregunta 4. Dentro de sus preferencias de consumo de comida rápida, ¿considera de su gusto las papas fritas?** El 90,5% de la población consume con agrado una porción de papas fritas. Mientras un 6,4% se mantiene indiferente.

**Pregunta 5. ¿Consideraría de su gusto probar variaciones de papas fritas, acompañadas de salsas y porciones de diversos ingredientes que van desde carnes rojas, hasta sabores marinos y vegetarianos?** El 64% de la población se encuentra en una posición que favorece la inmediata aceptación del producto. Mientras que un 31,8% de la población, requiere de mayores esfuerzos publicitarios para ganar su persuasión hacia el producto.

**Pregunta 6. ¿Cuál de las opciones le resulta más llamativa?** Las combinaciones más atractivas para la población fueron: papas fritas con alitas en salsa BBQ (26%), papas fritas con queso cheddar y salchicha (24%), papas fritas con carne guisada (22%) y papas fritas con camarones (15%).

## **2.4. Estrategias de Mercadeo**

### **2.4.1. Estrategias de distribución.**

Los temas básicos de análisis son el uso de los siguientes instrumentos:

- Puntos de venta para distribución directa al consumidor.
- Equipos y personal de ventas.
- Creación de estrategias para promover la venta a domicilio mediante aplicaciones móviles.

### **2.4.2. Publicidad – Marketing mix.**

#### **2.4.2.1. Plaza o lugar.**

El producto se comercializará en un local ubicado a la altura de la Carrera 13 con calle 42. En el punto de venta, se realizará todo el proceso de preparación de los alimentos para garantizar el mejor sabor y una excelente calidad. El local contará principalmente con una caja y una barra para las entregas, una cocina, un baño, una

bodega para los alimentos, un área de limpieza, una barra de salsas, tenedores y servilletas para que el cliente utilice libremente.

#### **2.4.2.2. Promoción.**

En los objetivos de promoción se busca persuadir al cliente sobre la nueva empresa y el producto para que la marca sea reconocida rápidamente.

Las estrategias básicas de promoción que se usarán son:

- Entrega de un folleto a color que describa brevemente la empresa, presente la marca y muestre algo del producto a ofrecer, para incentivar al cliente a indagar un poco más en nuestro sitio oficial.
- Presencia en ferias empresariales del sector de comidas rápidas, dirigidas al mercado objetivo.
- Publicidad en redes sociales, página web, mupis y voz a voz.

#### **2.4.2.3. Fidelización - Programa de “loyalty points and discounts”.**

Gracias al uso de redes sociales, el cliente podrá enterarse de forma cómoda y sencilla acerca de cambios y novedades de nuestros productos. Así mismo, por medio de publicaciones, el cliente podrá obtener códigos promocionales para acceder a descuentos en sus futuras compras. También, en cada recibo de compra, al cliente se le otorgará una cierta cantidad de puntos por su orden, los cuales acumulando determinada cantidad al mes, podrá emplear para canjear por uno de nuestros productos gratis.

#### **2.4.2.4. Postventa - Servicio al Cliente.**

En materia de políticas de atención y de la mano con un servicio de calidad, la empresa ofrece a sus clientes las siguientes ventajas:

- Respuesta rápida ante cualquier sugerencia o reclamo presentado, para hacerle saber al cliente que para nosotros es realmente valiosa su opinión y nos ayuda a mejorar.
- Garantía en los tiempos de preparación y entrega de los alimentos, para mantener siempre el mejor sabor y la buena experiencia en cada pedido.
- Acceder a noticias y descuentos exclusivos para clientes suscritos a nuestra página con su correo electrónico.

## **2.5. Concepto del Producto**

### **2.5.1. Identificación detallada de necesidades.**

Hoy más que nunca se vive en un mundo dinámico, fragmentado e impredecible, donde el crecimiento de distintos sectores económicos, ha generado nuevos estilos de vida en la sociedad y con ello, una necesidad alimentaria que se enfoca en la agilidad, calidad, buen precio, estándares de higiene y fácil alcance.

En Colombia, el factor más decisivo para escoger un restaurante, con un 49%, es el precio razonable, seguido de la calidad con un 45% y el servicio recibido con un 30%. El panorama del negocio, basado en dicho estudio sobre tendencias de comida fuera del hogar, muestra que el 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana (Nielsen, 2016).

En dicha revisión, los datos de los encuestados, reflejan las exigencias de los consumidores en materia alimentación a la hora de cada comida. Es valioso resaltar que a nivel mundial, la comunidad latinoamericana, es la única donde los

consumidores tienen una mayor tendencia por asistir a establecimientos de comida en busca del almuerzo (Nielsen, 2016).



Fuente: (Nielsen, 2016)

Ilustración 2 Preferencias Alimenticias de los Colombianos

Al mismo tiempo, es importante conocer acerca de las preferencias de los consumidores, y en ese sentido, una publicación de (Revista Dinero, 2016), manifiesta que “lo que más buscan los consumidores son las comidas rápidas, que en el país representan 15% del mercado total, siendo las hamburguesas las que se llevan la mayor tajada, con 32%. A la lista se suma el pollo, con 26% de las preferencias, la pizza, con 10% y las parrillas, con 6%, las típicas 3%, los sánduches 2%”.

## 2.5.2. Especificaciones del producto.

La papa es el tercer alimento más importante del mundo después del maíz y el trigo; entre 183 países productores de papa, Colombia ocupa el lugar 36 gracias a la calidad, las propiedades nutricionales y la gran variedad que ofrece en cuanto a este producto (Fedepapa, s.f.).

Este tubérculo cuenta con una gran cantidad de características favorables tanto para la salud, como para la economía de las familias, de las personas y de los países, gracias a su amplia diversidad. Algunas de estas, según (Redacción Cromos, 2015) son:

- El almidón es su principal componente, el cual se destaca por generar una sensación de saciedad más fácilmente, pero claro está, generando energía.
- Su cáscara es fuente natural de vitamina C, lo que permite un mejor funcionamiento del sistema inmune y que el hierro consumido sea mejor absorbido en el intestino. Además, contiene fibras dietéticas que contribuyen a una mejor digestión, a regular condiciones como el estreñimiento y el colon irritable, y a regenerar la mucosa cuando se presenta diarrea.
- Aporta Ácido fólico, vitamina B6 y Niacina, favorables para mejorar el metabolismo.
- Es fuente de Potasio, Fósforo, Magnesio y Manganeso, componentes clave para mantener la tensión arterial controlada y para prevenir la osteoporosis.

Culturalmente las sociedades tienen la percepción de que comer papas fritas es dañino para la salud, y que se debe evitar su consumo si lo que se desea es mejorar los hábitos alimenticios. Es válido aclarar que su consumo en exceso puede generar problemas de salud a futuro, como obesidad, hipertensión, diabetes, entre otras, pero según un estudio realizado por la Universidad de Toronto, su consumo regulado y combinado con proteína y vegetales es una opción bastante viable para una comida

completa, y que es mucho más saludable que la pasta o el arroz, además, “aporta proteínas en cantidad similar a los cereales y en mayor proporción que otros tubérculos”, gracias a los valores nutricionales que aporta como se evidencia a continuación (Redacción Wapa.pe, 2017):

*Tabla 3* Valores Nutricionales para 100g de Papa

<b>Componente</b>	<b>Cantidad</b>
Agua	77 g
Fibra	1.80 g
Valor calórico	87 kcal
Proteína	1.87 g
Carbohidratos	20.13 g
Lípidos	0.10 g
Vitamina C	13 mg
Hierro	0.31 g
Calcio	5 mg
Fósforo	44 mg

Fuente: Elaboración propia con base en (Hernández, 2014)

Si se realiza el ejercicio de comparar las papas precocidas, atractivas por su precio, su practicidad y rápido consumo, se evidencia que a pesar de las facilidades que ofrece, su calidad nutricional no es la mejor, ya que “Sufren la pérdida de nutrientes (vitamina C), en el proceso de prefrito. La papa precocida no es comparable con la papa fresca, que es mucho mejor y más si se consume con la cáscara bien lavada" (Vital.rpp.pe, 2018).

Después de conocer los principales beneficios nutricionales con los que cuenta el insumo principal del proyecto, se realiza un análisis detallado del producto como se muestra a continuación:

*Tabla 4 Especificaciones del Producto*

<p>Producto</p>	<p>Se trata de 200 gr de papas fritas crujientes por fuera pero suaves por dentro, adicionadas con salsas y complementadas con 5000 gr de una porción de proteína animal o vegetales. Todo libre de conservantes y sabores artificiales, presentado en cajita.</p>	<p>Líneas de producto</p>	<p>Sector de comidas rápidas. Empresas que se dedican a la producción de alimentos listos para consumir en punto de venta o para llevar.</p>
<p>Necesidades que cubrirá en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtener rápidamente un alimento.</li> <li>-Consumir a un precio asequible con un servicio de primera calidad.</li> <li>-Comer alimentos nutritivos.</li> <li>-Satisface necesidades gustativas por medio de nuevas experiencias.</li> </ul>	<p>Productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hamburguesas.</li> <li>-Pizza.</li> <li>-Nachos.</li> <li>-Sándwiches.</li> </ul>

<p>Características</p>	<p>-Alimentos libres de conservantes y sabores artificiales, que ofrecen una gran cantidad de beneficios nutricionales para continuar con la rutina diaria.</p> <p>-Diversos sabores, que ocupan desde la jugosa res hasta las delicias de los sabores marinos y vegetarianos.</p>	<p>Productos complementarios</p>	<p>-Gaseosas.</p> <p>-Té helado.</p>
<p>Función principal</p>	<p>El producto satisface las necesidades del cliente amante de las papas fritas que busca rápidamente consumir un alimento exquisito con gran aporte nutricional, que pueda saciar sus antojos.</p>	<p>Presentación del producto</p>	<p>El producto podrá servirse en una caja de cartón con medidas de 15 cm de largo, 9 cm de ancho y 4 cm de altura, donde las papas estarán sobre papel parafinado de 20 cm x 20 cm.</p>

<p>Función secundaria</p>	<p>Guardar una relación entre precios bajos, excelente calidad y atención brindada, haciendo que cada visita al punto de venta sea una experiencia agradable.</p>	<p>Hay estacionalidad de ventas</p>	<p>No. En Colombia, si se realiza una planificación de la siembra de manera escalonada, se puede cosechar papa durante todo el año.</p>
<p>Ventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rápida preparación.</li> <li>-Alimento consumido por gran cantidad de personas.</li> <li>-Materia prima producida en Colombia.</li> <li>-Gran aporte nutricional.</li> <li>-Bajos costos de producción.</li> <li>-No requiere un alto grado de tecnología.</li> <li>-Presentación novedosa.</li> </ul>	<p>Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran aporte de calorías.</li> <li>-El exceso de alimentos fritos ocasiona problemas cardiovasculares.</li> <li>-El consumo de carbohidratos en exceso propicia el sobrepeso.</li> <li>-En una sociedad cada vez más preocupada por su bienestar físico, puede ser una comida muy ocasional para algunos.</li> </ul>

Composición o Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Papa.</li> <li>-Aceite de oliva.</li> <li>-Carnes rojas y blancas.</li> <li>-Sal marina.</li> <li>-Vegetales.</li> <li>-Camarones.</li> <li>-Salsas.</li> </ul>	Fuentes de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultivos de papa ubicados en Toca – Boyacá, a 3 horas de Bogotá.</li> <li>-Central de abastos.</li> </ul>
Innovación o valor agregado	<p>Para el mercado colombiano de las comidas rápidas, resulta una novedosa presentación y una nueva manera de consumir la papa: un alimento que habitualmente se emplea</p>	Fuentes de distribución y canales de distribución	<p>Se busca que las ventas del producto se enfoquen principalmente en la población estudiantil del sector delimitado, mediante un canal directo de distribución, situado en un local dispuesto para la</p>
	<p>como un sencillo snack o un complemento de otras comidas. Al mismo tiempo la propuesta de valor busca otorgarle protagonismo al productor de papa, ya que estará involucrado directamente en la cadena de producción del producto.</p>		<p>venta directa, y a futuro, promover el uso de aplicaciones móviles para la distribución a domicilio.</p>

Fuente: Elaboración propia

El tipo de papa a emplear es la Diacol Capiro o R-12, debido a que su oferta es lo suficientemente amplia durante el año, y su comportamiento en cuanto a almacenamiento, transporte y tolerancia a la manipulación son muy favorecedoras para el proyecto. Además, es la variedad de papa que mejor se adapta para freír, ya que su consistencia permite que el resultado sea una crocante y dorada en su exterior y blanda en su interior; su gran tamaño permite emplear menos cantidad de papas en la elaboración de cada porción a ofrecer (Parada, 2006).

### **2.5.3. Logo.**

El logotipo definido para el negocio se caracteriza por la presencia del color amarillo en su gran mayoría, haciendo referencia al color de las papas, que como se puede observar, de la palabra “frites”, se desprende la figura que representa las papas fritas. Además el color amarillo simboliza alegría, felicidad y energía, tres aspectos vitales que se buscan ofrecer a los consumidores. La combinación con el color negro permite resaltar el color amarillo y que sea aún más llamativo.



*Ilustración 3 Logo*

### **2.5.4. Resumen del Modelo.**

La cadena de suministro inicia con el contacto directo con el papicultor, con el objetivo de escoger personalmente la papa que se va a usar como materia prima, y de esta manera garantizar la calidad del producto a ofrecer, ya que se tendrá la posibilidad de observar el estado de cada una de las papas y así, reducir los posibles costos por

pérdida de producto que se deba desechar debido a malas condiciones. Esto contribuirá al cumplimiento de los objetivos de varias maneras: inicialmente, la negociación directa con el productor reducirá costos que se presenten tanto por transporte como por distribución, entre otros; al realizar pedidos al productor y convertirnos en sus clientes fijos, estaremos contribuyendo a mejoras en el sector agro del país, que recientemente se ha visto afectado gracias al aumento de las importaciones de papa; los costos de transporte serán asumido por nosotros mismos, ya que inicialmente el cargamento será relativamente pequeño y fácil de traer a la ciudad en un solo viaje mensual, o dependiendo del requerimiento, mediante el alquiler de un furgón.

Para ubicar al proveedor de la papa se usa la plataforma Comproagro, que hoy cuenta con 26.000 usuarios, 1.200 variedades de productos del campo y cobertura en 29 departamentos, en la cual los productores publican su oferta y el comprador, de acuerdo a su búsqueda y a su necesidad llegan a un acuerdo y concretan la venta, sin necesidad de un intermediario, lo que propicia que el agricultor obtenga una mayor ganancia por su cosecha y el consumidor obtenga un producto fresco y recién recogido de la tierra, y además, se ahorre el pago de ciertos costos que pueden llegar a ser excesivos. Para este caso, se contacta al productor Hieffer Alberto Quintero Acevedo, ubicado en Toca - Boyacá, quien cuenta con la disponibilidad de realizar un cronograma de siembra y tener producto de manera permanente, según las necesidades del local.

Ya en el lugar de preparación, la papa será separada, las que se usarán ese día y el resto se almacenará en una bodega especial, donde tendrán la iluminación y ventilación adecuada, y se revisarán periódicamente para evitar la pérdida de sus propiedades y su calidad.

Para iniciar la preparación serán lavadas en el área de la cocina, eliminando cualquier rastro de tierra o suciedad, y se procederá a cortarlas en tiras y hervirlas durante aproximadamente 10 minutos, con el fin de que la absorción de aceite sea menor. Las papas no serán peladas para conservar las propiedades nutricionales que contiene la cáscara, simplemente será retiradas ciertas imperfecciones, ya que el cultivo será completamente libre de pesticidas, garantizando confianza al consumidor.

Las papas que se corten, serán almacenadas en el refrigerador, en agua fría y con zumo de limón para conservar todas sus propiedades, máximo hasta el fin del día laboral, y de acuerdo a la necesidad de producción se determinará la cantidad de reserva. (Teleoliva, s.f.)

Lo siguiente será ubicar las papas sobre papel de cocina absorbente para eliminar los restos de aceite, y luego se procederá a servir las papas con los productos adicionales que el cliente solicite.

## **2.6. Investigación del mercado**

Los clientes potenciales del producto, son en su mayoría, estudiantes universitarios de instituciones ubicadas en la de Chapinero en Bogotá. El proceso de investigación del mercado inicia con la realización de encuestas, bajo un tipo de muestreo discrecional enfocado a la población universitaria. Cubrió más de 260 personas con características socioeconómicas y estilos de vida muy similares.

### **2.6.1. Análisis de la demanda.**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a la muestra definida, se obtiene que algunas de las características que definen la posible demanda del producto sean las siguientes:

- Geográficamente se caracteriza por ser una ciudad de clima frío, ubicada en la zona urbana, con menos de 200.000 personas como demanda definida, ya que en este caso son 56.914 personas, correspondientes a la población total de las universidades ubicadas en el sector definido para el estudio.
- Demográficamente, la edad de las personas que harán parte de la demanda se encuentra entre 13 y 65 años, con ocupaciones como estudiante, empleado e independiente.
- Económicamente, el rango de ingresos se encuentra entre menos de un salario mínimo mensual, y más de tres salarios mínimos mensuales.
- De acuerdo al comportamiento de consumo, se definen personas que consuman el producto entre semana, y el fin de semana, en horas de la mañana de la tarde y de la noche, que manifiesten intención de comprar y deseo de adquirir más información respecto al producto, además de una actitud positiva hacia el mismo.

Adicionalmente, Bogotá presenta un índice de consumo de papa de 64,8, es decir representa un 158% de acuerdo al promedio de consumo nacional, como se evidencia a continuación:



*Ilustración 4* Consumo de Papa por Regiones en Colombia

Fuente: (Federación Colombiana de Productores de Papa, 2019)

### 2.6.1. Nicho de mercado.

Se define como grupo objetivo, el conformado por hombres y mujeres, estudiantes de instituciones universitarias ubicadas en la UPZ-99 Chapinero de la localidad de Chapinero de Bogotá, que busquen satisfacer su necesidad de alimentación con comida fresca y sana, de gran aporte nutricional a su rutina diaria, y que demanden la prestación de este servicio en el menor tiempo posible, acompañado de una valiosa experiencia de atención.

### 2.6.2. Determinación del precio.

Para el ejercicio de fijación del precio de venta del producto, se realizará una comparación con los distintos precios que tiene la competencia actualmente. El objetivo es hallar el precio promedio del menú de papas fritas de cada establecimiento y al final promediar en conjunto los resultados obtenidos entre todos los locales, para agregar el margen de utilidad deseado. Aquí se señalan algunos de los principales competidores:

- **Buffalo Wings:** Maneja un promedio de precios de \$13.600 en su menú de todas las opciones de papas fritas, donde se incluyen las clásicas french fries, papas casco, papas con queso y papas con adiciones como carne picante y tocineta.
- **Alitas colombianas:** Dentro de su menú se encuentran alitas acompañadas de papas fritas. Aquí se tomará en consideración la selección de 8 alitas con papas fritas y salsa de ajo. Maneja un precio promedio de \$16.550, entre la elección para consumir en el local y para llevar. Cabe resaltar que esta se considera como una opción para una sola persona, la cual guarda una estrecha semejanza con nuestro producto igualmente pensado para uno.

- **Comidas rápidas perro mono:** Ofrece gran variedad de comidas en su menú, pero precisando en la especialidad denominada Salchipapas, la cual incluye salchichas, queso, chorizo, pollo, carne de res, salsas y demás, maneja un precio promedio en la selección grande para una sola persona de \$14.762.
- **Johnny Rockets:** Maneja un promedio de precios de unos \$16.085 en su menú de todas las opciones y tamaños de papas fritas con queso y tocineta.
- **Sr. Bimbi:** Es un local de comida rápida costeña ubicado en Bogotá. Dentro de su menú se encuentran Salchipapas con chorizo, butifarra, pollo, lechuga, cebolla y por supuesto salchicha. Entre sus dos opciones de papas fritas el precio promedio es de \$17.000.
- **Chip Flash:** Es un local de comidas rápidas en Bogotá que ofrece papas fritas con acompañantes como salchicha, Nuggets, pollo o carne desmechada. El precio promedio de las opciones de papas en presentación de cono que ofrece es de \$10.000.

Como resultado de la revisión de los principales establecimientos de fast food en la ciudad de Bogotá, con productos de características afines al nuestro, se obtiene un precio promedio de \$14.666 por una porción de papas fritas con sus respectivos acompañamientos y sin incluir bebidas.

Teniendo esto presente, el precio de venta de “Frites de la sabana” se establece con base al cvu más un margen de utilidad que se pensó del 100%. Dicho margen fue modificado a una cifra mayor, ya que en relación a nuestros costos y el precio de venta promedio de la competencia, con un margen de utilidad deseado del 100% se pierde una captación importante de ingresos. Así que se decidió libremente ubicar el precio de venta en \$9.300 con el fin de entrar fácilmente en el mercado y destacar la marca por sus precios.

### 2.6.3. Cálculo de la Demanda Potencial

Tabla 5 Cálculo de Unidades a Vender

Población Total	<b>56914</b>
% de Aceptación del Producto	64
<b>Total</b>	<b>36425</b>
% de Captación Estimado de Clientes	65
<b>Total Clientes</b>	<b>23676</b>
<b>Unidades a Vender</b>	
Papas con carne	5209
Papas con alitas de pollo	6156
Papas con queso	5682
Papas con camarones	3551
Papas con vegetales	3078
<b>TOTAL</b>	<b>23676</b>

Fuente: Elaboración propia

La proyección de la demanda esperada para el primer año, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, es de 23.676 productos de los distintos menús ofrecidos, con un precio promedio de \$9.300, lo que permite deducir que el ingreso proyectado para el primer año es \$220.186.800.

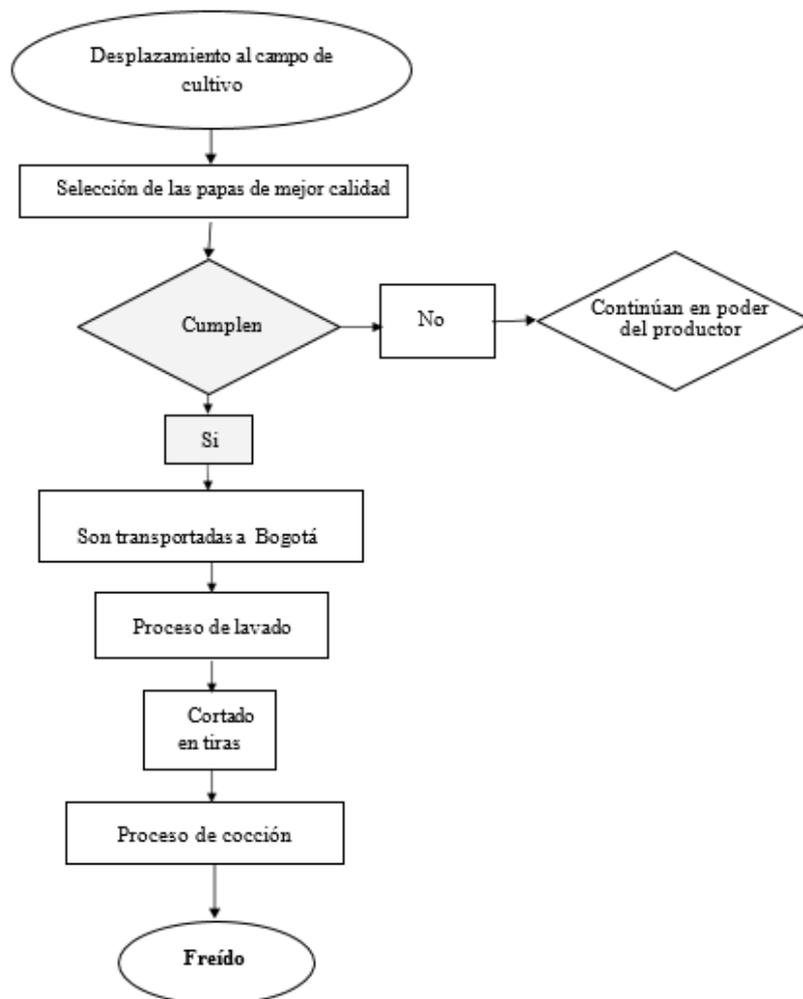
### 3. Estudio Técnico

Su objetivo es analizar la posibilidad de lograr ofrecer el producto en la cantidad, la calidad y al costo que se requiere. Para ello, se toma en cuenta los resultados del estudio de mercado para definir si la oferta suplirá la demanda, y las medidas necesarias en cuanto a producción para poder llevar a cabo lo anterior (Varela, 2008).

#### 3.1. Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo

A continuación se representa la secuencia de actividades que son necesarias para cubrir la necesidad del cliente. Se pueden describir brevemente las siguientes etapas del proceso:

- Desplazamiento al campo de cultivo.
- Selección de las mejores papas.
- Las papas pasan por un proceso de lavado para eliminar los restos de tierra y otras impurezas.
- Las papas son cortadas de la forma tradicional en bastones o conocidas como francesas, luego, deben pasar por un proceso de cocción que permitirá que las papas sean más suaves a la hora de consumir.
- Finalmente, son sumergidas en aceite previamente calentado a una temperatura de 180 grados centígrados, para agregar una capa crocante a las papas.



*Ilustración 5 Diagrama de Flujo*

### 3.2. Insumos

Para la elaboración del producto se requieren los siguientes insumos, discriminados como materia prima, y como insumos de presentación, los cuales son empleados al momento de la preparación, de acuerdo a cada una de las opciones que se ofrecerá.

*Tabla 6 Insumos del Producto: Materias Primas*

<b>Materias Primas</b>	
Papa R-12 industrial	Camarón titi
Aceite de oliva	Alcachofas
Sal	Brócoli
Cebolla larga	Zanahoria
Pimentón	Perejil
Orégano	Salsa de ajo showy
Alitas de pollo	Salsa de tomate
Carne de res	Mostaneza
Queso cheddar	Salsa rosada
Salchicha Zenu	

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 7 Insumos para la Presentación del Producto Final*

<b>Insumos Producto Final</b>
Servilletas
Caja para papas fritas
Papel parafinado
Tenedores de madera

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Planta, Maquinaria y Equipo

A continuación se definen los equipos, maquinaria y planta necesarios para la fabricación del producto.

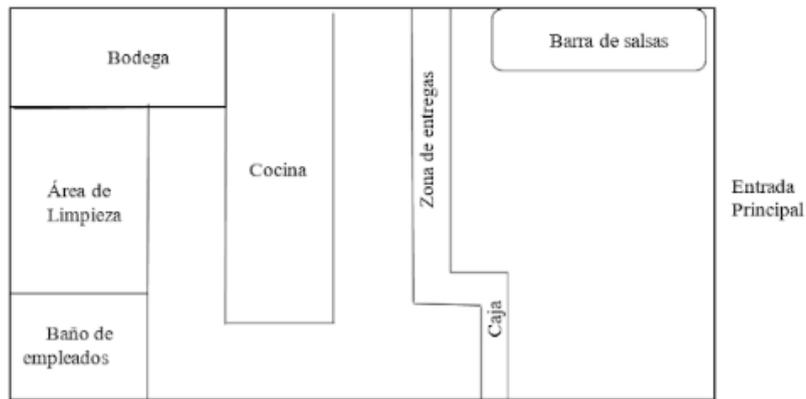
*Tabla 8* Planta, Maquinaria y Equipo

<b>Planta, Maquinaria y Equipo</b>	
Local	Sofá largo
Cortadora de papa industrial	Mesas de madera
Estufa industrial	Dispensador de salsas de 2 tanques
Mesón y lavaplatos de cocina	Adecuación del local
Refrigerador vertical	Televisor LED 60"
Campana extractora Whirlpool	Campanas de publicidad
Caja registradora pcr-t500	Aviso publicitario del local
Licuada profesional	Dotación para empleados
Utensilios de cocina	Sofá puf individual
Batería de ollas	

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Distribución de planta**

El local esperado contará con un área aproximada de 35 metros cuadrados, los cuales se distribuyen de la forma indicada en el gráfico 2. El personal inicial de la empresa, además de los dos socios, serán: dos chefs encargados de la preparación de los alimentos, un asistente de cocina que se encargará de proveer al chef de los ingredientes y mantener el aseo de los implementos y un auxiliar contable que se encargue de manejar la caja y tomar el pedido al cliente.



*Ilustración 6* Distribución de Planta

### **3.5. Requisitos legales del proyecto**

#### **3.5.1. Constitución de la sociedad.**

El tipo de asociación empresarial empleado será la Sociedad por Acciones Simplificadas, gracias a las flexibilidades que brinda. Por ejemplo, la simplicidad en cuanto a tramitología es muy amplia, la constitución se realiza mediante documento privado y no es necesaria la presencia de un revisor fiscal lo que ahorra tiempo y dinero a la compañía. Además no se requiere una duración determinada, y los costos en cuanto a reformas estatutarias son eliminados, y lo más llamativo en cuanto al por qué se define este tipo de sociedad, es que la responsabilidad de cada accionista se limita al monto de su aporte, es decir, que el patrimonio personal de cada uno no podrá verse involucrado al momento de asumir deudas de tipo laboral o tributario

#### **3.5.2. Requisitos de Constitución.**

Según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016) los siguientes requisitos son de carácter obligatorio para un negocio de productos alimenticios según Decreto 1879 de 2008 del Ministerio de salud y Protección Social:

- Matrícula mercantil vigente: La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias.
- Certificado Sayco & Acinpro. Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA).
- Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional. En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013.
- Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial.
- Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.
- Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

- Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio.
- Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

#### **4. Estudio Administrativo y Organizacional**

Su objetivo es definir el perfil de cada integrante del equipo empresarial, para diseñar un estilo de dirección, sus políticas y gestión adecuadas para dirigir el proyecto hacia sus objetivos. Para ello, se define la estructura organizacional y el enfoque estratégico del proyecto, para indicar el personal necesario, junto con las características necesarias para cumplir con las funciones designadas (Varela, 2008).

##### **4.1. Planeación Estratégica**

###### **4.1.1. Misión.**

Nuestra misión es producir una fascinante experiencia gastronómica, ofreciendo las mejores papas fritas de la localidad de Chapinero, tanto en sabor como en calidad, acompañadas de majestuosos sabores y de una atención de primera calidad, brindando un ambiente acogedor y especial para nuestros clientes.

#### **4.1.2. Visión.**

Ganar un lugar en los corazones de todos aquellos amantes de la comida casual, para generar el reconocimiento de nuestro producto inicialmente en Bogotá, para que, alrededor del año 2025, se cuente con presencia a lo largo del territorio nacional gracias a una estructura sólida que proporcione calidad, hospitalidad, y un mayor bienestar para nuestro equipo de trabajo, nuestros proveedores, y en especial, para nuestros clientes.

#### **4.1.3. Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.**

##### **4.1.3.1. Estratégicos.**

Plazo de 1 a 5 años. Dar cumplimiento a la misión y visión.

- Estar fácilmente al alcance de los consumidores gracias a la ubicación de una red estratégica de puntos de venta en la ciudad de Bogotá.
- Para el 2023 ser una de las empresas líder del sector del food service en Bogotá, en materia de calidad, atención al cliente y volumen de ventas.
- Establecer planes de trabajo que permitan la cooperación con otros entes económicos, encaminados a beneficiar tanto el negocio propio como el sector en general del food service.

##### **4.1.3.2. Tácticos.**

Resultados esperados a 1 año. Ayudarán a cumplir los objetivos estratégicos.

- Lograr visibilidad para el consumidor potencial por medio de la implementación de campañas publicitarias en los distintos medios.
- Ofrecer constantemente encuestas de satisfacción al cliente, con el objetivo de estar en continuo cambio gracias a las observaciones y comentarios recibidos.
- Trabajar en la búsqueda de una relación directa con los productores de los diferentes insumos necesarios en el ejercicio de producción, con el fin de reducir costos y seguir de cerca todo el proceso para velar por alimentos de la mejor calidad.

#### **4.1.3.3. Operacionales.**

Formulación y asignación de actividades más detalladas dentro de los lineamientos estratégicos y tácticos.

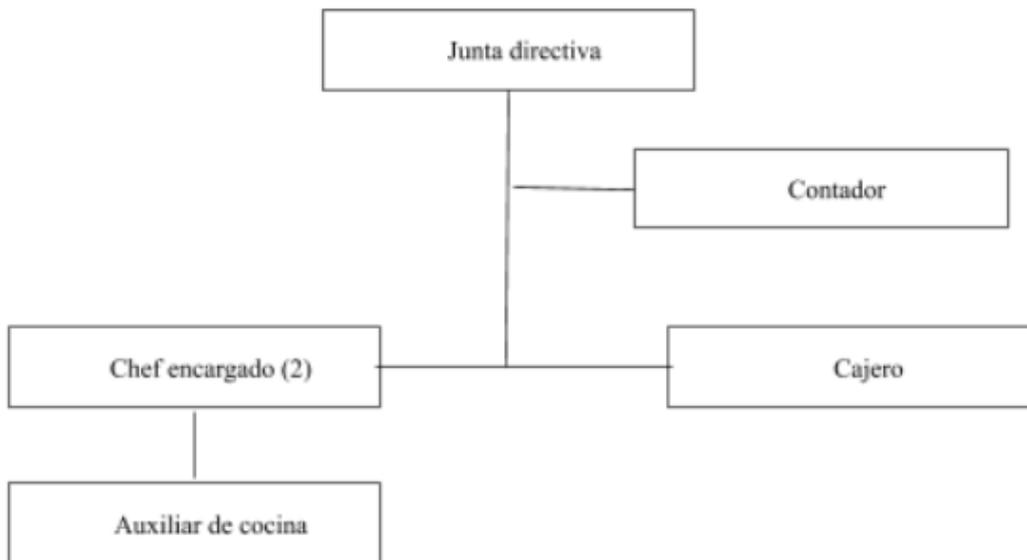
- Invertir en el capital humano de la empresa garantizando capacitaciones apropiadas para los empleados en materia de producción, atención al cliente y clima laboral.
- Brindar muestras y guiar al consumidor para que conozca acerca del producto y sus múltiples variaciones.

#### **4.1.4. Filosofía del negocio.**

Nuestra empresa mantiene unos principios alineados con un compromiso y responsabilidad social, pues busca promover nuevas experiencias para la cultura gastronómica colombiana, a través de la elaboración de productos de gran aporte nutricional, magnífico sabor y excelente calidad.

Al mismo tiempo en que crea valor, busca un crecimiento constante y sostenible que genere puestos de trabajo.

#### 4.2. Estructura organizacional explicada – Organigrama



*Ilustración 7 Organigrama*

Fuente: Elaboración propia.

##### 4.2.1. Manual de funciones.

- Junta directiva: Está compuesta por los dos socios iniciales del proyecto, en calidad de socios gestores, cada uno aportará el 50% del capital inicial. Sus funciones principales son:
  - Velar por el cumplimiento de objetivos.
  - Definir metas y estrategias para la organización.
  - Liderar procesos de selección y mantenimiento de personal, y de compra de materias primas.

- Contador: Será contratado por honorarios y laborará en un día de forma quincenal; sus funciones son:
  - Realizar el manejo contable y financiero del negocio y la actualización de políticas tributarias y fiscales.
  - Liderar planes de acción en pro del mejoramiento financiero y administrativo.
  
- Chef encargado: Persona responsable de los insumos de cocina, preparación de alimentos y capacitación de personal nuevo.
  
- Auxiliar de cocina: Será quien asista directamente al chef en las tareas diarias de cocina y dará seguimiento a los inventarios requeridos para el buen funcionamiento del local.

Dentro de las funciones de los dos cargos anteriores se encuentra:

- Realizar las compras de ciertos insumos cuando así se requiera.
- Mantener la cocina y el área de trabajo limpios y en orden.
- Cajero: Estará a cargo de la caja, toma el pedido y notifica a la cocina la respectiva orden del cliente. Sus funciones serán:
  - Manejar el dinero y realizar el respectivo cuadro de caja al finalizar la jornada laboral.
  - Velar por la organización de las facturas de venta para llevar a cabo un control.
  - Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

#### **4.2.2. Perfiles de cargo.**

- Junta directiva: Se requieren personas con conocimientos básicos de administración y economía, para que pueda contribuir en las decisiones que aporten al crecimiento del negocio.
  
- Contador: Persona con tarjeta profesional en contabilidad y dos años de experiencia en el área contable.

- **Chef encargado:** Se busca un perfil con experiencia en posiciones como chef ejecutivo de mínimo dos años, que haya tenido cocinas a su cargo, que cuente con habilidades para innovar y que se encuentre certificado como manipulador de alimentos.
- **Auxiliar de cocina:** Se requiere de una persona con actitud de iniciarse en el área de la cocina como colaborador del chef en tareas básicas. Un perfil proactivo que esté motivado por aprender y que además, se encuentre certificado como manipulador de alimentos.
- **Cajero:** Es necesaria una persona con experiencia en el manejo de dinero y medios de pago, responsable, honesto y carismático, con experiencia en atención al clientes.

#### **4.3. Metodologías de Motivación**

En la búsqueda por garantizar la satisfacción de los empleados y un gran clima laboral, se plantean las técnicas ideales para dar respuesta a las siguientes necesidades que comúnmente tienen los colaboradores:

- **Necesidad de reconocimiento:** Será necesario reconocer periódicamente a las personas que destaquen por su excelente trabajo, mejora continua y sus ganas en trabajar en equipo para dar las mejores experiencias al cliente. El empleado del mes será reconocido con una fotografía memorable que decorará el local. Al mismo tiempo tendrá un regalo.
- **Necesidad de recibir beneficios monetarios:** Los incentivos monetarios serán una recompensa de mantener constantemente con el tiempo el buen desempeño y ejecutar con excelencia su papel como miembro de un equipo.

Se tiene pensado un aumento en el sueldo básico que puede variar entre el 8% y el 12% con respecto al año anterior.

- **Necesidad de desarrollo personal:** De la mano con la creación de un excelente clima laboral, lo ideal será contar con un personal motivado por las funciones que realiza día a día, pues dentro de la organización será posible encaminar los perfiles de los colaboradores que así lo deseen, de acuerdo con sus perspectivas personales. Al mismo tiempo, se pueden otorgar responsabilidades adicionales al empleado que quiera aprender más sobre el negocio y estar involucrado en el proceso de expansión de la marca.

#### **4.4. Mecanismos de Liderazgo**

Dentro de los mecanismos de liderazgo que propone nuestro modelo de negocio se encuentra: la capacitación del personal que involucra todos los procesos productivos; el planteamiento de nuevos retos medibles, como la cantidad de unidades producidas por hora; delegación de responsabilidades en áreas distintas al cargo actual y el seguimiento de los objetivos planteados. A su vez, resulta importante destacar las acciones que permitirán a cada uno de los integrantes de la empresa destacarse y que también influyen para una sana competencia en equipo, que mejorará la fuerza de ventas, el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos. Dichas acciones son:

- Iniciativa.
- Altos estándares, sin ser perfeccionista.
- Construcción de equipos de trabajo.
- Inspiración de otros.
- Tratar a otros como quiere que lo traten a él.
- Compartir la riqueza con la gente que ayuda a crearla.

- Integridad y confiabilidad.
- Construcción de confianza.
- Practicar la filosofía del juego limpio.
- Trabajar en equipo.
- Excelente maestro y alumno.
- Paciencia y urgencia.

#### **4.5. Indicadores de Gestión**

Con el objetivo de mostrar un panorama general del comportamiento de la empresa y de la mano con los objetivos estratégicos propuestos, se trabajará con dos indicadores principales a partir de la puesta en funcionamiento del proyecto.

##### **4.5.1. Indicador de satisfacción.**

Esta herramienta permitirá calcular el grado de satisfacción del cliente con respecto al producto y atención recibida durante su estancia en el establecimiento. A través de una sencilla encuesta, conocida como Net Promoter Score o por sus siglas en inglés, NPS, se medirá la calidad del negocio en todos los aspectos. El mecanismo se basa en las recomendaciones que los clientes podrían dar sobre su experiencia con nuestra marca.

El NPS hace una pregunta: ¿En una escala del 0 al 10, qué tan probable es que recomiende el producto a un amigo o familiar?



#### 4.6. Matriz DOFA



*Ilustración 9* Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia.

### 5. Estudio Económico y Financiero

Su objetivo es identificar necesidades de inversión, de recursos financieros, ingresos, costos, gastos, utilidad, punto de equilibrio y definir si el excedente que se obtenga será el esperado. Para ello, se definirá la inversión necesaria inicialmente para poner en marcha la idea de negocio, y a partir de ella, se elaborará el presupuesto, flujo de caja, los estados financieros y los indicadores de evaluación financiera correspondientes (Varela, 2008).

## **5.1. Supuestos financieros**

- El porcentaje de captación estimado de clientes se definió aleatoriamente, respecto al porcentaje de aceptación real del producto, y su variación anual estimada se calculó con base en el crecimiento del sector ‘Restaurantes, catering y bares’, cuyo promedio para el año 2018 fue de 9,26% de acuerdo a datos obtenidos de la Encuesta Anual de Servicios de (DANE, 2018).
- Los precios de venta aumentan en proporción al IPC proyectado por el DANE, es decir 3,2% anualmente.
- El valor residual de la depreciación del activo fijo es del 10%.

## **5.2. Inversiones**

A continuación se presenta la inversión total necesaria para poner en marcha la idea de negocio. Allí se incluye la inversión en maquinaria, planta y equipo, mediante la cual se podrá adecuar el local y realizar adecuadamente el proceso de producción; la inversión en activos intangibles, correspondiente a marcas y patentes, a la constitución de la sociedad y a la inspección de bomberos, que constituyen requisitos legales para iniciar la actividad comercial; y la inversión en capital de trabajo, la cual incluye los costos fijos y costos variables en que se incurren para la producción de un mes, dentro de los cuales están las nóminas de los empleados, el transporte de la papa, los servicios públicos y los insumos, obteniendo una inversión inicial de \$ 35.567.032.

Tabla 9 Inversión Total

Ítem	Descripción	Precio unidad	Nº unidades	Total
1	Freidora industrial F2832lam	\$ 4.630.000,00	1	\$ 4.630.000,00
2	Cortadora de papa industrial	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00
3	Estufa industrial	\$ 520.000,00	1	\$ 520.000,00
4	Mesón y lavaplatos de cocina	\$ 350.000,00	1	\$ 350.000,00
5	Refrigerador vertical	\$ 3.600.000,00	1	\$ 3.600.000,00
6	Campana extractora Whirlpool	\$ 689.900,00	1	\$ 689.900,00
7	Caja registradora pcr-t500	\$ 759.900,00	1	\$ 759.900,00
8	Licuada profesional	\$ 240.000,00	1	\$ 240.000,00
9	Utensilios de cocina	\$ 140.000,00	1	\$ 140.000,00
10	Batería de ollas	\$ 159.990,00	1	\$ 159.990,00
11	Sofá puff individual	\$ 49.990,00	16	\$ 799.840,00
12	Sofá largo	\$ 680.000,00	1	\$ 680.000,00
13	Mesas de madera	\$ 130.000,00	5	\$ 650.000,00
14	Dispensador de salsas de 2 tanques	\$ 549.000,00	2	\$ 1.098.000,00
15	Adecuación del local	\$ 4.620.000,00	1	\$ 4.620.000,00
16	Televisor LED 60"	\$ 2.449.990,00	1	\$ 2.449.990,00
17	Campañas de publicidad	\$ 2.000.000,00	1	\$ 2.000.000,00
18	Aviso publicitario del local	\$ 420.000,00	1	\$ 420.000,00
19	Dotación para empleados	\$ 100.000,00	4	\$ 400.000,00
20	Marcas y patentes	\$ 925.000,00	1	\$ 925.000,00
21	Inspección de bomberos de Bogotá	\$ 52.100,00	1	\$ 52.100,00
22	Constitución de la sociedad	\$ 408.300,00	1	\$ 408.300,00
23	Capital de trabajo inicial (mensual)	\$ 5.988.352,00	1	\$ 5.988.352,00
	Total inversión			\$ 31.731.372,00
	Total activos fijos			\$ 23.957.620,00

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Fuentes de Financiamiento

El 100% de la inversión inicial será financiado mediante recursos propios definidos como el aporte de los socios.

### 5.4. Depreciación.

Para la depreciación de la inversión en Activos Fijos se emplea la siguiente fórmula:

$$Depreciación\ Anual = \left( \frac{Costo\ histórico - Valor\ Residual}{Depreciación\ Anual} \right)$$

$$Depreciación\ Anual = \frac{(23.337.620 - 2.333.762)}{10}$$

$$Depreciación\ Anual = 2.100.385$$

*Tabla 10 Depreciación del Activo Fijo*

Nº periodos	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Importe en libros
0			
1	\$ 2.156.185,80	\$ 2.156.185,80	\$ 21.801.434,20
2	\$ 2.156.185,80	\$ 4.312.371,60	\$ 19.645.248,40
3	\$ 2.156.185,80	\$ 6.468.557,40	\$ 17.489.062,60
4	\$ 2.156.185,80	\$ 8.624.743,20	\$ 15.332.876,80
5	\$ 2.156.185,80	\$ 10.780.929,00	\$ 13.176.691,00
6	\$ 2.156.185,80	\$ 12.937.114,80	\$ 11.020.505,20
7	\$ 2.156.185,80	\$ 15.093.300,60	\$ 8.864.319,40
8	\$ 2.156.185,80	\$ 17.249.486,40	\$ 6.708.133,60
9	\$ 2.156.185,80	\$ 19.405.672,20	\$ 4.551.947,80
10	\$ 2.156.185,80	\$ 21.561.858,00	\$ 2.395.762,00

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Costos y Gastos.

A continuación se presenta un resumen de los costos fijos y variables, y los gastos para la producción de un mes.

*Tabla 11 Costos fijos, variables y gastos totales*

<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS</b>	
<b>Costo Fijo Total</b>	\$ 7.836.852
<b>Costo Variable Total</b>	\$ 2.201.980
<b>Gastos Totales</b>	\$ 865.000
<b>Total</b>	\$10.903.832

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.1. Costos por Unidad y Rentabilidades.

En la Tabla 14 se relaciona el costo por unidad correspondiente a los 5 productos que se ofrecerán, con sus respectivos precios, y de esta diferencia, se obtiene la rentabilidad de cada uno.

Tabla 102 Costos por Unidad y Rentabilidades

PRODUCTO	COSTO POR UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	RENTABILIDAD
Papas con Carne	\$ 2.444,50	\$ 9.300,00	\$ 6.855,50
Papas con Alitas de Pollo	\$ 1.794,50	\$ 9.300,00	\$ 7.505,50
Papas con Queso y Salchichas	\$ 2.541,25	\$ 9.300,00	\$ 6.758,75
Papas con Camarón	\$ 2.244,50	\$ 9.300,00	\$ 7.055,50
Papas con Vegetales	\$ 1.863,65	\$ 9.300,00	\$ 7.436,35

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6. Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio permite concluir que la operación del ejercicio no arrojará ni pérdidas ni utilidades al vender 1.786 unidades de todos los productos ofrecidos.

Tabla 13 Punto de Equilibrio

PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN	UNIDADES
Papas con Carne	\$6.856	22,00%	393
Papas con Alitas de Pollo	\$7.506	26,00%	464
Papas con Queso y Salchicha	\$6.759	24,00%	429
Papas con Camarones	\$7.056	15,00%	268
Papas con Vegetales	\$7.436	13,00%	232
<b>TOTALES</b>	<b>\$35.612</b>	<b>100%</b>	<b>1786</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7. Estado de Resultados.

Tabla 114 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 265.931.347,97	\$ 295.552.008,88	\$ 326.796.078,39	\$ 359.737.123,09	\$ 394.451.755,47
COSTOS DE VENTAS	-\$ 87.105.053,02	-\$ 96.807.215,85	-\$ 107.041.121,52	-\$ 117.830.866,57	-\$ 129.201.545,20
UTILIDAD BRUTA	\$ 178.826.294,95	\$ 198.744.793,03	\$ 219.754.956,87	\$ 241.906.256,52	\$ 265.250.210,27
COSTOS FIJOS	-\$ 98.842.224,00	-\$ 102.005.175,17	-\$ 105.269.340,77	-\$ 108.637.959,68	-\$ 112.114.374,39
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$ 10.380.000,00	-\$ 10.712.160,00	-\$ 11.054.949,12	-\$ 11.408.707,49	-\$ 11.773.786,13
SERVICIOS PÚBLICOS	-\$ 14.400.000,00	-\$ 14.860.800,00	-\$ 15.336.345,60	-\$ 15.827.108,66	-\$ 16.333.576,14
DEPRECIACIONES	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 53.047.885,15	\$ 69.010.472,06	\$ 85.938.135,57	\$ 103.876.294,89	\$ 122.872.287,82
INTERESES PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 53.047.885,15	\$ 69.010.472,06	\$ 85.938.135,57	\$ 103.876.294,89	\$ 122.872.287,82
IMPUESTO	-\$ 18.036.280,95	-\$ 23.463.560,50	-\$ 29.218.966,09	-\$ 35.317.940,26	-\$ 41.776.577,86
UTILIDAD NETA	\$ 35.011.604,20	\$ 45.546.911,56	\$ 56.719.169,48	\$ 68.558.354,63	\$ 81.095.709,96

Fuente: Elaboración propia.

## 5.8. Flujo de Caja.

Tabla 15 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 265.931.347,97	\$ 295.552.008,88	\$ 326.796.078,39	\$ 359.737.123,09	\$ 394.451.755,47
COSTOS DE VENTAS		-\$ 87.105.053,02	-\$ 96.807.215,85	-\$ 107.041.121,52	-\$ 117.830.866,57	-\$ 129.201.545,20
UTILIDAD BRUTA		\$ 178.826.294,95	\$ 198.744.793,03	\$ 219.754.956,87	\$ 241.906.256,52	\$ 265.250.210,27
COSTOS FIJOS		-\$ 98.842.224,00	-\$ 102.005.175,17	-\$ 105.269.340,77	-\$ 108.637.959,68	-\$ 112.114.374,39
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-\$ 10.380.000,00	-\$ 10.712.160,00	-\$ 11.054.949,12	-\$ 11.408.707,49	-\$ 11.773.786,13
SERVICIOS PÚBLICOS		-\$ 14.400.000,00	-\$ 14.860.800,00	-\$ 15.336.345,60	-\$ 15.827.108,66	-\$ 16.333.576,14
DEPRECIACIONES		-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80	-\$ 2.156.185,80
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 53.047.885,15	\$ 69.010.472,06	\$ 85.938.135,57	\$ 103.876.294,89	\$ 122.872.287,82
INTERESES PRÉSTAMO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 53.047.885,15	\$ 69.010.472,06	\$ 85.938.135,57	\$ 103.876.294,89	\$ 122.872.287,82
IMPUESTO		-\$ 18.036.280,95	-\$ 23.463.560,50	-\$ 29.218.966,09	-\$ 35.317.940,26	-\$ 41.776.577,86
UTILIDAD NETA		\$ 35.011.604,20	\$ 45.546.911,56	\$ 56.719.169,48	\$ 68.558.354,63	\$ 81.095.709,96
DEPRECIACIONES		\$ 2.156.185,80	\$ 2.156.185,80	\$ 2.156.185,80	\$ 2.156.185,80	\$ 2.156.185,80
ABONOS A CAPITAL PRÉSTAMO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTE DE INVERSIÓN SOCIOS						
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 12.843.807,06					
INVERSIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 23.957.620,00					
INVERSIÓN CONSTITUCIÓN EMPRESA	-\$ 7.773.752,00					
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 44.575.179,06	\$ 37.167.790,00	\$ 47.703.097,36	\$ 58.875.355,28	\$ 70.714.540,43	\$ 83.251.895,76

Fuente: Elaboración propia.

## 5.9. Indicadores Financieros.

- La Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) para el inversionista se tiene en cuenta como el promedio de las tres mejores tasas que ofrece un CDT a 90 días, para el año 2019, más una rentabilidad esperada del 12% (Broseta, 2019).
- El Valor presente Neto del proyecto es positivo dando un valor de \$135.934.310 lo que indica que los flujos del proyecto traídos a valor presente, están rentando un valor superior a la tasa de interés oportunidad del 16.7%. Esto se corresponde con el resultado de la Tasa Interna de Retorno que es del 100.67%. siendo superior a la tasa mínima exigida para el proyecto, es decir, la TIO.

Tabla 16 Tasa de Interés de Oportunidad

<b>CDT 90 DÍAS</b>	
Banco Pichincha S.A.	4,64%
JFK Cooperativa Financiera	4,68%
Banco GNB Sudameris	4,78%
Promedio	4,70%
Rentabilidad esperada	12%
<b>TIO</b>	<b>16,70%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 TIO, VPN y TIR

<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR</b>
TIO	16,70%
VPN	\$ 135.934.309,79
TIR	100,67%

Fuente: Elaboración propia.

## 5.10. Análisis de la Sensibilidad.

Tabla 18 Sensibilidad de Precio y Cantidad

Análisis de sensibilidad del 15%						
Precio						
VPN	\$ 135,934,309.79	\$ 6,719.25	\$ 7,905.00	\$ 9,300.00	\$ 10,695.00	\$ 12,299.25
CVU	\$ 2,193.00	\$ 115,754,369.42	\$ 125,936,201.65	\$ 135,934,309.79	\$ 143,685,201.23	\$ 156,985,624.36
Cantidades						
VPN	\$ 135,934,309.79	17105.91	20124.6	23676	27227.4	31311.51
Precio	\$ 9,300.00	\$ 116,893,204.00	\$ 121,635,204.00	\$ 135,934,309.79	\$ 141,285,401.43	\$ 154,975,694.36

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis consiste en afectar el proyecto en algunas variables con el objetivo de observar alguna proyección en distintos escenarios. Para el caso de "frites de la Sabana", se decide realizar un aumento del 15% en la demanda y en el precio de venta del primer año, para el escenario optimista y se revisa también una disminución del 15% en la demanda y el precio, bajo un escenario pesimista. Según los resultados, la variable más sensible es el precio del producto, ya que al aplicar dichas variaciones, la variación sobre el VPN es del 50%, mientras que para las cantidades, la variación es del 2,3%.

## 6. Estudio Social y Ambiental

Su objetivo es verificar si la idea cumple con características ambientalmente sustentables y si su desarrollo genera bienestar a los actores involucrados. Para realizar la valoración social y ambiental de la idea de negocio se emplearán los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial que el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial pone a

disposición para todos los países de la región (Asociación de Empresarios Cristianos - ADEC).

Dicha evaluación consiste en un cuestionario compuesto por distintos tipos de preguntas, que evalúan cada indicador y permiten la planeación de estrategias que fortalezcan el compromiso de la empresa con la responsabilidad social. Estos a su vez se dividen en:

- Indicadores de profundidad: Evalúan la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa.
- Indicadores binarios: Preguntas de respuesta SI o No.
  
- Indicadores cuantitativos: Proponen conformar series anuales para analizar su convergencia con datos relevantes de la empresa

Hay un cuestionario distinto para analizar cada una de las unidades de negocios de la empresa como se evidencia en el Anexo 1 y en el Anexo 2.

Todos los involucrados en el proceso de responder los cuestionarios deben ser capacitados para comprender el porqué de tal aplicación, y así mismo, generar que el compromiso sea el adecuado, ya que los resultados que se obtengan permitirán a la compañía dar respuesta a las distintas expectativas de los stakeholders, y de esta manera, fomentar la creación de valor.

## Conclusiones

-Los resultados obtenidos a partir de los estudios de factibilidad realizados en el presente trabajo, demuestran que se logra una contestación satisfactoria a la pregunta inicial, es decir, que es viable la idea de negocio fundamentada en la preparación de papas fritas con distintos acompañamientos, ya que genera un modelo rentable, el cual tiene una aceptación del 64% en el mercado de la zona delimitada de la localidad de Chapinero en Bogotá.

-El estudio económico y financiero da como resultado, que los indicadores financieros con mayor relevancia son positivos, lo que permite concluir que la rentabilidad obtenida será mayor a la tasa mínima en la cual los inversionistas basarán sus decisiones.

- Como resultado del análisis de mercado, se encontró con una muestra representativa para la población de las universidades de la zona delimitada, que sugiere una aceptación del producto aproximada de 36.423 personas, donde las preferencias de consumo son mayormente para las papas fritas con alitas de pollo, carne guisada en cerveza y queso cheddar respectivamente.

-En el estudio técnico se muestra que el proyecto puede desarrollarse inicialmente en un local con un área aproximada a los 35 metros cuadrados, donde estarán dos chefs, un auxiliar de cocina y una persona a cargo de la caja. Adicional se tendrá apoyo de un contador contratado por honorarios, dando como resultado un costo fijo mensual de nóminas por \$5.736.852

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (Septiembre de 2018). *Monografía de Localidades - No. 2 Chapinero*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/monografia-localidad-de-chapinero-2017%5D>
- Asociación de Empresarios Cristianos - ADEC. (s.f.). *Guía de autoaplicación: Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de [http://www.empresa.org/doc/Manual\\_Indicadores.pdf](http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf)
- Broseta, A. (7 de Marzo de 2019). *Mejores CDT para 2019*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/1866633-mejores-cdt-para-2019>
- Buitrago, A. (23 de Febrero de 2017). *Universitarios son una población mal alimentada*. Obtenido de <https://www.elmundo.com/noticia/Universitarios-son-una-poblacion-mal-alimentada/347008>
- Camara de Comercio de Bogotá. (Abril de 2016). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2018). *El negocio de la Comida se Reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017>
- Caracol Radio. (06 de Enero de 2019). *Se despejan las nubes en la producción de papa en Colombia*. Obtenido de [https://caracol.com.co/programa/2019/01/05/al\\_campo/1546702231\\_321293.html](https://caracol.com.co/programa/2019/01/05/al_campo/1546702231_321293.html)
- Chacón, N., & Shaw, S. (Agosto de 2015). *Características socioculturales que orientan el consumo de comidas rápidas y comidas rápidas saludables en jóvenes universitarios de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/507/Caracteristicas%20socioculturales%20que%20orientan%20el%20consumo%20de%20comidas%20rapidas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DANE. (Diciembre de 2018). *Encuesta Anual de Servicios - EAS*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres\\_eas\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2017.pdf)
- Dinero. (15 de Febrero de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- El Espectador. (02 de Noviembre de 2018). *Buenas noticias para los productores de papa*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/buenas-noticias-para-los-productores-de-papa-articulo-821625>

- El Espectador. (15 de Julio de 2018). Siete de cada 10 estudiantes universitarios consumen comida chatarra en Bogotá. *El Espectador*.
- Federación colombiana de productores de papa. (Abril de 2017). *Revista PAPA*. Obtenido de <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2017/01/REVISTA-47-COMPLETA.pdf>
- Federación Colombiana de Productores de Papa. (2019). Diseño y perspectivas económicas del subsector papa 2018-2019. *Revista PAPA*, 48.
- García, L. (01 de Marzo de 2019). *Gastronomía, nuevo realismo mágico de Colombia ante el mundo*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/gastronomia-nuevo-realismo-magico-de-colombia-ante-el-mundo/>
- Hernández, D. (2014). *Evaluación tecnológica de snacks de papa (Solanum tuberosum L.) obtenidos mediante la aplicación combinada ingeniería de matrices y fritura al vacío*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://bdigital.unal.edu.co/50123/1/43976995.2014.pdf>
- Iglesias, I. (21 de Noviembre de 2014). *Mercado de comidas rápidas, con potencial por explotar*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-comidas-rapidas-potencial-explotar-58492>
- Integración Social. (2008). *Territorio 3 - Chapinero Central. UPZ 99*. Obtenido de [http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1\\_entidad/gsi/2\\_chapinero\\_lectura\\_de\\_realidades\\_central.pdf](http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1_entidad/gsi/2_chapinero_lectura_de_realidades_central.pdf)
- Martínez, L. (10 de Enero de 2019). *Premios y tendencias en la gastronomía en el 2018*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/balance-gastronomico-del-2018-en-colombia-311548>
- Mincomercio: Industria y Turismo. (2016). *Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional 2014 - 2018*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=37bdce9b-9ce3-44ba-9386-471d01f167c6>
- Nielsen. (26 de Octubre de 2016). *38% de los Colombianos Come Fuera de su Hogar una o más Veces a la Semana*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Nielsen. (01 de 30 de 2017). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o mas veces a la semana*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/press-room/2017/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Parada, J. (2006). *Estudio para producción y exportación de papa "R12 negra" hacia el mercado Venezolano*. . Obtenido de Universidad de la Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5170/t12.06%20c326e.pdf;jsessionid=84C6487D5816DCA1EC76F0DFF04E0E4D?sequence=1>

- Piero, A. D., Bassett, N., Rossi, A., & Sammán, N. (2015). *Tendencia en el consumo de alimentos de estudiantes universitarios*. Obtenido de UNT - CONICET: <http://www.nutricionhospitalaria.com/pdf/8361.pdf>
- Pinzon, A. M. (15 de Marzo de 2019). *Las Tendencias para el Sector de Comidas Rápidas*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/tendencias-para-el-sector-de-comidas-rapidas/>
- Redacción Cromos. (09 de Abril de 2015). *Descubre los beneficios de la papa*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/cromos/mujer-salud/descubre-los-beneficios-de-la-papa-16907>
- Redacción Wapa.pe. (31 de Enero de 2017). *Estudio revela que comer papas fritas sería bueno para el cuerpo*. Obtenido de <https://wapa.pe/salud/2016-04-17-estudio-revela-que-comer-papas-fritas-es-bueno-para-el-cuerpo>
- Revista Dinero. (15 de Diciembre de 2016). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- Revista Diners. (02 de Enero de 2019). *Tendencias gastronómicas que harán las delicias en el 2019*. Obtenido de [https://revistadiners.com.co/gastronomia/62968\\_tendencias-gastronomicas-que-haran-las-delicias-en-el-2019/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/62968_tendencias-gastronomicas-que-haran-las-delicias-en-el-2019/)
- Ruiz, M. (2014). *Prácticas alimentarias de estudiantes universitarios que viven en condición de migración estudiantil en la ciudad de Bogotá D.C.* Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16705/RuizMolinaMaritsabel2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Satmetrix. (s.f.). *What is Net Promoter?* Obtenido de <https://www.netpromoter.com/know/>
- Semana. (14 de Abril de 2016). *La dieta de los universitarios: hamburguesa y pizza*. págs. <https://www.semana.com/educacion/articulo/la-dieta-de-los-universitarios-es-hamburguesa-y-pizza/468977>.
- Teleoliva. (s.f.). *Qué se puede freír con aceite de oliva*. Obtenido de <https://teleoliva.com/freir-con-aceite-de-oliva/>
- THR - Innovative Tourism Advisors. (06 de Septiembre de 2012). *Experiencias Turísticas en Colombia*. Obtenido de [http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/207.Experiencias\\_turisticas\\_en\\_Colombia\\_El\\_sello\\_de\\_Colombia\\_inolvidable.pdf](http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/207.Experiencias_turisticas_en_Colombia_El_sello_de_Colombia_inolvidable.pdf)
- Varela, R. (2008). *Plan de Empresa*. En R. Varela, *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vélez, G. A. (2018). *El agricultor y su papel en el país*. Bogotá: Fedepapa.
- Vital.rpp.pe. (16 de Enero de 2018). Obtenido de <https://vital.rpp.pe/comer-bien/que-se-gana-y-que-se-pierde-con-las-papas-precocidas-noticia-1099952>

## ANEXOS

### Anexo 1 Índices RSE (1)

<b>VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>		<b>MEDIO AMBIENTE</b>		<b>CONSUMIDORES Y CLIENTES</b>	<b>GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>	
<b>1. Autorregulación de la Conducta</b>	<b>2. Relaciones Transparentes con la Sociedad</b>	<b>1. Responsabilidad Frente a las Generaciones Futuras</b>	<b>2. Gerenciamiento del Impacto Ambiental</b>	<b>1. Dimensión Social del Consumo</b>	<b>1. Transparencia Política</b>	<b>2. Liderazgo Social</b>
Compromisos Éticos	Relaciones con la Competencia	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios	Política de comunicación comercial	Contribuciones para campañas políticas	Liderazgo e influencia social
Arraigo en la Cultura Organizativa	Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)	Educación y concientización ambiental	Sustentabilidad de la economía forestal	Excelencia de la atención	Construcción de la ciudadanía por las empresas	Participación en proyectos sociales gubernamentales
Gobierno Corporativo	Balance Social/Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad		Minimización de entradas y salidas de insumos	Conocimiento y gerenciamiento de los daos potenciales de los productos y servicios	Prácticas anticorrupción	

Anexo 2 Índices RSE (2)

PROVEEDORES	COMUNIDAD			PÚBLICO INTERNO	
<i>1. Selección, Evaluación y Alianza con Proveedores</i>	<i>1. Relaciones con la Comunidad Local</i>	<i>2. Acción Social</i>	<i>1. Diálogo y Participación</i>	<i>2. Respeto al Individuo</i>	<i>3. Trabajo Decente</i>
Criterios de selección y evaluación de proveedores	Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	Financiamiento de la acción social	Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados	Compromiso con el futuro de los niños	Política de remuneración, prestaciones y carrera
Trabajo infantil en la cadena productiva	Relaciones con organizaciones locales	Involucramiento con la acción social	Gestión Participativa	Compromiso con el desarrollo infantil	Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo
Trabajo forzado en la cadena productiva				Valoración de la diversidad	Compromisos con el desarrollo profesional y la empleabilidad
Apoyo al desarrollo de proveedores				Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	Conducta frente a despidos
				Compromiso con la promoción de la equidad de género	Preparación para la jubilación