

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



Plan de Negocios Proyecto de Papas Saborizadas

José Gregorio Gil Quintero

Universidad De La Sabana
Instituto de Postgrados FORUM
Bogotá D.C., Colombia
2.014

Plan de Negocios Proyecto de Papas Saborizadas

José Gregorio Gil Quintero

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Gerencia Estratégica.

Director:

Luis Germán Fracica Naranjo.

Línea de Investigación:

Plan de Negocios

Universidad De La Sabana
Instituto de Postgrados FORUM
Bogotá D.C., Colombia

2.014

Cada camino recorrido representa no sólo el cumplimiento de una o varias metas trazadas en la vida. Cada camino recorrido se convierte también en la mejor forma de demostrar y agradecer a todos aquellos que han hecho parte de tu vida.

Gracias a todos los que me han acompañado en este, mi camino, y me han ayudado y apoyado para convertirme cada día en un mejor ser humano.

Esta meta algún día inició como una forma de decir "sí se puede, tú también puedes". Y hoy, peque, la meta sigue. ¡La siguiente eres tú!

Agradecimientos

No hay más que un profundo agradecimiento a mis amigos y compañeros de esta especialización Edgar Andrés Guarín Morales y Freddy Adolfo Bautista Agudelo, con quienes iniciamos este proyecto, y que por asuntos de tiempo tuvieron que dejarlo para continuar su camino. No dejo a un lado a nuestra amiga Paula Rodríguez, quien siempre estuvo al tanto de nuestra evolución y apoyó constantemente su desarrollo.

Agradezco también a todos aquellos que han colaborado en el desarrollo del plan de negocios, quienes desde su punto de vista han aportado con ideas y sugerencias sobre la mejor forma para poderlo realizar.

Al Dr. Luis Germán Fracica Naranjo por su acompañamiento como Director del Proyecto y sus guías durante su evolución.

Resumen

Esta Tesis desarrolla la implementación de un modelo de negocio a partir de la papa como producto de comida rápida.

En la mayoría de establecimientos de comida rápida, la papa se convierte en acompañamiento y complemento de los productos principales (perros, hamburguesas, salchichas, etc.); en este proyecto, la papa, uno de los principales alimentos de consumo en Colombia, se convierte en el protagonista, ofreciéndolo al consumidor en diferentes variaciones, y con acompañamientos especiales para darle al producto un toque diferente. Adicionalmente, alrededor del modelo de negocio se desarrolla un proceso de planificación estratégica que permite direccionar adecuadamente el modelo de negocio en sus primeros dos años de operaciones.

Abstract

This thesis develops the implementation of a business model based on potato as fast food product.

In most fast food businesses, potatoes becomes support and complement the main products (hot dogs, hamburgers, sausages, etc..), In this project, potatoes, one of leading food in Colombia, becomes in the main product, offering it to consumers in different variations and special accompaniments. This business model is complemented with a Strategic Planning Process for the first two (2) years of operations.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras	XV
Lista de tablas	XVI
Introducción	1
1. La oportunidad de negocio	3
1.1 Descripción de la oportunidad de negocio	3
1.1.1 Descripción de las diez (10) ideas generadas	3
1.1.2 Enfoque De La Oportunidad	5
1.1.3 Portafolio de oportunidades	5
1.1.4 Aritmética del mercado para las oportunidades de negocio	6
1.1.5 Oportunidad Seleccionada	6
1.1.6 ¿Qué necesidades satisface, qué problemas resuelve?	7
1.1.7 Mercado objetivo: ¿a quién satisface esa necesidad?	7
1.1.8 ¿Cómo satisface esa necesidad?	7
1.2 Propuesta de valor	8
1.3 Equipo emprendedor	8
2. Análisis del entorno	10
2.1 Análisis del entorno macroeconómico	10
2.1.1 Situación Colombia – Primer trimestre 2013.	10
2.1.2 Mejora la percepción del escenario económico global	12
2.1.3 Colombia acelerará su crecimiento en 2013 y 2014.	14
2.2 Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas	15
2.3 Matriz de análisis macroeconómico	16
2.4 Resumen sobre la evolución reciente del sector y sus perspectivas	19
2.5 Matriz de análisis sectorial	21
2.6 Matriz fuerzas de cambio	22
3. Plan Comercial	23
3.1 Perfil del consumidor	23
3.1.1 ¿Qué clientes constituyen el segmento objetivo?	23
3.1.2 Segmentación por variables demográficas, socioeconómicas, educativas y sociales.	23
3.1.3 ¿Qué valoran los clientes como importante en el producto, servicio? .	25
3.2 Competencia	26

3.2.1	¿Quién es la competencia?	26
3.2.2	Fabricantes locales.....	27
3.2.3	¿Cuáles son sus principales características?	27
3.2.4	¿Cuáles son los productos de la competencia?.....	28
3.2.5	Productos ofrecidos por los diferentes restaurantes de comidas rápidas. 32	
3.3	Diferenciación frente a la competencia.....	32
3.3.1	¿Qué características debe tener el producto para estar a la altura de las necesidades del cliente y superar a la competencia?.....	33
3.4	Marketing mix.....	33
3.4.1	Producto.....	33
3.5	Precio.....	34
3.5.1	¿Qué precio se pide por el producto, y qué objetivo se busca con la estrategia de fijación del precio?.....	34
3.5.2	¿Cómo se llegó a la determinación del precio?.....	35
3.5.3	Tabla precios competencia/categoría:	35
3.5.4	Descripción de la categoría:.....	35
3.5.5	Tabla precio promedio/categoría:.....	36
3.6	Plaza/distribución.....	36
3.6.1	¿Cómo se va a llegar a los clientes con el producto y qué márgenes se manejarán?.....	36
3.7	Publicidad.....	37
3.7.1	¿Cuál será la estrategia de comunicación y cuánto costará?.....	37
3.8	Pronóstico de ventas.....	37
3.8.1	Alternativas de elección.....	37
3.8.2	Ventas promedio en unidades.....	37
3.8.3	Ventas promedio en dinero.....	39
4.	Plan operativo	40
4.1	Proceso de decisión sobre el core business del negocio.....	41
4.2	Proceso de producción de papas a la francesa.....	42
4.2.1	Proceso de cultivo y obtención de la papa.....	42
4.2.2	Papa.....	42
4.2.3	Varietades de papa que se utilizan para el procesamiento.....	42
4.2.4	Características de la papa capiro.....	43
4.2.5	Proceso de producción de papas a la francesa.....	44
4.3	Papas precocidas.....	46
4.4	Puré de papa.....	46
4.5	Decisión sobre la mejor alternativa de producto.....	46
4.5.1	Criterios de calificación.....	47
4.5.2	Evaluación del producto.....	51
4.6	Operación inherente al producto.....	51
4.6.1	Recepción de papas prefritas.....	52
4.6.2	Apilamiento.....	52
4.6.3	Almacenamiento.....	52
4.6.4	Fritura.....	53
4.6.5	Saborizado.....	53
	Empaque y entrega.....	54
4.6.6	Equipo productivo.....	55
4.6.7	Elementos de cocina.....	55
4.6.8	Elementos de comedor.....	57

4.6.9	Organización.....	58
4.6.10	Zona de cocina.....	58
4.6.11	Zona de comedor.....	59
4.7	Menú propuesto.....	60
4.8	Costos de equipamiento de cocina.....	61
5.	Proceso de planificación estratégica.....	62
	Etapas del proceso de planificación estratégica.....	63
5.1	Análisis situacional.....	63
5.2	Formulación.....	63
5.2.1	Prospectiva.....	63
5.3	Misión y visión.....	64
5.3.1	Misión.....	64
5.3.2	Visión.....	65
5.4	Cadena de valor de la compañía.....	65
5.5	Matriz DOFA.....	66
5.6	Cinco fuerzas de Porter.....	67
5.6.1	Poder de negociación de los proveedores.....	67
	Poder: alto.....	67
5.6.2	Poder de negociación de los clientes.....	67
5.6.3	Productos sustitutos.....	68
	Poder: bajo.....	68
5.6.4	Amenaza de nuevos competidores.....	68
	Poder: medio.....	68
5.6.5	Competidores.....	68
	Poder: medio.....	68
5.6.6	Redes sociales.....	69
	Poder: alto.....	69
5.7	Perfil estratégico-formulación.....	69
5.7.1	Estrategia Genérica.....	70
5.7.2	Posición competitiva.....	70
5.7.3	Estrategia de desarrollo.....	71
5.7.4	Estrategia de crecimiento.....	71
5.8	Análisis de posición basados en la matriz McKinsey.....	72
5.9	Implementación de la estrategia.....	75
5.9.1	Perspectiva Financiera.....	75
5.9.2	Perspectiva Clientes.....	76
5.9.3	Perspectiva Procesos Internos.....	77
5.9.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	77
5.10	Mapa estratégico del proyecto.....	78
6.	Estudio financiero.....	81
6.1	Determinación de costos de producto.....	82
6.1.1	Costos variables.....	82
6.2	Costos de producto.....	85
6.2.1	Costo de papas saborizadas.....	85
6.2.2	Costo de papas saborizadas con salchicha.....	85
6.2.3	Costo de papas saborizadas con costilla BBQ.....	86
6.2.4	Costo de papas saborizadas con carne de res y cerdo.....	87
6.2.5	Costo de papas saborizadas con popcorn de pollo.....	87
6.3	Costos Fijos.....	88

6.4	Gastos de ventas y de administración	89
6.5	Ventas de producto.	90
6.6	Estados financieros del proyecto.	92
6.7	Estados Financieros.	94
6.7.1	Balance General.	94
6.7.2	Estado de Pérdidas y Ganancias.	96
6.7.3	Flujo de Caja.	97
6.8	Razones financieras.	98
6.8.1	Razones de Liquidez.	99
7.	Conclusiones	103
A.	Anexo: Cálculo del tamaño de la muestra para encuestas.....	105
B.	Anexo: Formulario de la encuesta.....	107
C.	Anexo: Resultados de la encuesta.	108

Lista de figuras

	Pág.
Figura 2-1 Comportamiento PIB Global y por regiones.....	14
Figura 3-1 Distribución Socioeconómica Bogotá Año 2002.	23
Figura 3-2 Figura Datos comparativos localidades.	24
Figura 3-3 McDonald's Centro Comercial Calima.....	29
Figura 3-4 Burger King Centro Comercial Calima.....	29
Figura 3-5 KFC Centro Comercial Calima.	30
Figura 3-6 Productos de Hamburguesas el Corral.....	30
Figura 3-7 Salchipapas J&M.....	31
Figura 3-8 ComiRap El Chavo.....	31
Figura 4-1 Proceso general de producción de papas a la francesa.	44
Figura 4-2 Proceso detallado de producción de papa a la francesa.....	45
Figura 4-3 Parámetros de clasificación de residuos.	55
Figura 5-1 Cadena de Valor del negocio de papas saborizadas.....	66
Figura 5-2 Matriz GE Competitividad Atractividad Genérica.	74
Figura 5-3 Matriz GE Competitividad Atractividad Proyecto papas saborizadas.....	74
Figura 5-4 Mapa estratégico Proyecto Papas Saborizadas.	80

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1 Ideas generadas para el proyecto	4
Tabla 1-2 Calificación de las oportunidades de negocio.....	5
Tabla 1-3 Oportunidades del negocio.	5
Tabla 1-4 Comportamiento del mercado para las oportunidades de negocio.	6
Tabla 2-1 Análisis económico.	17
Tabla 2-2 Análisis sociocultural.....	17
Tabla 2-3 Análisis político y competitivo.....	18
Tabla 2-4 Matriz de análisis sectorial.	22
Tabla 3-1 Tabla de identificación de los productos ofrecidos por la competencia.....	32
Tabla 3-2 Determinación de precio por competencia.	35
Tabla 3-3 Categoría de competidores.	35
Tabla 3-4 Precio por categoría.....	36
Tabla 3-5 Rango de precios según encuestas.	36
Tabla 4-1 Características de la papa capiro.	43
Tabla 4-2 Criterios de evaluación del producto.	51
Tabla 4-3 Costos de montaje de local.	61
Tabla 5-1 Matriz DOFA proyecto papas saborizadas.....	66
Tabla 5-2 Matriz MEFE.	72
Tabla 5-3 Matriz MEFI.....	73
Tabla 5-4 Objetivos estratégicos Perspectiva Financiera.	75
Tabla 5-5 Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes.	76
Tabla 5-6 Objetivos Estratégicos Procesos Internos.	77
Tabla 5-7 Objetivos Estratégicos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	77
Tabla 6-1 Distribución de costos por unidad.	83
Tabla 6-2 Costos de papas fritas precocidas. Proveedor McCain.	83
Tabla 6-3 Distribución de costo unitario saborización.....	84
Tabla 6-4 Costo de papas saborizadas.....	85
Tabla 6-5 Costo de papas saborizadas con salchicha.....	86
Tabla 6-6 Costo de papas saborizadas con costilla BBQ.	86
Tabla 6-7 Costo de papas saborizadas con carne de res y cerdo.	87
Tabla 6-8 Costo de papas saborizadas con popcorn de pollo.	88
Tabla 6-9 Distribución anual de costos fijos.	88
Tabla 6-10 Gastos de Ventas y Administración.....	89

Tabla 6-11 Resumen de ventas de productos por unidades.	90
Tabla 6-12 Precios de venta por producto, proyección año 1 a 5.	90
Tabla 6-13 Facturación total años 1 a 5.	91
Tabla 6-14 Tabla resumen valores costos y gastos proyecto.	92
Tabla 6-15 Tabla resumen valores costos y gastos proyecto II.	92
Tabla 6-16 Resumen inventarios, gastos e inversiones.	93
Tabla 6-17 Balance General Proyecto años 1 a 5.	95
Tabla 6-18 Estado de Pérdidas y Ganancias años 1 a 5.	96
Tabla 6-19 Flujo de caja Proyecto años 1 a 5.	97
Tabla 6-20 Resumen Razones Financieras Proyecto.	102

Introducción

El desarrollo de un plan de negocios enfocado en el sector alimentos, y concretamente en el sector de las comidas rápidas, seguramente no tiene nada de novedoso y especial, sobretodo teniendo en cuenta que dentro de las oportunidades existentes en el país, el montar negocios de este estilo se convierten en la forma más fácil de obtener una fuente de ingresos. Muchos colombianos han optado por su montaje, y con ciertos valores agregados, como por ejemplo ubicación o productos ligeramente especiales, la han convertido en su opción de vida laboral.

Ahora bien, son pocos los establecimientos de comidas rápidas que ofrecen valores agregados importantes, diferentes a aquellos ya reconocidos en el mercado, como Hamburguesas el Corral y Presto, entre otros. Establecimientos de comidas rápidas de un nivel y capacidad inferior se diferencian por estar ubicados en lugares claves en sectores de poca atención y alta demanda de producto.

El principal objetivo de este plan de negocios es poder establecer, en una combinación de producto diferenciador, como lo son las papas saborizadas, y un proceso metodológico de desarrollo del mismo, un plan estratégico enfocado en un nicho específico del mercado, que permita iniciar y poder consolidar su operación en dicho lapso de tiempo, y con resultados sólidos, de tal forma que su introducción y crecimiento llegue a ser sostenido en el largo plazo.

Cabe recordar que el atractivo del producto, la saborización de la papa, se convierte en una opción claramente diferente a lo encontrado en el mercado, y se enfoca en un producto de alta demanda dentro del consumidor colombiano, dándole a este producto el enfoque de comida rápida principal, que se complementará con alternativas de productos que le darán un toque especial en el mercado.

1. La oportunidad de negocio

1.1 Descripción de la oportunidad de negocio

1.1.1 Descripción de las diez (10) ideas generadas

IDEA	DESCRIPCION	FUENTE
1 Distribuir café tipo Premium	Comprar cosecha de grano de café con ciertas condiciones de alta calidad, para transformarla en café molido tipo Premium	Relación personal
2 Constitución de una empresa de servicios de operación logística para el sector de consumo masivo	Prestar servicios de apoyo que faciliten las operaciones logísticas en las cadenas de abastecimiento en empresas de consumo masivo de acuerdo con sus variaciones. La compañía se encarga de consolidar bases de datos que contenga información valiosa	Experiencia en el sector
3 Implementar una compañía que se encargue de consolidar/vender bases de datos	para emisión/generación de campañas de ventas, promoción de productos, telemarketing, cobranzas y demás, estas bases deben cumplir con la reglamentación definida por los entes reguladores/legal. La empresa se encarga de realizar pagos, diligencias bancarias, radicación de documentos, movilización de mercancía, entre otros, a través de patinadores de nómina, se cobra cierta comisión conforme al tipo de solicitud gestionada.	Experiencia en el sector
4 Implementar local comercial que se encargue de atender distintos tipos de soluciones a personas naturales o pymes	Gestionar la fuerza de ventas outsourcing a empresas de distintos sectores, conforme al producto a ofrecer y las características de esta compañía, capacitar y coordinar el recurso que se encargue de la gestión comercial, implementando modelos de facturación ya sea por cantidad ó por porcentaje de comisión.	Necesidad de mercado
5 Implementar BPO (Business Process Outsourcing) de ventas presenciales	Gestionar la fuerza de ventas outsourcing a empresas de distintos sectores, conforme al producto a ofrecer y las características de esta compañía, capacitar y coordinar el recurso que se encargue de la gestión comercial, implementando modelos de facturación ya sea por cantidad ó por porcentaje de comisión.	Necesidad de mercado
6 Constituir comercializadora/distribuidora de	La compañía tiene como objetivo suplir necesidades en el canal minorista (superetes,	Potencial oportunidad de negocio

productos de consumo masivo importados	tienda a tienda, etc) en el centro del país, con productos de alta rotación, ventajas competitivas de precio, calidad y novedosos, a través de una fuerza de ventas y distribución directa.	
7 Constituir empresa que se encargue de administrar material publicitario, en torno a cambios de marca, montaje de stands, lanzamientos de nuevos productos	La empresa conforme a la necesidad de sus clientes, define recursos, tiempos, ubicación y demás factores que se contemplan en lo concerniente a la implementación/cambio de material publicitario, a su vez, dar soporte en actividades en las que sus clientes deban tener presencia en el mercado (lanzamiento de nuevos productos, presencia en actividades puntuales del sector, etc.)	Oportunidad de negocio
8 Asesorías en comercio exterior para pequeñas y medianas empresas	Dar soporte a empresas pequeñas y medianas empresas que tengan interés en exportar sus productos y que no cuenten con la infraestructura y el conocimiento necesario para realizar esta actividad.	Experiencia en el sector
9 Constituir una empresa que preste servicios de recreación	Tiene como finalidad asesorar, organizar y ejecutar eventos familiares, celebraciones empresariales, etc, la idea es conforme al presupuesto con el que cuenta el cliente, se plantean alternativas referentes a ubicación, comida, música, reparto de invitaciones, obsequios, actividades a desarrollar durante el evento, entre otras, posterior a ello garantizar su ejecución.	Potencial oportunidad de negocio
10 Constituir un punto de comidas rápidas donde la especialidad sean papas saborizadas.	Como producto innovador, se plantea constituir un punto de comidas rápidas en donde se fríen en el momento porciones de papas en diferentes presentaciones y con distintos sabores (champiñón, limón, hawaiana, queso)	Potencial oportunidad de negocio

Tabla 1-1 Ideas generadas para el proyecto

1.1.2 Enfoque De La Oportunidad.

IDEAS	EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA		TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	
	Gustos	Habilidades	Experiencia	Valor agregado	Mercado en Crecimiento	Barreras de entrada	Recursos económicos	Conocimiento	
1	3	2	1	3	2	2	0	2	15
2	3	2	2	1	2	2	2	1	15
3	3	1	1	3	3	0	2	2	15
4	3	1	2	3	3	2	1	1	16
5	2	1	1	2	3	1	2	2	14
6	2	3	2	2	3	2	1	2	17
7	3	2	1	2	1	2	2	2	15
8	2	2	2	2	3	1	2	1	15
9	2	2	1	2	2	2	3	1	15
10	3	2	1	3	2	3	1	1	16

Tabla 1-2 Calificación de las oportunidades de negocio

1.1.3 Portafolio de oportunidades.

OPORTUNIDAD	¿Cual es el beneficio para el cliente? 1	TARGET	Modelo de Negocio (¿Cómo ganara dinero?)
Comercializadora/distribuidora de productos de consumo masivo importados	Brindar una alternativa al mercado con productos de alta rotación, bajo precio, alta calidad y novedosos.	Canales minoristas (superetes, tienda a tienda, etc.) de estrato medio en sector residencial de las principales ciudades del centro del país.	Margen de rentabilidad conforme al costo final del producto frente el valor que se fije en el mercado.
Local comercial que facilite, mediante respuestas rápidas, la cobertura a las necesidades de personas naturales y empresas pequeñas, que por su día a día, no pueden ser atendidas directamente.	Cubrir sus necesidades que por cuestión de tiempo o falta de recurso no pueden ser atendidas directamente.	Personas naturales y pequeñas empresas sin áreas de soporte en mensajería y servicios generales.	Mediante un tarifario y volumen de atenciones.
Punto de comidas rápidas donde la especialidad sea papas saborizadas.	Contar con una alternativa en comidas rápidas novedosa, a un precio razonable y con un buen tiempo de atención.	Personas naturales que se ubiquen en zonas de universidades y de alto flujo que no cuenten con alta disponibilidad de tiempo y estén dispuestos a disfrutar de una nueva variedad de producto.	Mediante volumen de ventas y margen de rentabilidad.

Tabla 1-3 Oportunidades del negocio.

1.1.4 Aritmética del mercado para las oportunidades de negocio.

OPORTUNIDAD	COMPETIDOR 1				COMPETIDOR 2				COMPETIDOR 3				DIFERENCIACIÓN
	Producto	Marca	Canal	Precio	Producto	Marca	Canal	Precio	Producto	Marca	Canal	Precio	
Comercializadora/distribuidora de productos de consumo masivo importados	ALTIPAL				JOHN RESTREPO & CIA LTDA				MEICO S.A.				Pendiente a definir sobre producto
	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	Varios	
Local comercial que facilite, mediante respuestas rápidas, la cobertura a las necesidades de personas naturales y empresas pequeñas, que por su día a día no pueden ser atendidas directamente.	OLX				SPEED								Calidad del servicio prestada a través de la fidelización de los clientes.
	Diligencias diarias en pagos y entregas de documentos y paquetes puntuales (Un origen - un destino)	Propia	Tradicional	Dependiendo del servicio a contratar	Diligencias diarias en pagos y entregas de documentos y paquetes puntuales (Un origen - un destino)	Propia	Tradicional	Dependiendo del servicio a contratar					
Punto de comidas rápidas donde la especialidad sea papas saborizadas.	COMIDAS RÁPIDAS				PIZZERIAS				PANADERÍAS				Producto nuevo en el mercado sin competencia directa.
	Hamburguesas, Perros Calientes, Empanadas, Pinchos	Propia	Tradicional	Varios	Pizzas - Lasagnas - Panzerottis	Propia	Tradicional	Varios					

Tabla 1-4 Comportamiento del mercado para las oportunidades de negocio.

1.1.5 Oportunidad Seleccionada.

Descripción: Punto de comidas rápidas donde la especialidad sea papas saborizadas.

Comentarios:

- En el ámbito empresarial, es una alternativa novedosa sin competencia, adicional a la alta rotación que puede llegar a presentar, el mercado presenta a nivel de utilidad una buena rentabilidad y tiene alta oportunidad de expansión fomentada por su característica propia al ser novedoso.
- A nivel de mercado, presenta una propuesta novedosa que puede tener buena aceptación dentro del mercado objetivo, debido a que no cuenta con competencia, su precio es favorable y no se percibe barreras de entrada en el corto plazo.

Es un producto de baja inversión y con alta rotación, por lo que puede ser una buena alternativa como plan de negocio.

1.1.6 ¿Qué necesidades satisface, qué problemas resuelve?

El negocio de papas saborizadas, más que resolver problemas, se presenta como un producto en el que se abren oportunidades de crear una necesidad que ni el público, ni los fabricantes de papas prefritas han concebido para el mercado nacional. Satisfacería como un producto complemento de las comidas rápidas.

1.1.7 Mercado objetivo: ¿a quién satisface esa necesidad?

Las papas prefritas saborizadas se introducirían en el mercado como un complemento de las comidas rápidas. En ese orden de ideas, el mercado objetivo sería todo aquel consumidor de comidas rápidas, y basados en la oportunidad presentada, el primer paso a explorar se materializaría con la puesta en marcha de un local de comidas rápidas en el que se vendan como producto separado y como complemento estas papas saborizadas. Ahora bien, dentro del análisis se deberá tener en cuenta cuál será el nicho en el cual este local puede ser montado.

1.1.8 ¿Cómo satisface esa necesidad?

Como se comentó anteriormente, el producto no satisface una necesidad actual: entraría al mercado como un producto que crearía una necesidad, la necesidad de tener un producto como la papa frita, de tan alto consumo a nivel país y mundial, con una adición: sabores diferentes al típico de la papa.

1.2 Propuesta de valor.

La papa frita saborizada es supremamente innovadora, ya que como se comentó anteriormente, en el mercado, salvo las papas fritas tipo chips (no a la francesa, ni casquitos), las papas prefritas no tienen un sabor distintivo, diferente al de la papa. Así que en cuanto a innovación, se crea una oportunidad única para penetrar en el mercado.

El mercado se va a sentir atraído por este producto, y sólo por curiosidad, comenzarán a probarlo. La diferencia entre las papas prefritas tradicionales y las papas prefritas saborizadas debe ser lo suficientemente marcada en cuanto al diferencial de sabor como para que los clientes que las prueben por primera vez les guste y sean recurrentes en la compra. Un factor muy importante será el poder crear con una simple publicidad recordación en el mercado que se escogerá atender.

1.3 Equipo emprendedor.

José Gregorio Gil Quintero

Ingeniero con perfil gerencial, con una amplia capacidad para el desarrollo de negocios, aprovechando para ello la experiencia y logros de más de diez años en áreas de Producción, Operaciones, Logística, Proyectos y Abastecimiento principalmente, que en conjunto con buenas relaciones interpersonales, y su adaptación a los diferentes entornos, le permiten obtener resultados acordes con los requerimientos de las organizaciones actuales. Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional, con especializaciones en Gerencia de Producción y Operaciones, y Gerencia Estratégica. Trabaja en PISOTEX S.A., empresa del Grupo ALFAGRES, desde 2.003 como Jefe de Nuevos Negocios, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios para la compañía, con productos afines al ramo textil, haciendo uso de los recursos disponibles al mejor costo y rentabilidad para la empresa. Dentro de esta función se ha realizado la evaluación de cada

nuevo producto como proyectos independientes, investigación del mercado local y extranjero, involucrando aspectos técnicos, administrativos y comerciales.

Aporte al proyecto

Desde su experiencia profesional y personal, puede aportar su conocimiento y experiencia en la proyección de la oportunidad generada como negocio a futuro. Puede aportar sus fortalezas desde el punto de vista comercial y productivo, buscando fortalecer la operación y el negocio con nuevos canales de comercialización.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del entorno macroeconómico

2.1.1 Situación Colombia – Primer trimestre 2013.

La percepción del escenario económico global ha mejorado en el último trimestre con la continuada caída de las tensiones financieras globales. El crecimiento mundial repuntará desde el 3,2% en 2012 hasta el 3,6% en 2013 y el 4,1% en 2014. Sin embargo, la continuidad de la recuperación necesita de la implementación de políticas apropiadas en EEUU y el área del euro.

En Colombia, el PIB entró en una fase de moderación, la cual tocó fondo en el último trimestre de 2012. En línea con lo esperado, la demanda privada pasó de crecer 9,4% a 4,9% entre 2011 y 2012. No obstante, los cuellos de botella en minería y la baja inversión pública determinaron que en el segundo semestre se profundizara el menor dinamismo del PIB, más allá de lo esperado. En total, la economía se habría expandido 3,7% en 2012.

La economía crecería 4,1% y 5,0% en 2013 y 2014. El resultado será sostenido por la aceleración del consumo desde un 4,3% en 2012, a 4,7% en 2013 y 4,8% en 2014. Las obras civiles tendrán una expansión anual de 10% en promedio en 2013-14. La inversión privada moderará su crecimiento desde 6,9% en 2012 a un promedio de 5,3% anual en 2013- 14. Las exportaciones estarán sostenidas por el sector minero-energético.

La demanda privada crecerá en promedio 4,9% anual entre 2013 y 2014 gracias a la reducción de la tasa de interés, las mejoras en el mercado laboral y los

elevados niveles de confianza que se mantienen en el país. El desempeño de la inversión no residencial será contingente al proceso de recuperación industrial, el cual no se consolidará antes de 2014.

La brecha de crecimiento se habría vuelto negativa (en 0,3% del potencial) al final de 2012. En 2013 esta brecha se ampliaría hasta -0,8%. La brecha se cerrará por completo al final de 2015.

El déficit de la cuenta corriente habría terminado por encima del 3% del PIB en 2012. La expectativa es de un cierre gradual del déficit de la cuenta corriente durante los dos próximos años, llegando a 2,7% del PIB en 2013 y a 2,3% del PIB en 2014. La principal fuente de financiamiento del déficit externo será la inversión extranjera directa, la cual se estabilizará alrededor del 4% del PIB.

La revisión de la actividad y los precios más bajos del petróleo implicaron una revisión al alza en nuestro pronóstico de déficit fiscal en 2013 y 2014. Para 2013 esperamos un nivel similar al de 2012, pero éste se ampliaría en 2014 a 2,6% con el menor recaudo causado en 2013 y la entrada en vigencia de los recortes a los impuestos de las empresas en la reforma tributaria. En el mediano plazo mantenemos nuestra perspectiva de consolidación fiscal.

La inflación al consumidor sorprendió a la baja al final de 2012, motivando una revisión de la misma en 2013 y 2014 por las menores presiones de demanda, los más bajos precios del petróleo y la menor probabilidad de choques de oferta (fenómeno de El Niño). La inflación se mantendría por debajo del punto medio del rango meta (3%) en 2013, con un retorno lento a partir del segundo semestre de 2013 y una convergencia al 3% en 2014. A su vez, los excesos de liquidez global y el menor impuesto al flujo de capitales offshore, mantendrán presionado a la baja al tipo de cambio en 2013. El emisor mantendrá sus intervenciones cambiarias durante el año, con una efectividad limitada sobre el transcurso de mediano plazo de la moneda.

El Banco Central tomó un tono expansivo al final de 2012, que conservaría en 2013. El espacio inflacionario permitirá por lo menos un recorte adicional en el primer trimestre, con una pausa monetaria expansiva durante el resto del año.

Posteriormente, en el segundo trimestre de 2014 cambiaría su postura monetaria, cuando la actividad local y externa regresen al crecimiento de mediano plazo.

La incertidumbre del escenario económico global sigue sesgada a la baja, hacia un crecimiento global que oscilaría en 2013 y 2014 entre el 2,5% y el 3,0%. Este escenario de riesgo es menos probable y de menor impacto hoy que lo estimado hace tres meses, dados los avances ya logrados en la definición e implementación de políticas en las áreas más desarrolladas y la resistencia mostrada por el crecimiento de las emergentes.

En los próximos años, Colombia mantendrá una posición sobresaliente en América Latina, pero deberá resolver algunos tópicos de política pública e institucional para que el país aumente su potencial de crecimiento. Se deben afrontar temas como las conversaciones de paz, mejoras institucionales (políticas, sociales y económicas), consolidación e irrigación del auge minero-petrolero, hacer avances significativos en la dotación de infraestructura, el fortalecimiento de la industria y la formalización de la economía.

2.1.2 Mejora la percepción del escenario económico global.

La percepción del escenario económico global ha mejorado en el último trimestre con la continuada caída de las tensiones financieras globales, particularmente en Europa, y con el acuerdo para evitar por ahora el llamado “abismo fiscal” en EEUU. Han repuntado los indicadores de confianza en las principales áreas económicas y los datos de actividad y gasto siguen siendo consistentes con una expansión global moderada. Europa lleva ya seis meses de caídas de las tensiones financieras, con una paulatina apertura, aun incompleta, de los mercados de financiación a empresas, financieras y no financieras, de algunas economías de la periferia del área del euro.

El sentimiento en los mercados financieros en los países desarrollados ha mejorado sostenidamente en los últimos meses, debido en gran medida a tres factores: (i) los datos muestran que China no sufrirá una fuerte desaceleración, como algunos analistas preveían; (ii) en EEUU se evitó el llamado “abismo fiscal”

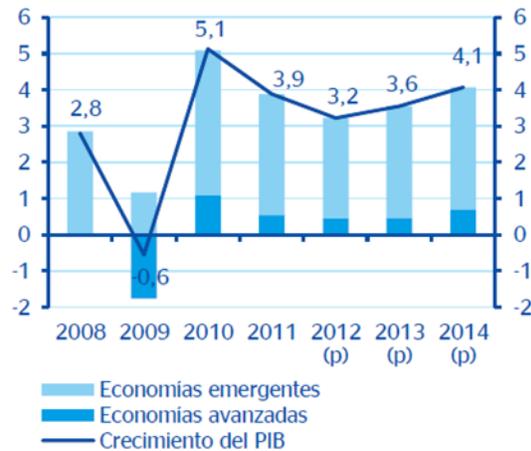
y, de hecho, su economía mantiene un crecimiento razonable a pesar de la incertidumbre existente, y (iii) incluso en Europa se continuaron realizando avances en la unión bancaria, lo que refuerza el compromiso de las autoridades con la unión monetaria ya mostrado con las acciones del BCE en la segunda mitad de 2012.

Con todo, la mejora de la percepción de mercado no altera demasiado los fundamentos, y el crecimiento mundial seguirá siendo lento en los países desarrollados. Así, el crecimiento mundial repuntará desde el 3,2% en 2012 hasta el 3,6% en 2013 y el 4,1% en 2014, casi la misma estimación de hace tres meses (Gráfico 1). En 2013 se compensan la revisión a la baja del crecimiento brasileño y el mantenimiento en el área del euro y EEUU con las mejores previsiones de China, México o algunas economías latinoamericanas.

La continuidad de la recuperación necesita de la implementación de políticas apropiadas en EEUU y el área del euro. En EEUU deben ir más allá de amortiguar transitoriamente subidas inminentes de impuestos y deben evitar incertidumbres sobre el pago de la deuda y el reparto de la carga de la consolidación fiscal. En el área del euro, han de seguir los avances en la gobernanza, en particular en lo relativo a la unión bancaria, tanto con acuerdos adicionales como con la implementación efectiva de los alcanzados sobre la supervisión y procedimientos de resolución bancaria.

Gráfico 1

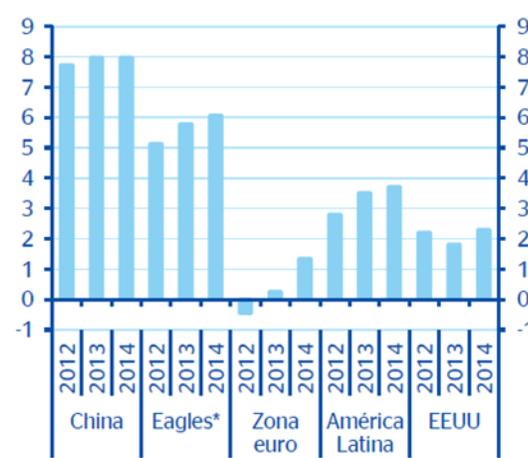
Crecimiento del PIB global



Fuente: BBVA Research

Gráfico 2

Tasa de crecimiento del PIB por regiones



* Eagles: Emerging and Growth-Leading Economies. China, India, Brasil, Indonesia, Corea, Rusia, Turquía, México, Taiwán.
Fuente: BBVA Research

Figura 2-1 Comportamiento PIB Global y por regiones

2.1.3 Colombia acelerará su crecimiento en 2013 y 2014.

En 2012, la economía colombiana entró en una fase de moderación, la cual ayudó a evitar excesos inflacionarios y desbalances financieros de hogares y empresas. En línea con lo esperado, la demanda privada pasó de crecer 9,4% a 4,9%(e) entre 2011 y 2012, explicado principalmente por la desaceleración de la inversión privada de 20,5% a 6,9% (e) en estos años. El consumo de los hogares redujo su crecimiento de forma más gradual, desde 6,5% a 4,3%(e), principalmente por el ajuste que tuvieron los bienes durables recientemente, compensado parcialmente por la mayor dinámica del consumo de servicios

Sin embargo, algunos factores temporales determinaron que en el segundo semestre se profundizara el menor dinamismo del PIB, más allá de lo esperado. En particular, se tuvieron algunos cuellos de botella logísticos en el sector minero y una baja ejecución de la inversión pública en infraestructura. Como resultado, mientras que en la primera parte del año el crecimiento del PIB se ubicó en 4,8%, la estimación del segundo semestre es de un 2,6% anual. Esto reflejó una

elevada volatilidad de la inversión pública, pues el PIB de las obras civiles pasó de crecer 6,4% en el primer semestre, a 0,7% al corte de septiembre. En total, la economía se habría expandido 3,7% en 2012, provocado por una desaceleración más intensa en algunos sectores.

Recuperación gradual a lo largo de 2013 se consolidará en 2014.

El principal catalizador de la recuperación económica será el consumo de los hogares, el cual tomará los mayores créditos de la reducción de la tasa de interés. Para medir esto, realizamos un ejercicio estadístico donde calculamos el efecto de una disminución de 75 puntos básicos en la tasa de intervención del BanRep entre finales de 2012 e inicios de 2013, manteniéndose baja hasta el segundo trimestre de 2014. Los resultados mostraron que las menores tasas tienen un efecto positivo de 0,2 y 0,5 puntos porcentuales en la tasa de crecimiento del consumo privado en 2013 y 2014, respectivamente, con respecto a un escenario que no contemplaba reducciones en la tasa.

2.2 Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas.

	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB % CRTO. ANUAL	4,7	3,5	1,7	4,0	5,9	4,0	5,6	5,8	5,7	5,6	5,6	5,6
PIB/PER CÁPITA (u.s.\$)	7.900	8.800	9.300	9.800	10.400	10.500						
Poblacion Millones hts.	43,0	45,0	45,6	44,2	44,7	45,2						
Población % CRTO. ANUAL	1,49	1,41	1,38	1,18	1,16	1,13						
Desempleo urb. %	11,8	11,3	12	11,8	10,8	9,8						
I.P.C. % Anual	4,85	7,57	2,00	3,17	3,73	2,44						
Devaluación %	-4,42%	11,36%	-8,89%	-6,37%	1,50%	-8,98%						
Balanza comercial (us\$. Millones)	160	990	2.550	3.980	1.520							

Exportaciones (us\$. Millones)	15.500	38.550	34.030	40.240	56.220							
Importaciones (us\$. Millones)	15.340	37.560	31.480	36.260	54.700							
Balanza comercial (% del PIB)	6,9	3,6	1,5	4,3	5,9	5,2	5,6	5,8	5,7	5,6	5,6	5,6
Reservas Internacionales (us\$. Millones)	14.900	23.670	24.990	28.500	31.010							
Déficit Fiscal (% del PIB)	0,0	-0,3	-2,1	-3,1	-2,1	-1,5						

2.3 Matriz de análisis macroeconómico.

RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO							
FACTORES. VARIABLES CRÍTICAS.	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO (1)
	A	M	B	A	M	B	
ECONÓMICOS							
Modificación de la normatividad tributaria colombiana.				X			El Gobierno colombiano modifica regularmente la tributación a El, lo que genera inestabilidad de tipo económico.
Variación en la protección de creación de empresas y sus beneficios tributarios.				X			El Gobierno ha incentivado la creación de empresas a través de exenciones en los pagos de impuestos, situación que puede ser eliminada.
Alta volatilidad de los precios de las materias primas para el sector alimentos.				X			Las materias primas por factores como tasa de cambio y Ley de oferta y demanda tienen una alta volatilidad, lo que impacta

POLÍTICOS – LEGALES							
Modificación de las regulaciones laborales colombianas.					X		Al desarrollar un proyecto basado en la formalidad, hay una alta protección al empleado, lo que representa un mayor costo para el empleador.
Incremento del control, seguimiento y cumplimiento de normativas de higiene y seguridad a establecimientos de consumo.	X						Los entes de control de Colombia no tiene mecanismos de alto impacto sobre el cumplimiento de la normatividad. Existe una oportunidad en este aspecto al cumplir con ellos, y exigir su cumplimiento. También sobre este aspecto se genera atracción hacia el mercado por los métodos y procedimientos de higiene y limpieza que se harán cumplir en el negocio.
COMPETITIVOS							
Ofrecimiento al mercado de un producto innovador, complementario y diferente a lo existente en el mercado.	X						Ningún mercado del sector de comidas rápidas ofrece como producto principal papas saborizadas. Este producto es innovador, pero también debe ser complementado con otro tipo de comidas rápidas.
Ofrecimiento al consumidor de un servicio y una atención diferenciadora versus el sector informal.	X						Con procedimientos de atención tipo grandes cadenas de comidas rápidas, se creará un nivel de atención y satisfacción hacia el cliente diferente e innovador para el segmento de mercado determinado a trabajar.

Tabla 2-3 Análisis político y competitivo.

2.4 Resumen sobre la evolución reciente del sector y sus perspectivas.

Siguiendo las tendencias mundiales, los colombianos están comiendo con más frecuencia fuera de casa, lo que está llevando a que muchas cadenas de comida rápida estén sacando provecho. Así lo reportan las cajas registradoras de cientos de restaurantes que en los últimos años emprendieron una carrera por ampliar sus negocios en el país y en el exterior. Es tal el auge que en Bogotá ya es casi imposible conseguir un buen lugar para un local comercial mientras que cadenas con presencia exclusiva en grandes capitales están abriendo mercado en urbes intermedias.

El sector al cual está dirigido el establecimiento tiene dos grandes competencias directas. La primera son las grandes cadenas franquicias internacionales como Mc Donalds, El Corral, Burger King, etc, o los puntos independientes que se encuentran cerca de establecimientos universitarios, propiedad de personas naturales, y que no cuentan con más de dos puntos en la ciudad.

Como sucede con los negocios de transporte informal o de tiendas en barrios, el negocio de comidas rápidas es otra de las alternativas de ingresos para personas que optan, voluntaria o involuntariamente, por independizarse. La creación de un negocio de comidas rápidas es una buena opción. Sin inversiones grandes de capital, un amplio conocimiento ni formación académica y únicamente con esfuerzo, dedicación e innovación, buscando ser exclusivos y ofreciendo productos nuevos, distintos y de buena aceptación, se convierte en una buena oportunidad de generar ingresos.

El año pasado los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 21,8 billones de pesos (Fuente: Revista Semana Sept. 22/12), un 17 por ciento más que el año anterior. De ese total, 3,6 billones corresponden a restaurantes de comida rápida, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados Raddar.

Y es que en menos de dos décadas se ha producido una revolución en este sector que les ha hecho 'abrir el apetito' a los colombianos. En 1995 existían en

Colombia apenas diez cadenas de comida rápida posicionadas pero con la llegada de la multinacional McDonald's en ese año el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético. Actualmente están Pizza Hut, Dominos Pizza, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy's, Taco Bell, Papa John's, entre otras. Compiten con ellos también la fuerte expansión de otras marcas como Crepes & Waffles, Hamburguesas El Corral, Kokoriko, etc. donde con un tamaño distinto y a bajos costos, toman posición de sectores estratégicos para consolidar aún más sus ventas.

De acuerdo con el portal de negocios www.losdatos.com, solo 45 empresas de comida rápida facturaron el año pasado 1,4 billones de pesos, con un crecimiento en las ventas del 25 por ciento frente al año inmediatamente anterior. El número de locales de estas compañías es de 1.165, con un total de empleados de 32.540. En cuanto a las preferencias de los consumidores es claro que la pelea está entre el pollo y la hamburguesa. El 40 por ciento de las ventas de estos establecimientos corresponde a hamburguesas, el 26 por ciento a pollo y el 11 por ciento a pizza.

El año pasado se concretó la compra de Café Oma por parte de Mesoamérica, uno de los fondos de inversión más grandes de Centroamérica. Este mismo fondo dio otro paso estratégico en su incursión en el país ya que hace pocas semanas anunció la compra de Presto, Tacos & Bar-BQ y BBQ, compañías de comida rápida que estaban bajo el control de Frayco.

Además de la nueva oferta de establecimientos comerciales otros factores están influyendo en el mayor consumo de comidas rápidas de los colombianos. Uno de ellos es la falta de tiempo que lleva a muchas familias a pedir domicilios, otro es el mayor crecimiento de la economía con tasas cercanas al 5 por ciento, el tamaño de la población -Colombia es el segundo país de Suramérica después de Brasil con mayor número de habitantes- y otro factor es el mejoramiento del ingreso. Así lo ratifica Camilo Herrera, director de Raddar, quien señala que mientras la gente sienta que su ingreso disponible es más alto esta más dispuesta a comer fuera de la casa.

Por esta y otras razones, las oportunidades diferentes que presenten productos nuevos, innovadores y variados, son bien aceptados por el consumidor que cada vez más exige variedad.

2.5 Matriz de análisis sectorial.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR							
FACTORES. VARIABLES CRÍTICAS.	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO (1)
	A	M	B	A	M	B	
MERCADO 1.Tamaño del Mercado 2.Tasa de crecimiento 3. Diferenciación de Productos	X						El tamaño del mercado conforme al producto es grande, la idea es ubicar el negocio en un sitio concurrido y que permita alta rotación, por lo que se determina como una Oportunidad alta. El producto es diferenciado y novedoso frente al mercado, por lo que se espera contar con un crecimiento sostenible.
COMPETENCIA 1. N° Empresas 2.Tamaño de las empresas 3. Productos sustitutos					X		El producto como tal no presenta alta competencia al ser novedoso en el mercado, sin embargo, es importante precisar que al encontrarse en un mercado de comidas rápidas, se encuentra como amenaza debido a que puede ser sustituido, a su vez, frente a la competencia, compite con franquicias con

							múltiples sedes y diversidad de alternativas y negocios de barrio.
TECNOLÓGICOS * 1. Nuevos procesos de fabricación 2. Nuevos productos y servicios de la competencia 3. Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía						X	Los recursos requeridos para la elaboración del producto son similares frente a la competencia y no precisan tecnología en su preparación, por lo que no se contempla como amenaza la entrada de tecnología ó nuevos procesos, realmente la diferenciación del proyecto se da en cuanto al producto novedoso y la calidad en la atención y el servicio prestado.

Tabla 2-4 Matriz de análisis sectorial.

2.6 Matriz fuerzas de cambio.

Por tratarse de un producto nuevo en el mercado, no se cuenta con histórico y/o estudios de mercado. Adicional, al consultar en diversas fuentes no se relaciona información precisa y el producto se encuentra enfocado al mercado de comidas rápidas, el cual se caracterizará por marcar diferencia frente a las alternativas existentes hoy en día.

3. Plan Comercial

3.1 Perfil del consumidor

3.1.1 ¿Qué clientes constituyen el segmento objetivo?

El segmento objetivo para este producto serán todos los consumidores de comidas rápidas, que consuman cualquier tipo de papas como complemento de sus comidas rápidas. Como el proyecto se basa en papas saborizadas como producto principal, pero el modelo no permite únicamente vender este producto, se usa como gancho y complemento a las comidas rápidas tipo hamburguesa, perro, salchipapas, chorizos, arepas, etc.

3.1.2 Segmentación por variables demográficas, socioeconómicas, educativas y sociales.

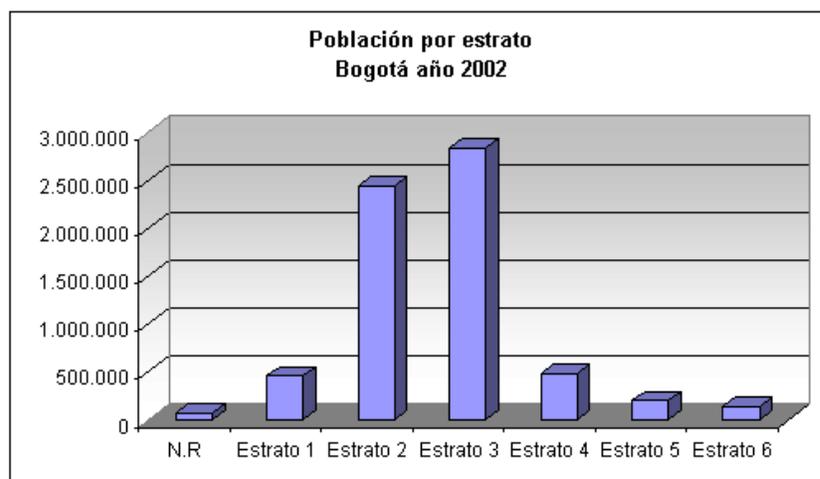
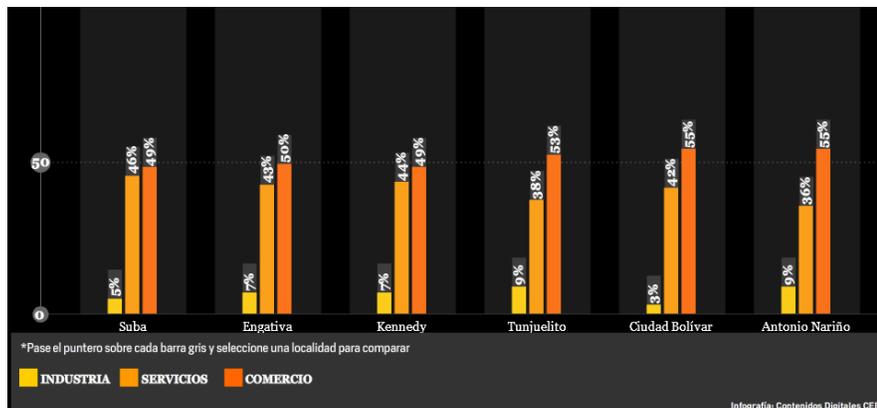


Figura 3-1 Distribución Socioeconómica Bogotá Año 2002.

El mercado a atender está ubicado en Bogotá. Debido a que el 44% de la población de la ciudad está ubicado en estrato 2 y 3 (5.750.000 habitantes aprox.), se determinó que este es el nivel socioeconómico a cubrir. Adicionalmente se encontró que estos son los niveles socioeconómicos que tienen un mayor consumo de comidas rápidas en la ciudad. Los estratos 4, 5 y 6 prefieren otro tipo de comidas.

Conforme a lo anterior, se determina que el punto de comidas rápidas se ubicará en la localidad Kennedy, esto debido a que en esta localidad predominan los estratos 2 y 3, adicional, conforme a las estadísticas de participación de mercado, industria y servicios, en esta localidad se presenta uno de los porcentajes más bajos de mercado, por lo que se cuenta con una buena oportunidad de lanzar el producto en esta zona, por lo tanto, el mercado objetivo de nuestro producto corresponde a 569.558 personas, cifra calculada posterior a segmentar la zona y aplicar el porcentaje dado en la encuesta como personas interesadas en el producto.



Localidad	Fontibón	Kennedy	Bosa	Total
Habitantes	343,768	1,017,068	579,177	1,940,013
Barrios	362	426	381	1,169
Habitantes/barrio	950	2,387	1,520	1,660
Tamaño de la muestra	192,510	569,558	324,339	1,086,407

Personas interesadas 56%

Figura 3-2 Figura Datos comparativos localidades.

Debido a esto, se determina el tamaño de la muestra a encuestar, para determinar sus gustos y hábitos a la hora de determinar tanto el tipo de papas saborizadas a ofrecer al mercado, como los productos que más consumen en comidas rápidas, se procede a determinar el tamaño de la muestra. Interpretación de los resultados de la encuesta.

- Lo más importante de esta encuesta es que el 56% de la población aceptaría el producto PAPAS SABORIZADAS dentro de sus opciones de comida rápida.
- El 59% de la muestra considera a las papas como complemento de sus comidas rápidas.
- El producto en cuanto a papas que más gusta como complemento de las comidas rápidas son las papas a la francesa, seguido de las papas criollas.
- El 50% de la muestra come comida rápida una vez a la semana, lo que garantizaría un flujo de usuarios constante.
- El 75% de la población consultada corresponde a los estratos 2 y 3, definidos previamente como mercado objetivo.
- En cuanto a la muestra quedarían definidos los tipos de productos que se deben ofrecer como comidas rápidas.

3.1.3 ¿Qué valoran los clientes como importante en el producto, servicio?

Dentro de la encuesta realizada, aspectos como la atención amable, oportuna y la frescura de los productos son los aspectos más importantes para los consumidores.

Para ello, dentro de la estrategia de servicio está considerada ofrecerles a los clientes una atención tipo gran cadena de comidas rápidas (con un procedimiento

de atención totalmente definido), y aunque la comida rápida es considerada un producto de entrega rápida, el tiempo medio de atención para estos casos es de máximo 4 minutos (estándares de McDonald's, KFC y Burguer King), se puede trabajar con comida rápida de lenta preparación, que no exceda los 10 minutos desde creada la orden hasta su entrega, para poder darle a los clientes un producto totalmente fresco, y así cumplir con su expectativa de servicio y producto.

3.2 Competencia

3.2.1 ¿Quién es la competencia?

El negocio de papas saborizadas es bastante interesante, porque **no se ha desarrollado en el mercado local un producto de tales características**. Revisando las diferentes fuentes de productos y restaurantes disponibles en el mercado, ninguno de ellos tiene algún producto que se le pueda comparar.

En los diferentes motores de búsqueda por internet, no se encuentra ningún tipo de producto con las características de papas saborizadas, salvo algunas recetas caseras, que se está buscando desarrollar.

Desde el punto de vista de negocio, está claro que el producto papas fritas (a la francesa, en casquitos, en espiral, bolitas, etc), es el complemento de mayor interés para los consumidores de comida rápida. Sin embargo, y como se ha presentado en varias ocasiones, el modelo de negocio tendrá como eje central a la papas saborizadas, pero deberá ofrecerse como complemento de diferentes comidas rápidas. Un negocio en el que se produzca y comercialice sólo papas saborizadas, tendría éxito si estas son vendidas a establecimientos de comidas rápidas; esta situación permitiría abrir un canal de distribución en el que el factor fundamental sería cumplimiento de cuotas de volumen, pero como primer paso se

determinó que lo mejor es abrir un punto de venta de comidas rápidas para explorar el mercado y el interés de los consumidores de estrato 2 y 3.

3.2.2 Fabricantes locales.

Revisando localmente a la compañía McCain, empresa de origen canadiense fundada en 1.957, principal productor mundial y colombiano, con cerca del 30% del market share mundial; dentro de su portafolio local cuenta con los siguientes productos:

- **Línea Hogar y Gastronomía:**
 - **Papas a la francesa.**
 - **Especialidades.**
 - Croquetas de papas noisettes.
 - Croquetas de papas smiles.
 - Casquitos de papa McCain.
 - Puré de papa deshidratado.
 - **Appetizers:** dentro de los productos que ofrece McCain se encuentran croquetas de yuca y anillos de cebolla.
 - **Vegetales:** dentro de los productos que ofrece McCain se encuentran arvejas, zanahorias, vegetales mixtos, maíz en grano y mazorca dulce entera.

Fuente: www.mccain.com.co

Dentro de los productos ofrecidos por McCain, ninguno de estos tienen un sabor diferente al de la papa, plus que el producto que se está desarrollando ofrecerá.

3.2.3 ¿Cuáles son sus principales características?

Las principales características de los productos de la competencia están centrados en los siguientes aspectos:

- **Sabor:** el sabor de las papas a la francesa o las especialidades es el mismo: a papa. Sobre este aspecto no hay ninguna diferenciación ni valor agregado importante, aspecto en el cual se quiere realizar la más importante diferenciación.
- **Presentación:** los tamaños de papas presentados por la compañía McCain son los siguientes:
 - **Papas a la francesa.**
 - McCain corte rizado: corte 9 x 13 mm espesor.

- McCain corte tradicional: corte 13 x 13 mm espesor.
 - McCain corte casero: corte 11 x 11 mm espesor.
 - McCain corte delgado: corte 9 x 9 mm espesor.
 - McCain corte extradelgado: corte 7 x 7 mm espesor.
 - McCain skin on: papas con cascara: corte 9 x 9 mm espesor.
- **Especialidades.**
- Croquetas de papas noisettes: bolitas preformadas a base de puré de papas de 2cm de diámetro aproximadamente.
 - Croquetas de papas smiles: caritas felices preformadas, elaboradas a partir de puré de papa de 3,5cm de diámetro aproximadamente.
 - Casquitos de papa McCain: casquitos de papa con cáscara en corte rústico, con el sabor típico de la papa.
 - Puré de papa deshidratado: hojuelas de papa deshidratada.

Fuente: www.mccain.com.co

Seguramente dentro de las condiciones de producto/proceso, sin tener que entrar a realizar comparativos con los tamaños y marcas anteriormente descritas, la diferenciación más importante consistirá en darle sabor a estos productos; otro aspecto interesante puede ser darle a las papas una diferenciación en cuanto a tamaño, no fabricando producto “tradicional” (bastones), sino otro, como por ejemplo bolitas, de tal suerte que el cliente final, sea en establecimiento propio o a través de los puntos de venta de comidas rápidas, identifiquen el producto “de bolitas” como el de las papas saborizadas.

3.2.4 ¿Cuáles son los productos de la competencia?

Luego de realizar un trabajo de campo en diferentes lugares de diferentes estratos socioeconómicos, se encontraron los siguientes lugares y productos:

- **McDonald’s:** se realizó investigación del producto en el Centro Comercial Calima, lugar que está ubicado en zona de estrato 3. Aunque los

precios/productos y la ubicación de diferentes puntos de McDonald's en Bogotá no tienen clasificación diferenciadora por estratos, está claro que el valor de sus productos es el mismo para los diferentes restaurantes.



Figura 3-3 McDonald's Centro Comercial Calima.

McDonald's ofrece dos tipos de papas: sus tradicionales papas a la francesa, y actualmente incluyó papas campesinas, las cuales se pueden ver en la Figura 3-3.

- **Burger King:** se realizó investigación del producto en el Centro Comercial Calima, lugar que está ubicado en zona de estrato 3. Aunque los precios/productos y la ubicación de diferentes puntos de Burger King en Bogotá no tienen clasificación diferenciadora por estratos, está claro que el valor de sus productos es el mismo para los diferentes restaurantes.



Figura 3-4 Burger King Centro Comercial Calima.

- **KFC:** se realizó investigación del producto en el Centro Comercial Calima, lugar que está ubicado en zona de estrato 3. Aunque los precios/productos y la ubicación de diferentes puntos de KFC en Bogotá no tienen clasificación diferenciadora por estratos, está claro que el valor de sus productos es el mismo para los diferentes restaurantes.



Figura 3-5 KFC Centro Comercial Calima.

- **Hamburguesas el Corral:** se realizó investigación del producto en el punto Puente Aranda, lugar que está ubicado en zona de estratos 3 y 4. Aunque los precios/productos y la ubicación de diferentes puntos de Hamburguesas el Corral en Bogotá; el valor de sus productos es el mismo para los diferentes restaurantes.



Figura 3-6 Productos de Hamburguesas el Corral.

- **Salchipapas J&M:** sitio de venta ubicado en el barrio Casagrande, localidad Simón Bolívar, correspondiente a estrato 2. Es un punto de venta único que ofrece el producto salchipapas en diferentes presentaciones: pequeño, mediano y grande. Atiende en horario de 5:00 p.m. hasta las 10:00 p.m. Según el día, ya que en fines de semana atiende hasta la 1:00 a.m.



Figura 3-7 Salchipapas J&M.

- **ComiRap El Chavo:** sitio de venta de comidas rápidas, ubicado en el Barrio Villa Mayor, junto al Centro Comercial Centro Mayor. Atiende población de estratos 2 y 3. Tienen un único punto de venta. Adicional a las papas a la francesa como complemento de las comidas rápidas, ofrecen salchipapas.



Figura 3-8 ComiRap El Chavo.

3.2.5 Productos ofrecidos por los diferentes restaurantes de comidas rápidas.

Nombre Restaurante	McDonald's	Burguer King	KFC	Hamburguesas el Corral	Salchipapas J&M	ComiRap El Chavo
¿La papa es un complemento de la comida principal?	SI	SI	SI	SI	NO, el único producto es la salchipapa.	SI
Producto	papa a la francesa	papa a la francesa	papa a la francesa			papa a la francesa
Sabor	a papa	a papa	a papa			a papa
Tamaño	regular	regular	regular			regular
Precio	2.900	3.100	2.500			2.500
Producto	papa a la francesa	papa a la francesa	papa a la francesa	papa a la francesa		
Sabor	a papa	a papa	a papa	a papa		
Tamaño	mediano	mediano	mediano	mediano		
Precio	3.500	4.000	4.000	4.000		
Producto	papa a la francesa	papa a la francesa	papa a la francesa	papa a la francesa		papa a la francesa
Sabor	a papa	a papa	a papa	a papa		a papa
Tamaño	grande	grande	grande	grande		grande
Precio	4.500	4.500	4.500	4.800		3.000
Producto	papa campesina					
Sabor	a papa, cáscara dura					
Tamaño	N/A					
Precio	3.450					
Producto				Papa en espiral		
Sabor				a papa, mayor contenido de sal.		
Tamaño				N/A		
Precio				5.200		
Producto					salchipapa	salchipapa
Sabor					a salchicha. Alto contenido de sal.	a salchicha.
Tamaño					regular	regular
Precio					3.400	3.500
Producto					salchipapa	salchipapa
Sabor					a salchicha. Alto contenido de sal.	a salsas. Adicionan las salsas desde la cocina.
Tamaño					grande	especial
Precio					5.200	4.500

Tabla 3-1 Tabla de identificación de los productos ofrecidos por la competencia.

3.3 Diferenciación frente a la competencia.

La diferenciación de los productos se dará a través del sabor que se le agregará a las papas en sus presentaciones, sea en forma de bastón o en forma de bolitas. Como se ha venido resaltando anteriormente, ninguna de las papas a la francesa o en sus diferentes presentaciones (salvo las papas fritas o chips) cuentan con sabores característicos y diferenciadores: según la experiencia del trabajo de

campo, y de las diferentes oportunidades realizadas, en la mayoría de los casos a las papas a la francesa se les adicionan salsas o sal para darles algún sabor. El objetivo del producto es ese: entregar con sabor las papas.

3.3.1 ¿Qué características debe tener el producto para estar a la altura de las necesidades del cliente y superar a la competencia?

Las principales características que debe tener el producto papas saborizadas son las siguientes:

- **Sabor:** el sabor del producto debe ser característico, permitiéndole ser identificable y uniforme en el tiempo, para así lograr una diferenciación clara versus los productos tradicionales.
- **Precio:** el precio es un factor importante en los estratos 2 y 3. Se deben buscar costos acordes con el segmento para ofrecer el producto con un margen que sea interesante para la operación, y que permita que los consumidores tengan una alta recurrencia de compra.
- **Estandarización:** definitivamente se debe lograr que los sabores a usar, los tamaños de la papa y la presentación del producto estén estandarizados, para darle al producto una caracterización clara y perdurable en el tiempo.

3.4 Marketing mix

3.4.1 Producto.

El producto papas saborizadas será ofrecido al mercado como una alternativa de complemento de las papas prefritas tradicionales para las comidas rápidas, como ya se ha expuesto anteriormente. El diferencial del producto se basará en el sabor que se les darán a las papas prefritas. De esta manera, independientemente de la marca comercial, o del nombre del lugar de venta, el producto va a ser recordado por su sabor. Es decir, los consumidores poco

recordarán el nombre del lugar, pero sí se acordarán de las papas saborizadas, así que cuando ellos quieran consumirlas, dirán: “vamos a comer hamburguesa donde venden las papitas de sabor”. De esta forma se creará el vínculo entre el consumidor y el producto.

Sobre este aspecto, es fundamental tener en cuenta que el objetivo es vender el producto a través de un local o serie de locales, con el que se crearía la asociación anteriormente expuesta. Se perdería un poco de valor en el producto si el enfoque se diera en abrir un canal para la distribución del producto a terceros, ya que la asociación se perdería en los puntos directos, para que el consumidor se vaya a los puntos de comidas rápidas.

3.5 Precio.

3.5.1 ¿Qué precio se pide por el producto, y qué objetivo se busca con la estrategia de fijación del precio?

El precio por producto será de \$ 2.000/unidad

La estrategia de fijación del precio al ser un producto nuevo, tiene como objetivo fundamental la **penetración en el mercado**, por lo cual, la idea inicial es salir al mercado con un precio bajo con el objeto de atraer muchos clientes y de igual forma ganar mayor participación en el mercado.

Consideraciones con la estrategia:

- La estrategia debe permitir atraer a más personas que compren el producto porque les atrae lo económico del precio.
- Los costos de producción deben bajar a medida que aumente el volumen de ventas
- El precio bajo debe ayudar a excluir a los competidores.

3.5.2 ¿Cómo se llegó a la determinación del precio?

Se determina el precio partiendo de:

1. Que el precio definido se encuentre dentro del rango de precio del producto base del mercado (papas fritas)

3.5.3 Tabla precios competencia/categoría:

Establecimiento	Categoría	Precio/Unidad
Hamburguesas El Corral	Alta	\$ 4,800
El Rodeo	Alta	\$ 4,000
Mc Donalds	Alta	\$ 4,500
Randys	Alta	\$ 4,400
La tienda del paisa	Media	\$ 2,000
Comidas Rápidas Altana's	Media	\$ 2,000
Pizzeria y Comidas Rápidas Ruby	Media	\$ 2,500
Tropical Broster	Media	\$ 2,500
Comidas Rápidas Lukas	Media	\$ 2,000
Asadero Restaurante Americano de Pollo	Media	\$ 2,000

Tabla 3-2 Determinación de precio por competencia.

3.5.4 Descripción de la categoría:

Descripción de categoría	
Alta	Cadena de restaurantes - comidas rápidas
Media	Sitios de comidas rápidas con hasta 3 sucursales (Comidas rápidas de Barrio)

Tabla 3-3 Categoría de competidores.

3.5.5 Tabla precio promedio/categoría:

Categoría	Precio/ Unidad Promedio
Alta	\$ 4,425
Media	\$ 2,167

Tabla 3-4 Precio por categoría.

Atendiendo a la encuesta realizada en la que se indaga sobre el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente potencial por el producto.

Precio		
\$2.000-\$3.000	40	38%
\$1.000-\$2.000	38	36%
\$3.000-\$4.000	23	22%
Más de \$4.000	5	5%

Tabla 3-5 Rango de precios según encuestas.

3.6 Plaza/distribución.

3.6.1 ¿Cómo se va a llegar a los clientes con el producto y qué márgenes se manejarán?

El producto será entregado directamente en el punto, en cuanto a márgenes, no se espera tener margen positivo durante los primeros 4 meses de lanzamiento/introducción del producto, a partir del quinto mes y en el cierre del primer año se espera lograr un 18% de utilidad.

Sobre la distribución, es necesario considerar bajo qué esquema se realizaría, ya que poner el producto en manos de los vendedores de comidas rápidas haría que el plus del producto se perdería en los puntos de comidas rápidas propios. Esta es una posibilidad que debe tenerse en cuenta, pensando en masificarlo y convertirlo en un negocio de volumen, pero debe analizarse su conveniencia hacia los puntos de venta.

3.7 Publicidad.

3.7.1 ¿Cuál será la estrategia de comunicación y cuánto costará?

- **Volanteo**, por medio de volantes impresos en los que invitemos a nuestros clientes potenciales a visitar nuestro negocio.
- Con **volantes** en facturas de pago de CODENSA y/o Gas Natural, enfocadas en estrato 2 y 3 y zonas determinadas, costo de esta publicidad: \$5.000.000, para 10.000 volantes.
- Publicidad directa del establecimiento.

3.8 Pronóstico de ventas.

3.8.1 Alternativas de elección.

Como una de las alternativas del negocio de comidas rápidas, las papas saborizadas tendrán una participación del 30% en las ventas totales del negocio, donde con un máximo de seis (6) distintos sabores, la opción de mejor aceptación aportará el 50% de las ventas (15% del total de facturación).

Las cinco restantes deben oscilar con ventas promedio mensuales del 20%, 10%, 9%, 7 y 4% respectivamente.

3.8.2 Ventas promedio en unidades.

Para el primer mes de lanzamiento, la empresa aspira a vender 500 unidades mensuales, 20 diarias, en los porcentajes indicados en el numeral anterior.

Para el segundo, tercer y cuarto mes, como parte de la estrategia de posicionamiento, la empresa tiene como objetivo duplicar las ventas

mensualmente hasta alcanzar las 2.000 unidades. Para alcanzar estos resultados, el establecimiento estará abierto 25 días del mes, de lunes a sábado.

Durante el quinto y sexto mes, una vez posicionado el producto y alcanzado el punto de equilibrio, las ventas deben incrementarse un 10%, hasta llegar a las 2.662 unidades/mes. A partir del séptimo mes, y hasta terminar el primer año, las ventas tendrán un incremento del 5% por mes, llegando a 2.795, 2.935, 3.082, 3.236 y 3.398 unidades respectivamente.

Con este pronóstico, se proyectan unas ventas de 27.728 porciones de papas saborizadas al cierre del primer año (1.110 unidades diarias).

Para las ventas del segundo año, se estima un crecimiento del 15% soportado en una marca posicionada y una clientela fidelizada. Con esta meta, la empresa alcanzará las 32.000 unidades vendidas y para el tercer año, el incremento será del 25%, ya que durante el primer trimestre, se planea la apertura de un segundo punto de venta y basados en un producto ampliamente reconocido en el mercado, se alcanzará esta variación.

Con este segundo punto de venta en funcionamiento, las ventas al cierre del tercer año ascenderán a las 40.000 porciones de papas saborizadas (1.600 diarias).

Para el cuarto y el quinto año, se esperan incrementos del 10 y 5% respectivamente, atendiendo un mercado con un producto de amplio reconocimiento en el segmento al cual se enfocó, con recordación y con un consumidor altamente satisfecho con el producto. Las ventas al cierre del porciones.

3.8.3 Ventas promedio en dinero.

Los recaudos por ventas de este producto, como parte de la facturación total del negocio, tienen un comportamiento similar al de las unidades vendidas.

Todas las seis alternativas de sabores tendrán el mismo precio, iniciando con un valor de \$ 2.000 / unidad durante los cuatro primeros meses, donde se da a conocer la marca, se fideliza el mercado y se alcanza el punto de equilibrio.

A partir del quinto mes, el precio por unidad vendida será de \$ 2.500 / unidad, cifra que se mantendrá constante hasta alcanzar el cierre del primer año. Con este precio la aspiración de recaudo será cercana a los \$ 2'800.000 diarios (30% del total de ventas del punto), para un total mes de \$ 69.000.000 aproximadamente.

Para el segundo año, basado en el IPC calculado, el incremento será del 4%, llegando a los \$ 2.600 / unidad. Las ventas oscilarán cercanas a los \$ 83.000.000 mensuales.

A partir del tercer año, y con un segundo local de venta en el mercado, el precio por unidad será de \$ 2.800 aproximadamente para alcanzar un volumen de ventas superior a los \$111 millones, cifra inferior a la del cuarto año en un 4%, donde con un precio de \$ 2.900, se alcanzarán ventas superiores a los \$ 127 millones.

Para finalizar, durante el quinto y último año del pronóstico, la empresa aspira a tener ventas superiores a los \$142 millones, basados en un precio/unidad de \$ 3.100 aproximadamente.

4. Plan operativo

El desarrollo de un proyecto de esta envergadura implica realizar una gran inversión económica. El proyecto final consiste en desarrollar un negocio de elaboración de papas saborizadas, de acuerdo con la tendencia obtenida en el estudio y análisis del mercado.

Como este negocio tiene una alta incertidumbre, y con el fin de poder estar seguros que el producto como tal gusta en el mercado, la primera etapa consistiría en el desarrollo de un negocio de comidas rápidas, pero el producto principal serán las papas saborizadas fabricadas en un proceso semi industrial. Una vez se encuentre que el producto sí tiene interés real en el mercado, se puede iniciar la etapa de desarrollo del proceso industrial.

En este plan operativo se pretenden analizar los recursos necesarios (en equipos, insumos, procesos y mano de obra) para la producción de las papas saborizadas, resaltando que se deben realizar los dos enfoques: primero, el del negocio de comidas rápidas como una prueba piloto, y segundo, la producción de papas saborizadas de tipo industrial, en las cuales podrían plantearse dos opciones: integración hacia atrás, llevando ello a adquirir la maquinaria y equipos necesarios para su fabricación, o como segunda opción, el desarrollo del producto a escala industrial, subcontratando el servicio de fabricación con maquiladores locales. Esta puede ser una opción interesante, en la medida que

la inversión en maquinaria y equipos es mínima o nula, pero el riesgo a ser copiados es mucho más alto. Sin embargo, esta situación podría llegar a ser mitigada a través de registros del producto, del proceso, y de contratos de prestación de servicios que se evaluarán posteriormente.

4.1 Proceso de decisión sobre el core business del negocio.

La primera inquietud que surge en el momento de tomar la decisión fundamental de cuál es la razón de ser del negocio: ¿es tener un punto de venta enfocado en comidas rápidas, con las papas saborizadas como producto principal?, ¿es la fabricación de papas a la francesa para luego ser saborizadas? O ¿es saborizar papas?

Esta pregunta es fundamental porque a partir de ahí se generará el desarrollo del plan operativo del negocio, ya que las decisiones sobre inversión en propiedad, planta y equipo, así como la determinación de cuál será el enfoque comercial y de mercadeo del negocio, va a determinar el perfil que este tendrá, así como sus costos y la proyección en la inversión en el negocio.

El primer paso será considerar cada una de las posibles opciones y a partir de ella evaluar a nivel general el impacto en costos y operaciones que cada uno podrá llevar, para poder así determinar la viabilidad de cada opción y la mejor alternativa.

4.2 Proceso de producción de papas a la francesa.

El proceso general de producción de papas a la francesa cumple con las siguientes etapas:

4.2.1 Proceso de cultivo y obtención de la papa.

Esta es la primera etapa a tener en cuenta para el procesamiento de las papas saborizadas. Aunque no compete directamente al estudio del proyecto en sí, si se deben tener en cuenta varios factores importantes en la materia prima, principalmente para la primera etapa piloto, en la que se realizará el producto partiendo de dos fuentes principales:

4.2.2 Papa.

Las características principales a tener en cuenta para la selección de la papa correcta para la fabricación son las siguientes:

- Bajo contenido de azúcares reductores.
- Alto contenido de materia seca (buen peso después de freír).
- Color de la piel crema claro y pulpa de color crema a amarillo oro.
- Forma y tamaño del tubérculo: diámetro mayor a 5cm para hojuelas y 6 a 7cm de largo para el procesamiento de papas a la francesa.

4.2.3 Variedades de papa que se utilizan para el procesamiento.

Según el CORPOICA, En el país existen cerca de 30 tipos de papas, pero sólo 10 se son de uso reconocido. Las variedades que sobresalen son capiro, parda pastusa, ICA Puracé, ICA Unica, Tuquerreña o sabanera y criolla. Cualquiera de estas variedades se considera de doble propósito cuando se utiliza para más de un fin (consumo directo y uso industrial). Para que una variedad sea considerada

como materia prima para el uso industrial, esta debe tener un buen tamaño y forma, alta materia seca (superior al 22%), y bajo contenido de azúcares reductores (estas moléculas reaccionan con otras y las reducen a otras moléculas). Para la producción de papas a la francesa se recomienda el uso de la papa capiro.

4.2.4 Características de la papa capiro.

Esta variedad se conoce en el mercado con el nombre alterno de R-12. Presenta porte de planta medio, follaje verde oscuro, floración media y muy poca formación de frutos. Es relativamente tardía (165 días, 2600 msnm), de buena aceptación para consumo en fresco, textura compacta al cocinar, adecuada para sopas y cocida o salada. Es la principal variedad para procesamiento en Colombia, tanto en hojuela como en bastón.

Diacol Capiro			
Registro: PAP-68-02		Parentales: Tuquerreña (CCC 61) x 1967 (C) (9) (CCC 751)	
Tipo de cultivar: Mejorado		Entidad Obtentora: I.C.A.	
Investigadores obtentores: - Nelson Estrada Ramos y colaboradores		Año de liberación: 1968	
Características morfológicas			
Color predominante de la piel:	Rojo.	Forma del tubérculo:	Redondo ligeramente aplanado.
Color secundario de piel del Tubérculo:	Morado.	Variante de forma:	Ausente.
Distribución del color secundario del Tubérculo:	Manchas salpicadas (sippled).	Profundidad de los ojos del tubérculo:	Superficial.
Color predominante de pulpa del tubérculo:	Crema.	Rendimiento comercial:	25-30 ton/ha
Calidad culinaria:	Buena para el consumo fresco.	Calidad industrial:	Excelente para papa a la francesa.
Características agronómicas			
Rendimiento de Tubérculos (Kg/planta):	Alto X>1.00		
Adaptabilidad:	1800 a 3200 msnm		
Características después de la cosecha			
Materia seca (%):	Medio 20.21 < X < 23		
Color de hojuelas:	Claro		
			

Tabla 4-1 Características de la papa capiro.

4.2.5 Proceso de producción de papas a la francesa.

Este es el esquema general del proceso de producción de papas a la francesa, en el cual se tiene en cuenta la etapa de saborizado:



Figura 4-1 Proceso general de producción de papas a la francesa.



Figura 4-2 Proceso detallado de producción de papa a la francesa.

4.3 Papas precocidas.

Una de las opciones interesantes para poder optar como materia prima del negocio de papas saborizadas es el empleo de papas a la francesa precocidas. Con el empleo de estas papas, se reducen los tiempos y costos de preparación, y permite enfocarse en obtener la mejor manera de poder agregar los saborizantes al producto, de tal manera que el foco del negocio (papas con sabor) sea realmente el valor agregado que reciba el cliente con el producto.

4.4 Puré de papa.

Esta es una alternativa interesante, en la medida que a un producto como el puré se le pueden adicionar los saborizantes adecuados para darle al producto el sabor deseado. Así mismo, el puré tiene un tiempo de vida superior al de la papa en bastón. Obviamente, debido a que este producto lleva un proceso previo, su costo es más elevado que el de las papas R-12, pero se convierte en una alternativa interesante para desarrollar el producto.

4.5 Decisión sobre la mejor alternativa de producto.

A través de un sencillo análisis, enfocado en el impacto en costo de mano de obra e inversión, así como la cadena de valor del producto papas saborizadas, se podrá determinar cuál de ellos es la mejor opción para desarrollar.

4.5.1 Criterios de calificación.

Para que la decisión sobre la alternativa más viable sea lo más objetiva posible, se desarrollarán unos criterios de calificación que ponderados permitirán determinar la opción más viable posible.

Los siguientes son los criterios:

- **Investigación y desarrollo.**

Cualquier tipo de negocio deberá llevar un profundo proceso de investigación y desarrollo no sólo de sus productos, sino también de los procesos involucrados en su elaboración. En la medida que un producto requiera mayor nivel de investigación y desarrollo, mayores oportunidades existirán para mantenerse vigentes, pero sobretodo, atractivos, para el mercado.

En el caso del producto papas saborizadas, el nivel de investigación y desarrollo siempre se enfocará hacia lograr una mayor satisfacción en el cliente, ofreciéndole productos y sabores diferentes.

- **Enfoque directo en el valor agregado del producto.**

Es muy importante tener en cuenta que en la medida que la diferenciación del producto le permita al negocio sobresalir de los demás negocios competidores o similares del mercado de comidas rápidas, mayor será la posibilidad de éxito y perduración del negocio. Para este caso, en la medida que existan más factores que generen distracción del objeto del negocio (como la elaboración de las papas precocidas, o la elaboración de la masa puré para la posterior fabricación de las papas), menores posibilidades de éxito se tendrán. Lo fuerte del negocio es el sabor que se les da a las papas, no fabricarlas.

- **Inversión en maquinaria y equipo.**

Este es uno de los factores fundamentales del proyecto. Con recursos limitados se pueden generar ideas eficientes que faciliten la idea del proyecto. Una inversión alta en maquinaria y equipo puede reducir o eliminar la posibilidad de invertir en equipo para los puntos de venta, teniendo presente que en el país existen diferentes fabricantes de papas a la francesa precocidos que tienen capacidad de producción y venta disponible, y un alto interés en copar dicha capacidad.

Es decir, se pueden usar recursos externos que generen una baja o nula inversión, para concentrar la inversión en la venta del producto como tal, la cual se hablará posteriormente.

- **Infraestructura requerida.**

Uno de los más grandes temores a la hora de ejecutar el proyecto se basa en las necesidades de bodega, local, su ubicación, las necesidades de energía eléctrica, gas y agua que el negocio requiera. Nuevamente, en la medida que el proyecto busque integrarse verticalmente hacia atrás, mayor será la demanda de estos recursos para su ejecución. Para esta evaluación se deberá tener en cuenta como factor fundamental el grado de inversión en maquinaria y equipo que se requiera: es decir, a mayor inversión mayor infraestructura se necesitará.

- **Mano de obra.**

Al igual que en las consideraciones anteriores, en la medida que la inversión en maquinaria y equipos es intensiva, mayor será la demanda en mano de obra que se requerirá para el proyecto. De acuerdo con el fabricante de maquinaria para la producción de papa a la francesa precocida, para una producción de 30 kg/hora se requieren entre 4 y 8 operarios. Adicionalmente, para la venta del producto en

local se requieren por lo menos dos personas (una para preparar el producto en cocina, y otra para atender, entregar producto frío y recibir dinero). Es decir, Los costos directos por mano de obra podrán tener un alto impacto en la operación, y muy seguramente podría incrementar el precio por encima del precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

- **Impacto de la competencia en el desarrollo del producto.**

El uso de la posible competencia para que fabriquen la papa precocida, con el fin de enfocarse en la saborización del producto, razón de ser del mismo, puede desencadenar un riesgo muy alto, en la medida que la competencia puede conocer, copiar y competir con el mismo producto o con uno similar. Entonces el grado de inclusión de la competencia puede ser un riesgo en la medida que se permita a estos conocer el producto.

- **Movilidad.**

El concepto de movilidad no se refiere a la facilidad de desplazamiento del negocio, sino a la posibilidad de diversificar el negocio en negocios derivados de este. Es decir, el estar concentrado en un solo objeto del negocio (saborizar papas) y tener un negocio de venta de comidas rápidas, ¿qué facilidad permitirá incursionar en otros productos? Con la integración en la fabricación de la papa precocida ¿habrá posibilidades de explorar en este negocio y ofrecer un producto commodity al mercado? En conclusión, el estar integrado hacia atrás puede ofrecer otras posibilidades de expandir el negocio en el segmento de comidas rápidas, pero con un producto genérico.

- **Enfoque hacia el mercado.**

¿Qué quiere o qué podría ser interesante para el mercado y el consumidor? Esta es una de las preguntas más importantes para poder tener claridad sobre la determinación de la mejor alternativa. Esta, también, es una pregunta muy diferente a la del numeral 2.2.1.2, ya que en ella se pregunta concretamente sobre el foco del negocio. Esta, intenta resolver cuál puede ser la mejor opción hacia el mercado.

- **Protección al producto.**

Entrar en un negocio como el propuesto, con un nivel de diferenciación marcado, debe tener algún nivel de protección legal, bien sea por el producto en sí, por su proceso y por su marca. Independientemente de cuáles sean las operaciones internas para su procesamiento, el producto debe tener esta protección. Sin embargo, el incluir dentro del proceso la producción de papas precocidas, no le da al producto un nivel de diferenciación importante, y posiblemente no recibiría la protección legal que se debe buscar.

4.5.2 Evaluación del producto.

No.	ASPECTO	Criterio	Ponderación	Producción desde la fabricación de la papa a la francesa		Producción desde la recepción de la papa precocida		Producción desde el puré de papa elaborado internamente		Producción desde el puré de papa prefabricado	
				Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Investigación y desarrollo	DP	7,5%	4	0,3	3	0,225	3	0,225	2	0,15
2	Enfoque directo en el valor agregado del producto	DP	20,0%	2	0,4	4	0,8	4	0,8	2	0,4
3	Inversión en maquinaria y equipos	IP	10,0%	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
4	Infraestructura requerida	IP	10,0%	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
5	Mano de obra	IP	10,0%	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
6	Impacto de la competencia en el desarrollo del producto	IP	10,0%	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3
7	Movilidad	DP	10,0%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
8	Enfoque hacia el mercado	DP	12,5%	2	0,25	4	0,5	2	0,25	4	0,5
9	Protección al producto	DP	10,0%	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
			100%	TOTAL	2,25	TOTAL	3,525	TOTAL	2,975	TOTAL	2,75

Tabla 4-2 Criterios de evaluación del producto.

Según los parámetros con los que se han analizado los criterios, la opción más viable para poder desarrollar el negocio es la opción de compra de las papas precocidas para ser saborizadas internamente. Es interesante ver que la opción de fabricación del puré de papa es otra alternativa interesante, la cual podría convertirse en otra opción de producto.

4.6 Operación inherente al producto.

Las etapas operativas del producto son las siguientes:

- Recepción de papas prefritas.
- Almacenamiento.
- Fritura.
- Saborización.
- Empaque.

4.6.1 Recepción de papas prefritas.

Esta etapa consta básicamente de la recepción y revisión del producto entregado por el proveedor de papas prefritas, en las cuales se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

4.6.2 Apilamiento.

Se recomienda que para que el producto no se rompa durante el transporte no deben haber más de tres cajas de producto apilado uno sobre otro.

Temperatura de recepción: para que el producto mantengan sus características y no se deteriore, el producto debe estar en un rango de temperatura entre -5°C y -18°C .

Fecha de vencimiento: el producto debe tener una vigencia de por lo menos 6 meses previos a la fecha de recepción del producto.

4.6.3 Almacenamiento.

Para conservar las características del producto, este debe ser almacenado en un congelador que mantenga al producto en un rango de temperatura entre -5°C y -18°C . Adicionalmente, si se dispone de un cuarto frío, este debe tener estantería para almacenar las cajas que contienen los paquetes de papas prefritas. En caso de tener cuarto frío y no poseer estantería, no se pueden apilar más de 5 cajas para que el producto no sufra rompimiento o deterioro.

Es importante tener en cuenta que para evitar cualquier tipo de vencimiento de las papas prefritas, se debe mantener el sistema de rotación PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) ó FIFO (por sus siglas en inglés).

4.6.4 Fritura.

Este es el paso clave para poder garantizar que las papas quedarán con un adecuada cocción, garantizando que no quedará crudo. Para esto, se requiere de una freidora de papas, aceite 100% vegetal y canastillas.

Dentro de los pasos necesarios para la fritura se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La temperatura de freído de las papas está en el rango de los 170°C-185°C.
- Para garantizar un correcto freído, el equipo debe ser prendido y el aceite puesto a calentar por lo menos 20 minutos antes de iniciar el proceso de fritura.
- El aceite vegetal debe revisarse periódicamente, y entre frituras debe limpiarse, para evitar que partículas extrañas ajenas se depositen en el aceite y la freidora, acelerando el deterioro del aceite y del equipo.
- El equipo debe tener un recipiente inferior para la descarga del aceite en el momento que se requiera cambiar.
- Adicionalmente se debe tener un plan de manejo del residuo aceite vegetal con el fin de darle una correcta disposición final.

4.6.5 Saborizado.

Esta es la etapa más importante que le dará al producto el sabor que el cliente seleccione. Para esta se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Generalmente el tiempo de vida útil de la papa una vez esta ha sido frita es de 20 minutos. Entonces la cantidad de papa frita para vender debe estar dentro de ese rango de tiempo para reducir al mínimo la pérdida de producto.
- Como cada sabor es diferente uno del otro, y con el fin de evitar combinaciones indeseadas de sabores, cada sabor debe contar con lo siguiente:

- Compartimiento para el agregado del sabor: este es un recipiente plástico con tapa en el que se alojarán las papas y se mezclarán con los saborizantes.
- Compartimiento para alojar las papas saborizadas: una vez el producto ha sido saborizado debe disponerse en un recipiente metálico con lámparas de calentamiento en la parte superior para mantener adecuadamente la temperatura del producto.
- Lo más recomendado para evitar la pérdida de saborizantes y de papas, es tener un mínimo de papas listas en la bandeja de alistado, y cada vez que el cliente solicita un sabor, tomar la porción pedida y llevarla al recipiente plástico para saborizarla.
- Obviamente en la medida en que el producto vaya siendo más atractivo para el cliente, y en las horas de mayor tráfico, se deberá tener el producto saborizado o mayores cantidades de papas listas para ser saborizadas.

Empaque y entrega.

Cada vez que el cliente solicite el producto este se tomará del recipiente metálico y se colocará en una caja de cartón, similar al de las papas a la francesa que venden en las grandes cadenas de comidas rápidas. El producto se entregará con servilletas.

4.6.6 Equipo productivo.

Como se ha visto en los numerales anteriores, el enfoque del negocio está centrado en ofrecer comidas rápidas alrededor de las papas a la francesa con variedad de sabores. Para poder revisar adecuadamente la infraestructura necesaria, es importante ver cuáles serían los complementos del negocio de papas para poder determinar los recursos necesarios.

4.6.7 Elementos de cocina.

Los principales elementos de cocina que se requieren para la producción en un restaurante de comida rápida son los siguientes:

Lavaplatos: elemento fundamental para todo lo referente al aseo de los utensilios de cocina, canastos y demás. Se recomienda tener un lavaplatos de por lo menos dos posetas, con el fin de poder separar los utensilios, y evitar contaminación cruzada. El uso de acero inoxidable es obligatorio para este tipo de elementos.

Poceta: otro de los elementos importantes, enfocado a la limpieza y mantenimiento tanto de la cocina como del local. En este lugar también se habilita el almacenamiento de los elementos de aseo.

Cestas de basura: de acuerdo con el tipo de basura generado, se debe contar con diferentes cestas o canastas, lo suficientemente grandes como para alojar los residuos y desechos propios del proceso.



Figura 4-3 Parámetros de clasificación de residuos.

Mesa de corte y preparación: con el fin de tener un lugar para poder realizar la manipulación y preparación de los alimentos y productos, se debe contar con una mesa lo suficientemente amplia, fabricada en acero inoxidable.

Congelador: para el debido almacenaje y preservación de los productos (papas prefritas, cárnicos, embutidos) se requiere tener un congelador, el cual permita almacenar adecuadamente los productos por lo menos de 1.5 semanas de operación, con el fin de no tener problemas de abastecimiento, así como una adecuada rotación de dichos productos.

Alacena de almacenamiento: para los productos que no requieren ser congelados (panes, aceite, envases de papel o cartón, etc.), se requiere contar con una alacena cerrada que permita su almacenamiento.

Freidora: para poder realizar la fritura de los productos, se requiere contar con una freidora de tipo industrial de dos puestos, con sus respectivas canastas para la fritura. Esta freidora deberá estar conectada a la línea de gas natural, de tal forma que éste sea el combustible para su calentamiento. Adicionalmente, debe contar con temporizadores y control de temperatura por puesto para poder controlar el tiempo y la temperatura de cocción adecuadamente. Esta freidora debe contar con un tanque ubicado en la parte inferior, diseñado para alojar el contenido de aceite de fritura, para facilitar su evacuación en el momento en que el aceite cumpla con su tiempo de uso.

Campana de extracción: los gases resultantes del proceso de fritura deben ser evacuados a través de una campana de extracción, ubicada justo encima de la freidora, a una altura de 1,6-2,0 metros de esta. Esta campana debe estar conectada a un ducto de evacuación de dichos gases, y contar con un sistema de ventilación de tiro forzado para asegurar la correcta absorción y evacuación de los gases.

Calentador: para el caso de las papas a la francesa se requiere tener un calentador en el que se depositan las papas una vez estas son freídas, garantizando la temperatura y preservación ideales.

Saborizadores: dependiendo del tipo de sabor a agregarle a las papas, se deben tener recipientes diferentes para cada uno de ellos. Una vez el cliente hace el requerimiento, se toman las papas del calentador, porcionadas con la pala, se ingresan en el recipiente, se agrega el sabor, se tapa el recipiente y se agita el recipiente para lograr fijación del saborizante en las papas. Finalmente, estas son servidas en bolsa o recipiente de cartón.

4.6.8 Elementos de comedor.

Para el comedor y zona de atención de clientes, estos son los principales elementos a tener en cuenta:

Counter: o zona de recepción de clientes. Este es el lugar más importante, ya que en él se dará la primera imagen o de impacto con el cliente. Este lugar siempre debe estar limpio, organizado, y debe contar con toda la información relevante al producto. En este counter deben estar presentados los productos con sus respectivos precios, debe tener una caja registradora y un mesón para el alistamiento y entrega del producto final al cliente. En este lugar deben estar ubicados y almacenados elementos como salsas, servilletas, vasos y bandejas. Debe tener fácil acceso al refrigerador.

Refrigerador para bebidas: en caso de contar con refrigerador, este generalmente es suministrado por las firmas fabricantes de gaseosas, exigiendo el uso exclusivo de este para sus productos. Debe permitir la regulación de la temperatura para entregar el producto a gusto del cliente.

Cestas de basura: para la zona de comedor, se debe contar con cestas para almacenar los residuos y desechos. Siguiendo los lineamientos actuales para la ciudad de Bogotá, se deben tener por lo menos dos cestas: una para los elementos aprovechables (identificados con bolsas de color blanco), y otra para los residuos (identificados con bolsas de color negro). Una opción interesante es desarrollar un modelo de sostenibilidad con diferentes cestas por tipo de residuo, para ligar al cliente con la generación de conciencia ambiental.

4.6.9 Organización.

La organización se refiere al recurso humano requerido para realizar el proceso operativo de la venta de papas saborizadas.

Basados en la experiencia adquirida durante tres años en restaurantes de la cadena KFC (Kentucky Fried Chicken) de Bogotá, se puede considerar que un local con las características previamente expuestas, y con el tipo de producto que se va a desarrollar, para el caso del local de comidas rápidas requiere de personas con experiencia en la preparación y venta de comidas rápidas.

4.6.10 Zona de cocina.

Para la zona de cocina se requiere una persona. Esta persona deberá realizar el alistamiento de los productos, la preparación de los mismos y su entrega a la zona de comedor, donde lo recibirá el personal encargado de comedor. Adicionalmente, deberá realizar las labores de aseo y limpieza de esta zona. Es importante estar monitoreando las horas de mayor afluencia de público, para determinar si es necesario contar con un apoyo en tiempo parcial para los momentos de mayor carga.

4.6.11 Zona de comedor.

Para la zona de comedor se requiere una persona. Esta persona debe atender a los clientes, tomar el pedido y facturar, alistar los complementos (bebidas, servilletas, etc), entregarle el producto al cliente, mantener la zona de comedor debidamente limpia y realizar el aseo a esta zona diariamente.

Como puede verse, ambas zonas son fuertes en tareas. Se debe analizar la carga de trabajo para determinar si se requiere mayor personal en las horas de mayor congestión. Los negocios de comida rápida generalmente son visitados por los clientes finalizando la tarde y en la noche, así que se puede pensar en tener personal adicional para esas horas, pero con labores puntuales en cocina.

Adicionalmente, al personal de cocina y comedor se le debe rotar frecuentemente entre esas áreas, para evitar la monotonía en el trabajo, y garantizar conocimiento y experiencia, de tal suerte que la rotación de personal (que es alta en este tipo de negocios) no impacte negativamente su operación.

Finalmente, el negocio debe estar supervisado por un administrador, que en este caso será el dueño del mismo. Esta persona es la encargada de hacer los cierres, los balances de caja, la revisión del inventario, y el control de las actividades adicionales del local, como su aseo y organización general. No se requiere que esta persona esté tiempo completo en el local, pero sí puede realizar acompañamiento en las tardes y noches para apoyar la operación.

4.7 Menú propuesto.

La siguiente es la propuesta de menú que se ofrecerá.

- Papas saborizadas.
 - Papas con sabor a queso.
 - Papas con sabor a BBQ.
 - Papas con sabor a mayonesa.
 - Papas con sabor ranchero.
- Papa saborizada con salchicha.
- Papa saborizada con salami.
- Papa saborizada con salchicha alemana.
- Papa saborizada con costillas BBQ.
- Papa saborizada con carne de res y cerdo picada.
- Papa saborizada con popcorn de pollo.
- Papa saborizada con camarones.
- Papa saborizada con tomate y queso.
- Papa saborizada con maíz y queso.
- Papa saborizada con tofu.

La opción de selección de productos se manejaría de la siguiente manera:

1. Selección del tipo de papa (a la francesa, de caritas, rizadas).
2. Selección del tipo de sabor (los anteriormente presentados).
3. Selección del tipo de complemento (salchicha, salami, popcorn, tofu, etc.).

De esta manera se permitirá una alta interacción del cliente con el producto, permitiéndole experimentar con diferentes opciones y sabores, ampliando la posibilidad de productos finales que quiera experimentar.

4.8 Costos de equipamiento de cocina.

El siguiente es el listado de equipos requeridos para la implementación del local, tanto en zona de cocina como en zona de mostrador, basándose en los requerimientos anteriormente explicados.

Se debe tener en cuenta que dentro de estos valores no están incluidos los costos de montaje y puesta en marcha, los cuales se presentarán en el análisis financiero.

Equipo	Características	Precio
Congelador Industrial	Dos compartimientos.	5.000.000
Freidora papas	Dos compartimientos, tanque de almacenamiento inferior para aceite. Fabricada en acero inoxidable.	2.500.000
Lavaplatos	Dos pocetas. Frabricadas en acero inoxidable.	350.000
Cestas basura	Cestas industriales de 55 galones.	150.000
Mesa de corte y preparación	Mesa de 1,50m largo por 0,60m de ancho en acero inoxidable.	250.000
Alacena almacenamiento	Alacena de acero inoxidable, de 1,2m de ancho, 0,6m de profundidad y 1,8m alto.	350.000
Campana de extracción	Campana en acero inoxidable de tiro forzado con ducto exterior de extracción.	1.500.000
Calentador	Equipo en acero inoxidable con bombillo radiante para mantener a temperatura el producto.	500.000
Saborizadores	Compartimientos en plástico para mezclar la papa con el sabor seleccionado. Se requiere uno por sabor.	50.000
Counter	Mesón en acero inoxidable de 2m de largo y 0,8m de ancho. Incluye avisos, banners y gavetas para almacenar productos.	2.000.000
Registradora	Registradora para realizar facturación y pedidos.	600.000
Refrigerador bebidas	Suministrado por el proveedor.	0
Elementos de cocina	Varios.	500.000
Elementos de aseo	Varios.	250.000
SUBTOTAL		14.000.000
No previstos		1.000.000
TOTAL		15.000.000

Tabla 4-3 Costos de montaje de local.

5. Proceso de planificación estratégica.

En nuestra cultura pensar en planear el futuro de las compañías y las organizaciones se convierte en un proceso largo, lento y dispendioso al que pocas personas le apuestan como la mejor alternativa para desarrollar una compañía. Tan sólo hace poco, gracias a la necesidad de remodelar el interior de las grandes organizaciones como solución a los problemas económicos derivados de la recesión del 2.009, el proceso de desarrollar “un qué hacer” orientado y alineado con los objetivos de la empresa comenzó a tomar fuerza y acogida. Sin embargo, a nivel de la mediana, pequeña y microempresa planear el futuro se convierte en una utopía, ya que el día a día no permite desarrollarlo.

La estrategia tiene en sí diferentes acepciones sobre qué es: unos la determinan como la forma de actuar frente a un conflicto, otros como el arte de dirigir el futuro de las organizaciones, pero en sí la estrategia se interpreta como el conjunto de acciones que se deben realizar para cumplir con un objetivo en un término de tiempo, alineando todos los recursos disponibles para ello.

Pero la estrategia no se basa solamente en el deseo de llegar a cumplir con un objetivo: para poderlo lograr se requiere elaborar un plan que permita sistemáticamente seguir con una serie de análisis que determinarán como está la empresa (situacional), hacia dónde se quiere ir, plantear cómo se logrará llegar a esa meta tanto a largo como a corto plazo, y finalmente, controlar y retroalimentar su cumplimiento. A toda esta serie de actividades se les denomina Proceso de Planificación Estratégica.

Para el caso del proyecto en cuestión, el Proceso de Planificación Estratégica se convierte en la herramienta más valiosa para el desarrollo del negocio, porque permitirá visualizar todas las variables, los actores y las diferentes posibilidades que el negocio pueda desarrollar en un horizonte de tiempo. Como este proyecto de papas saborizadas está en la etapa de modelación, las etapas de implementación y control del proceso de planificación estratégica no serán tenidas en cuenta.

Etapas del proceso de planificación estratégica.

5.1 Análisis situacional.

El proceso de planificación estratégica inicia con el análisis de la situación actual de la empresa, evaluando factores internos, externos, competitividad y atractividad, así como el planteamiento de posibles escenarios de la empresa, con el fin de determinar los factores de éxito y la vulnerabilidad de la empresa frente a los factores y a los actores.

5.2 Formulación.

5.2.1 Prospectiva.

La prospectiva es una herramienta que permite plantear varios escenarios para una misma situación empresarial, basados en las diferentes posibilidades que puede tener esta, dependiendo de los factores externos e internos que puedan afectar el desempeño de ella en un periodo de tiempo definido.

Para ello, se plantean a través de herramientas de análisis tres posibles escenarios: el escenario apuesta que corresponde al esperado por la empresa; el escenario tendencial que se puede convertir en el más probable; y el escenario

alternativo que corresponde a otra u otras posibilidades que se pueden desarrollar en la operación de la empresa. Para el caso del proyecto papas saborizadas, se plantearon los siguientes tres escenarios:

Escenario apuesta: un negocio enfocado en papas saborizadas con una positiva aceptación por parte del consumidor de estratos 3 y 4, que lleva a masificar la venta en un periodo de 2 años a través de equipos móviles en diferentes zonas de la ciudad, centros comerciales.

Escenario tendencial: el negocio crece a un ritmo moderado, impulsado por el concepto de las papas saborizadas como un plus de las comidas rápidas, llevando con ello a buscar ventajas diferenciadoras adicionales en los productos de comida rápida tradicionales. La posibilidad de ampliar las ventas con nuevos puntos es reducida. No hay oportunidades a corto plazo para montar establecimientos móviles en centros comerciales.

Escenario alternativo: el negocio de papas saborizadas se convierte en un producto interesante para el mercado, principalmente hacia grandes actores del mercado de comidas rápidas y papas prefritas, lo cual lleva a vender los derechos de producción y comercialización de este producto.

5.3 Misión y visión.

5.3.1 Misión.

La misión de las compañías se convierte en la guía de ella. A partir de ella se presenta a nivel interno y externo en qué mercado se quiere participar, qué se ofrece a ese mercado y con qué recursos se cuenta para ello.

Misión de la empresa:

Hacer que nuestros productos satisfagan a nuestros clientes deseosos de probar un producto fabricado con papa y sabores especiales, que genere un vínculo estrecho entre ellos y nosotros, y con una alta calidad tanto en el producto como en nuestro servicio.

5.3.2 Visión.

La visión permite que los miembros tengan claro cuál es el presente y el futuro de la empresa, para así poder dirigir los recursos disponibles al logro de la misión.

Visión de la empresa:

Convertirnos en el mercado de comidas rápidas en una solución diferente, atractiva e innovadora, que permita el crecimiento de las utilidades de la empresa en el corto plazo.

5.4 Cadena de valor de la compañía.

La cadena de valor formulada por el Prof. Michael Porter permite determinar la generación de valor que los actores internos y externos le entregan al producto de la compañía, con el fin de crear sinergias y una ventaja competitiva atractiva para el mercado. Para mantener la ventaja competitiva se hace fundamental lograr que todos los actores internos y externos innoven a lo largo de toda la cadena de valor.



Figura 5-1 Cadena de Valor del negocio de papas saborizadas.

5.5 Matriz DOFA.

El principal objetivo de la matriz DOFA es plantear proyectos, estrategias o tácticas para el desarrollo del negocio, partiendo de aspectos como las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos), usando como herramientas las amenazas y oportunidades propias del sector. De esta manera se podrá tener claro el tipo de iniciativas o proyectos a corto y mediano plazo que requiere la empresa para su posicionamiento y permanencia en el mercado. A continuación se presenta la matriz DOFA aplicada bajo el modelo estratégico.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA			
PAPAS SABORIZADAS			
	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D	
	Producto único en el mercado.	Poca experiencia en el desarrollo de nuevos productos enfocados en comida rápida.	
	Bajo uso de recursos económicos y técnicos para su implementación.	Alta rotación del personal por la irregularidad en la contratación, lo que implica constante vinculación y capacitación a los nuevos empleados.	
	La compañía está desarrollando su plan de negocio estratégicamente, lo que le permitirá analizar los factores y actores constantemente, y realizar replanteamientos constantemente.	Procedimientos internos de producción y operaciones no totalmente definidos, lo que puede generar problemas en el servicio y sobrecostos para la operación.	
	Alta calidad en el producto y en la prestación del servicio.	Bajo o nulo control de inventarios, costos y gastos propios de la operación que podrían afectar los resultados del negocio.	
	Conocimiento y experiencia de las labores propias de un restaurante de comidas rápidas.	En cuanto a producto, no se genere una clara diferenciación con la oferta de valor propuesta.	
	INICIATIVAS/PROYECTOS FO	INICIATIVAS/PROYECTOS DO	
	<i>Aprovechar oportunidades usando fortalezas.</i>	<i>Aprovechar oportunidades superando debilidades.</i>	
OPORTUNIDADES: O	1 Permite con baja inversión realizar una gran cobertura del mercado en zonas de alto consumo de comidas rápidas.	O1F Determinar zonas puntuales de montaje del negocio, a través de puntos móviles, para analizar las mejores zonas para el establecimiento del punto.	O1D Ampliar la cobertura del negocio enfocándolo en las papas saborizadas.
	2 Se pueden realizar alianzas con cadenas de comidas rápidas para su rápida difusión.	O2F Determinar el tipo de cadena en el que se puede evaluar la inclusión del producto.	O2D Con alianzas el foco principal será desarrollar sabores ideales para el producto, dejando la comercialización en manos de expertos.
	3 Creciente demanda de comidas rápidas en estratos medios, buscando nuevas alternativas de productos.	O3F Realizar difusión del producto masivamente.	O3D Hacer foco en la diferenciación del producto versus las demás comidas rápidas.
	4 Expansión del producto a través de franquicias.	O4F Proyecto a mediano plazo: vender franquicias que impulsen el crecimiento de la marca a nivel regional.	O4D Con alianzas el foco principal será desarrollar sabores ideales para el producto, dejando la comercialización en manos de expertos.
	5 El producto papa es uno de los alimentos más apetecidos en el país.	O5F Aliarse con Federaciones nacionales bajo el concepto de energía y salud con el fin de atraer al consumidor.	O5D Buscar otras alternativas de productos base como papa criolla o papa frita para ser saborizadas.
	INICIATIVAS/PROYECTOS FA	INICIATIVAS/PROYECTOS DA	
	<i>Evitar amenazas usando fortalezas.</i>	<i>Minimicen las debilidades y contrarresten amenazas.</i>	
AMENAZAS: A	1 Saturación del mercado con demasiados productos en la categoría de comidas rápidas.	A1F Tener muy claro el portafolio de productos con una oferta adicional de alto valor agregado.	A1D Hacer foco en la diferenciación del producto versus las demás comidas rápidas.
	2 Desarrollar el mercado con un producto nuevo y penetrar el mercado con productos tradicionales de comidas rápidas puede generar desorientación al mercado.	A2F Fortalecer el desarrollo de productos centrados en papa saborizada.	A2D Hacer foco en la diferenciación del producto versus las demás comidas rápidas.
	3 Producto con posibilidad de ser copiado fácilmente.	A3F Registrar marca y proceso productivo.	A3D Normalizar los procesos operativos y de atención al cliente.
	4 Baja aceptación del producto en el mercado foco.	A4F Migrar hacia otros focos potenciales, aprovechando la fortaleza de bajos costos de implementación que tiene el proyecto.	A4D Mantener el interés del consumidor por productos y sabores diferentes lanzados periódicamente.
	5 Constante variación de las normas fitosanitarias alrededor de la categoría.	A5F Incluir dentro de los aspectos de calidad del producto normas y especificaciones de nivel de gran cadena.	A5D Normalizar los procesos operativos y de atención al cliente.

Tabla 5-1 Matriz DOFA proyecto papas saborizadas.

5.6 Cinco fuerzas de Porter.

Dentro del análisis situacional, las cinco fuerzas de Porter permiten determinar el impacto que tienen diferentes actores sobre la operación de la compañía. Una vez estas han sido determinadas, se pueden a través de tácticas buscar la mejor forma de minimizar cualquier tipo de impacto que pueda afectar a la compañía, así como establecer alianzas y sinergias que mejoren el desempeño de ella.

5.6.1 Poder de negociación de los proveedores.

Poder: alto.

Debido a que en el mercado de proveedores de papa prefrita existe un monopolio por parte de McCain. Esta empresa cuenta con cerca del 90% del market share de su categoría en el país. Ahora bien, su calidad y características son superiores a la del resto de sus competidores, y el poder usar su marca generaría respaldo y confianza en el consumidor de las papas saborizadas.

5.6.2 Poder de negociación de los clientes.

Poder: bajo.

El producto como tal no ofrecerá ningún tipo de negociación. Sin embargo, el cliente al ver los precios puede tomar la decisión de no comprar el producto con su valor agregado, y optar por consumir algún otro tipo de productos.

5.6.3 Productos sustitutos.

Poder: bajo.

El producto planteado se ofrecerá como sustituto de las papas a la francesa tradicionales ofrecidos en los locales de comidas rápidas, pero el cliente podrá optar por el producto tradicional como la más posible opción de compra.

5.6.4 Amenaza de nuevos competidores.

Poder: medio.

El producto no tiene en la actualidad un posible competidor. Sin embargo, el producto y el proceso son copiables. En este aspecto, se debe trabajar en un registro de marca y un registro de proceso para tenerlos como apoyo y soporte y reducir posibles copias.

5.6.5 Competidores.

Poder: medio.

En cuanto a los competidores, este actor tiene dos enfoques diferentes: por una parte, en el enfoque del core business del negocio (papas con sabor) no existen competidores conocidos, y por tanto, su enfoque se tendrá que analizar a través del impacto que los nuevos competidores podrán tener en el mercado.

Pero por otra parte, se ha de analizar el impacto que tendrán los competidores actuales que ofrecen comidas rápidas, debido a que el negocio tendrá que ofrecerlas para complementar su portafolio, obviamente centrado en las papas saborizadas, como ya se ha explicado. En este aspecto se debe buscar una oferta de valor diferenciadora versus los competidores, en los que la compañía entraría como actor, y con una alta fuerza de competencia.

5.6.6 Redes sociales.

Poder: alto.

Las redes sociales tendrán un impacto muy alto en la difusión del producto, ya que se puede despertar interés y generar expectativas a través de su uso. Es importante tener en cuenta que la competencia (hablando nuevamente sobre comidas rápidas, y en el segmento objetivo) no hace un uso fuerte o masivo de las herramientas, sólo tiene páginas sociales y no participan en publicidad a través de la red.

5.7 Perfil estratégico-formulación.

De acuerdo con el análisis situacional, la compañía de papas saborizadas debe establecer su perfil estratégico, para con ello poder establecer el correcto enfoque que ella necesita para su desarrollo. Se debe tener presente que la principal razón de ser de la estrategia es sostener la continuidad y su adaptación a un medio cambiante, resaltando las ventajas competitivas de la compañía, con el fin principal de generarle valor.

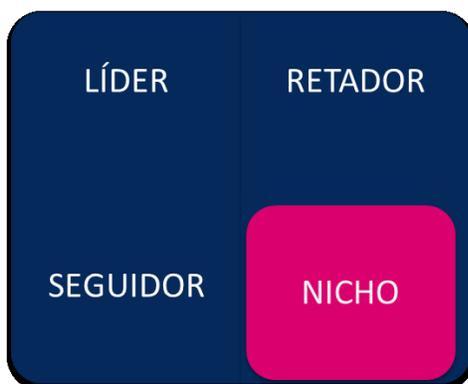
5.7.1 Estrategia Genérica.



La estrategia genérica determina la posición inicial que la compañía va a tomar dentro del mercado, con el fin de focalizar su atención y operación en cualquiera de las siguientes opciones: liderazgo en costos, en la que por su posición tiene las mejores economías de escala; este tipo de estrategia se dirige hacia compañías con alta participación el mercado.

Enfoque con diferenciación, a través de productos innovadores y de alta calidad se entra a ser parte de todo el mercado. Enfoque en costos, en el que la empresa se dirige a un nicho específico del mercado, pero con costos competitivos. Enfoque con diferenciación, en el que la empresa está concentrada en un segmento específico del mercado, ofreciendo productos diferentes en calidad e innovación. Para el caso en particular, el negocio de papas saborizadas se enfoca en el segmento de comidas rápidas, con una diferenciación evidente al estar concentrado en ofrecer al mercado un producto innovador y sin competencia, llegando incluso a poder personalizar los sabores que el cliente prefiera. Es decir, su estrategia genérica es enfoque con diferenciación.

5.7.2 Posición competitiva.



De acuerdo con la participación y estructura del mercado, hay cuatro posiciones de competencia que el actor puede tomar en el mercado: líder: aplicable en el caso en que la empresa cuente con cerca del 40% de participación en el mercado; retador: con un 30% de participación en el mercado y un objetivo único de mejorar su participación en el mercado; seguidor: con un 20% de participación declarado “copiador” de producto, y especialista en nichos: con un 10% de participación, en el que se concentra en atender

requerimientos especiales y puntuales. El negocio de papas saborizadas se enfoca en la posición de nicho, ya que es una empresa de tamaño pequeño concentrado en ofrecer un producto especial y diferente a un mercado focalizado por estrato socio económico, y del cual se espera atender máximo un 10% del mercado en su primera etapa de operaciones.

5.7.3 Estrategia de desarrollo.



En cuanto al desarrollo del negocio, existen también cuatro opciones, que están ligadas a las anteriores estrategias: penetración de mercado: la cual buscará ganar mayor participación en él con los productos que ofrece actualmente. Desarrollo de mercado: enfocado a aquellas empresas que incursionan en un mercado nuevo, con un producto nuevo o existente y que desean obtener una participación de él; desarrollo de producto: a través de un producto nuevo la empresa puede ampliar su cuota en el mercado. Diversificación: con el fin de mejorar la operación, la empresa puede buscar desarrollar otro tipo de negocios en áreas diferentes a la de su core business. Para el caso del negocio de papas saborizadas, este se enfocará en desarrollar mercado con un producto nuevo, de tal manera que posteriormente le permita iniciar la etapa de penetración de mercado.

5.7.4 Estrategia de crecimiento.

El negocio de papas saborizadas no desarrollará en esta etapa estrategias de crecimiento, ya que la primera etapa corresponderá a desarrollar mercado. Una vez el negocio haya incursionado en el mercado, y comience a tener una mejor participación en este, podrá pensar en incursionar en crecimiento.

5.8 Análisis de posición basados en la matriz McKinsey.

Mc Kinsey elaboró una matriz en la que podía determinar cuál podría ser la atractividad para la inversión así como la competitividad de un negocio en su entorno. A partir de dicha matriz, la compañía puede encontrar cuál deberá ser la posición estratégica más adecuada para esa unidad de negocio o para la compañía.

Las bases para encontrar dicha posición se elabora a partir de las matrices MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). En estas matrices se evalúan las posiciones ponderadas de las FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para hallar un valor de posicionamiento que finalmente determinará la posición estratégica del negocio.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
PROYECTO PAPAS SABORIZADAS			
Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1 Permite con baja inversión realizar una gran cobertura del mercado en zonas de alto consumo de comidas rápidas.	0,15	4	0,60
2 Se pueden realizar alianzas con cadenas de comidas rápidas para su rápida difusión.	0,07	3	0,21
3 Creciente demanda de comidas rápidas en estratos medios, buscando nuevas alternativas de productos.	0,10	4	0,40
4 Expansión del producto a través de franquicias.	0,12	3	0,36
5 El producto papa es uno de los alimentos más apetecidos en el país.	0,10	3	0,30
Amenazas			
1 Saturación del mercado con demasiados productos en la categoría de comidas rápidas.	0,10	4	0,40
2 Desarrollar el mercado con un producto nuevo y penetrar el mercado con productos tradicionales de comidas rápidas puede generar desorientación al mercado.	0,10	4	0,40
3 Producto con posibilidad de ser copiado fácilmente.	0,10	4	0,40
4 Baja aceptación del producto en el mercado foco.	0,10	2	0,20
5 Constante variación de las normas fitosanitarias alrededor de la categoría.	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		3,45

Tabla 5-2 Matriz MEFE.

La matriz MEFE evidencia que los factores externos son favorables para el desarrollo del proyecto, evidenciado por las altas oportunidades existentes en el mercado con una clara tendencia hacia el consumo de productos de comidas rápidas diferentes.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)				
PROYECTO PAPAS SABORIZADAS				
Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado	
Fortalezas				
1	Producto único en el mercado.	0,15	4	0,60
2	Bajo uso de recursos económicos y técnicos para su implementación.	0,12	3	0,36
3	La compañía está desarrollando su plan de negocio estratégicamente, lo que le permitirá analizar los factores y actores constantemente, y realizar replanteamientos constantemente.	0,10	3	0,30
4	Alta calidad en el producto y en la prestación del servicio.	0,12	3	0,36
5	Conocimiento y experiencia de las labores propias de un restaurante de comidas rápidas.	0,05	2	0,10
Debilidades				
1	Poca experiencia en el desarrollo de nuevos productos enfocados en comida rápida.	0,06	2	0,12
2	Alta rotación del personal por la irregularidad en la contratación, lo que implica constante vinculación y capacitación a los nuevos empleados.	0,12	3	0,36
3	Procedimientos internos de producción y operaciones no totalmente definidos, lo que puede generar problemas en el servicio y sobrecostos para la operación.	0,10	2	0,20
4	Bajo o nulo control de inventarios, costos y gastos propios de la operación que podrían afectar los resultados del negocio.	0,09	3	0,27
5	En cuanto a producto, no se genera una clara diferenciación con la oferta de valor propuesta.	0,09	3	0,27
TOTAL		1,00		2,94

Tabla 5-3 Matriz MEFI.

La matriz MEFI muestra un impacto medio alto en los factores internos que pueden afectar el desempeño del proyecto y la compañía en su operación.

Para el proyecto de las papas saborizadas, según la matriz de atractividad y competitividad se puede observar que la posición estratégica más adecuada es la de invertir y crecer. Como se ha comentado anteriormente, el proyecto tiene por sus características una alta posición diferenciadora respecto al mercado de comidas rápidas, y su inversión es relativamente baja para el montaje y puesta en marcha.

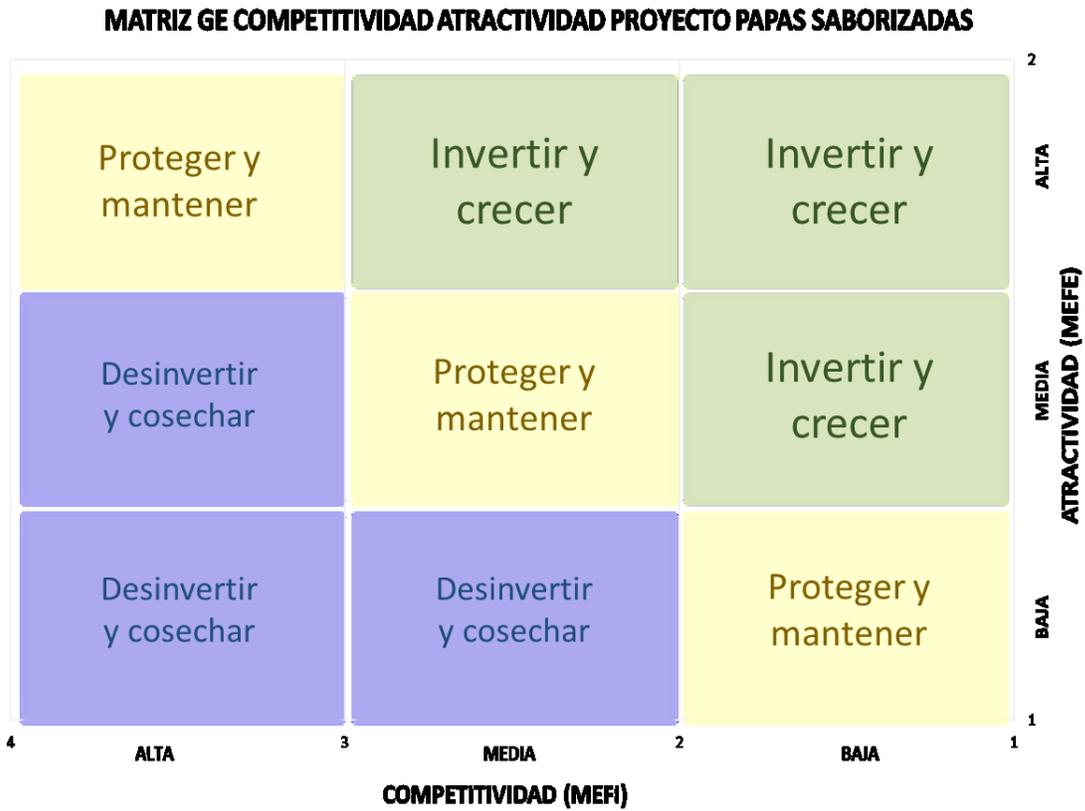


Figura 5-2 Matriz GE Competitividad Atractividad Genérica.

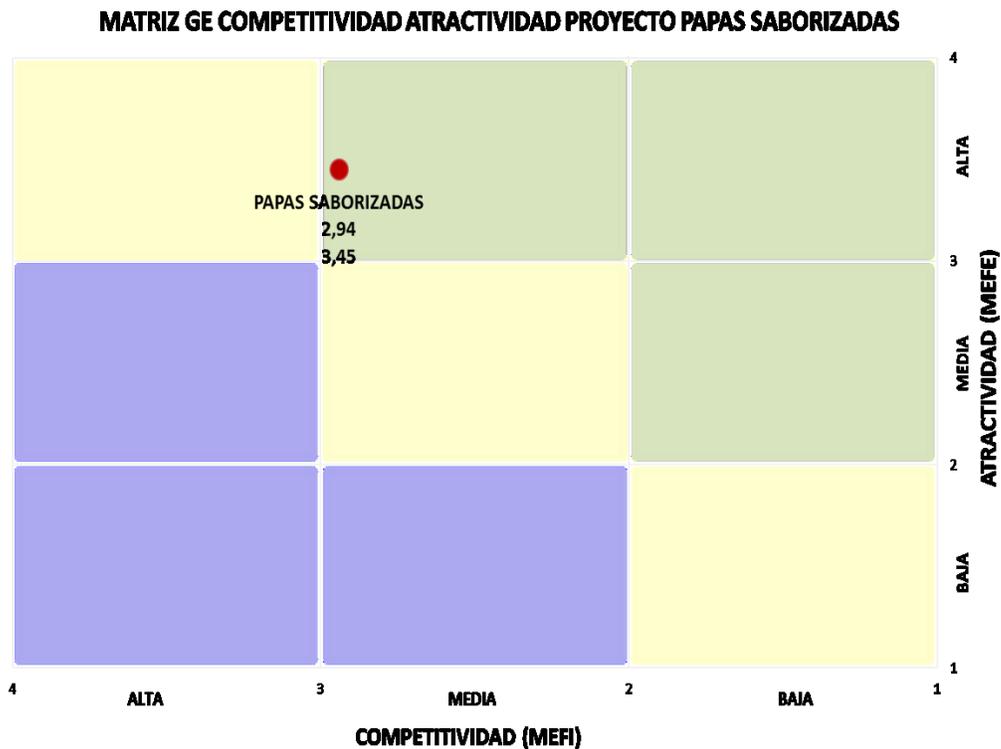


Figura 5-3 Matriz GE Competitividad Atractividad Proyecto papas saborizadas.

5.9 Implementación de la estrategia.

Una vez determinada la estrategia que el proyecto llevará en esta primera etapa de creación, el siguiente paso es llevar dicha formulación hacia la implementación.

Para tal efecto, desde cada una de las perspectivas claves del negocio (financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y conocimiento) se determinan los objetivos y las metas de cumplimiento; usando para tal el modelo de CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), se pueden determinar los objetivos claves del negocio. A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral del proyecto desglosado por perspectivas.

5.9.1 Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	
Financiera	Obtener equilibrio financiero en el primer año.	Utilidad neta antes de impuestos	2.014: UAI 0.		
	Obtener utilidades en el segundo año.	Utilidad neta antes de impuestos	2.015: UAI positiva.		
	Tener un nivel de endeudamiento sostenible por el negocio.	Indicador de endeudamiento	Endeudamiento	2.014 ≤ 75%	
			Endeudamiento	2.015 ≤ 50%	

Tabla 5-4 Objetivos estratégicos Perspectiva Financiera.

Desde el punto de vista financiero, el principal objetivo en el primer año de implementación es poder lograr equilibrio financiero, entendido este como la obtención de utilidades antes de impuestos no inferiores a cero (0). Adicionalmente, se debe buscar que el nivel de endeudamiento sea sostenido por el negocio, es decir, que a partir de la inversión inicial el socio o socios

capitalistas no tengan que realizar más inversiones para realizar ampliaciones o montaje de nuevos puntos de venta. Es decir, que a través de financiación el negocio pueda sostenerse y crecer en el corto plazo.

5.9.2 Perspectiva Clientes.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clientes	Fidelizar a los clientes.	(No. de compras por cliente 2.015/No. de compras por cliente 2.014)-1	Crecimiento del 20% versus 2.014.	Desarrollar una tarjeta de fidelización enlazada a una base de datos para poder controlar las compras por cliente.
	Desarrollar tácticas de mercadeo para atraer más clientes.	Incremento en facturación por punto de venta.	20% versus 2.014.	Usar como fuentes de mercadeo en marketing 2.0 redes sociales como twitter y facebook.

Tabla 5-5 Objetivos Estratégicos Perspectiva Clientes.

Desde la perspectiva de clientes, el principal objetivo se enfoca en dar a conocer el producto. Para esto, se deben establecer una serie de tácticas de mercadeo para dar a conocerlo, la cual se podrá enfocar en marketing 2.0 (sin olvidar el marketing 1.0), haciendo uso de herramientas sociales como Facebook y Twitter entre otras, las cuales con una relativa baja inversión de publicidad permiten llegar a los usuarios finales.

Adicionalmente, a través de una táctica de servicio y calidad de alto nivel (procesos internos) se debe lograr la fidelización del cliente. Se plantea como alternativa la posibilidad de desarrollar una tarjeta de fidelización, con el fin de poder analizar la frecuencia y preferencias del cliente, para así determinar los diferentes segmentos atendidos y las nuevas oportunidades de acceso a mercados.

5.9.3 Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Procesos internos	Optimizar las operaciones.	Porcentaje de procesos optimizados.	2.014: 75% 2.015: 100%	Desarrollo de procesos estandarizados. Alianzas con los proveedores de materias primas para garantizar el correcto uso de estos.
	Mejorar los costos operativos.	Reducción en el costo del producto.	2.015: 5% vs. 2.014.	Buscar economías de escala con los proveedores de materias primas e insumos.
	Lograr registros de nuevos productos.	Registros de nuevos productos aprobados por la SIC/año	2 registros en 2.014.	Expandir el modelo del producto a alternativas de comida diferentes.

Tabla 5-6 Objetivos Estratégicos Procesos Internos.

Desde los procesos internos se plantean varios objetivos, tendientes a mejorar y optimizar los procesos y la operación, con el fin principal de mejorar los costos operativos en el segundo año de operaciones. Adicionalmente, dentro de la cadena de valor del producto se deben buscar ventajas competitivas diferenciadoras en producto, tendientes a buscar nuevas alternativas en la línea de saborización que mantengan la atracción del consumidor constantemente.

5.9.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizaje y crecimiento	Lograr una baja rotación de personal.	Porcentaje de empleados totales retirados vs. Total Empleados contratados.	2.014: 10%	
	Desarrollar competencias en el personal.	Promedio de la Evaluación de desempeño.	75% en 2.014.	
	Implementar un software para el control de costos y de la operación.	Reducción en tiempo de obtención de resultados mensuales.	50% en 2.014.	

Tabla 5-7 Objetivos Estratégicos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es principal factor a tener en cuenta es el talento humano, base para la operación general de la empresa. Como se ha anotado previamente, en el sector de comidas rápidas existe una alta rotación de personal, generado principalmente por las condiciones salariales de vinculación, así como por los rangos de edades de los empleados, quienes tienen un trabajo de este tipo como complemento a sus actividades académicas (caso McDonald's, KFC, Burger King, etc). El objetivo principal en esta perspectiva es lograr en el primer año una rotación de personal no superior al 10% del total de

empleados. De esta manera, el objetivo de procesos internos de alto nivel en servicio y calidad de producto podrá hacerse realidad.

Adicionalmente, durante el primer año de operación se debe implementar un software de gestión que permita que tanto la operación del punto o puntos de venta sea fácilmente accesible, y permita realizar análisis y control tanto de facturación, así como de inventarios y costos. Hay opciones en el mercado de software de bajo costo con muy buenas opciones para realizar dichos controles.

5.10 Mapa estratégico del proyecto.

El mapa estratégico se convierte en la representación gráfica del cuadro de mando integral (CMI). En este mapa se permite evidenciar las relaciones directas que tienen desde cada una de las perspectivas cada uno de los objetivos, para conocer las acciones y su implementación. Es importante tener en cuenta que tanto el cuadro de mando integral como el mapa estratégico tienen un orden predefinido: su planteamiento inicia desde la perspectiva financiera y desciende hacia la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Pero su implementación inicia desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia la perspectiva financiera, en la que se obtendrán los resultados deseados.

Es importante tener en cuenta que en cada una de las perspectivas se deben tener planes estratégicos que apoyen tanto la misión como la visión del proyecto, teniendo presente que estos planes tienen una temporalidad de corto a mediano plazo.

Para el proyecto de papas saborizadas se sigue la misma metodología, expresando en el cuadro de mando integral los objetivos, las metas y los indicadores, para finalmente representarlos en el mapa estratégico.

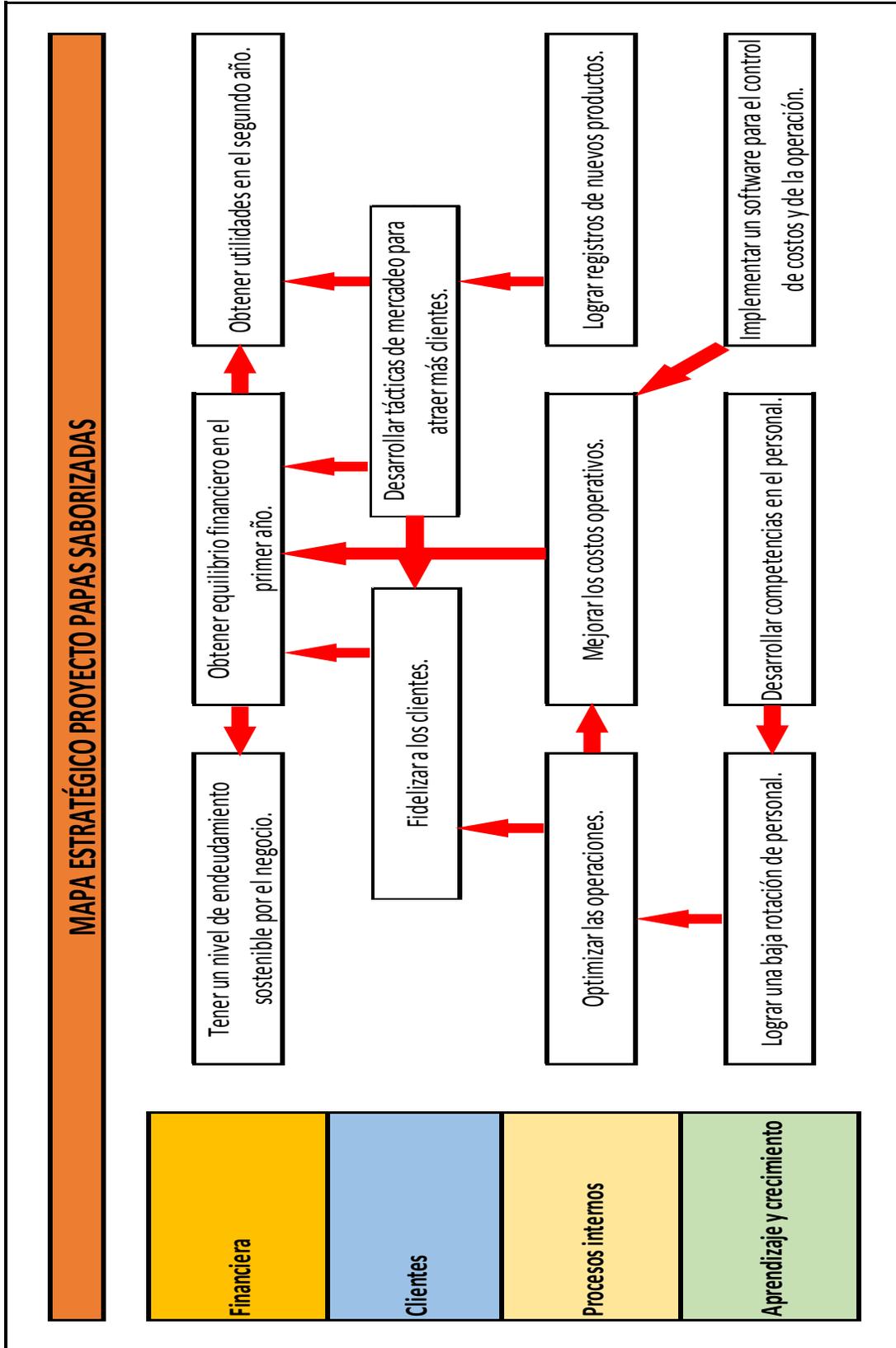


Figura 5-4 Mapa estratégico Proyecto Papas Saborizadas.

6. Estudio financiero

Un proceso de planificación estratégica exige desarrollar a partir de los objetivos y metas financieras propuestos en el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral el análisis de los factores determinantes para que el proyecto pueda salir adelante en el horizonte de tiempo trazado en el CMI.

Para el caso del proyecto de papas saborizadas, el horizonte de tiempo se proyecta a dos años (2.014 y 2.015) en la que se realizará la primera etapa de creación y montaje, previsto durante el año 2.014, y para el año 2.015 la primera etapa de crecimiento del proyecto. Dentro del crecimiento del proyecto no está contemplado la expansión del modelo de negocio a través de los métodos previamente presentados (alianzas con cadenas de comidas rápidas, franquicias, expansión propia). Solamente se tiene en cuenta el crecimiento en ventas del primer punto de venta a través de la oferta de opciones presentadas en el menú en el estudio técnico.

El proyecto como tal presenta una alta atractividad en un sector con una competitividad media, como se pudo observar en la Matriz McKinsey para GE, en la que la opción estratégica recomendada a seguir es invertir y crecer. Para ello, dentro de la opción de crecimiento se contemplarían el montaje de puntos móviles de venta, y el montaje de un segundo punto de ventas. Sin embargo, esta opción se dejará proyectada a partir del tercer año.

Para poder determinar inicialmente la situación financiera del negocio, es importante poder determinar inicialmente los costos fijos, variables, los requerimientos de capital para el montaje y puesta en marcha del proyecto, y así finalmente determinar los precios de venta del producto.

6.1 Determinación de costos de producto.

La determinación de costos del producto tiene por objeto calcular los valores de materias primas, mano de obra e insumos de cada uno de los productos que se lanzarán a la venta, con el fin de poder establecer sus respectivos precios de comercialización; adicionalmente, estos permiten llevar un control básico pero muy importante sobre la cantidad de producto que debe ser consumido con cada porción solicitada, y también determinar en el estado de pérdidas y ganancias qué tan bueno es el uso y control de dichos costos.

Los costos de producto están diferenciados por su naturaleza: por una parte están los llamados costos variables, los cuales son tenidos en cuenta en la medida que los productos son utilizados, como por ejemplo las materias primas, los insumos y la mano de obra requerida para realizar la transformación de los anteriores.

Por otra parte están los costos fijos, los cuales se representan como aquellos valores que independientemente que haya o no transformación debe ser pagados a los diferentes proveedores. En este rublo entran los arrendamientos, la mano de obra indirecta (administradores, supervisores, etc.), los seguros, vigilancia y publicidad, entre otros.

6.1.1 Costos variables.

- **Mano de obra directa.**

La mano de obra directa representa el personal que interviene directamente en la transformación de las materias primas hasta convertirlo en el producto que se venderá al cliente. Para el caso del proyecto, y como se determinó en el análisis técnico, se requieren dos personas en el punto de venta, una que se encargará de la zona de cocina, y otra en mostrador y atención. Ambas personas serán contratadas con un salario mínimo básico y con todas las prestaciones de ley, factor importante para cumplir con el objetivo del CMI de lograr una baja rotación del personal, así como facilitar el desarrollo en las competencias del personal.

Estos dos empleados serán rotados continuamente entre las dos secciones, para garantizar que haya uniformidad en los procesos, y que estos no se vuelvan rutinarios y molestos para el personal.

De acuerdo con los valores de unidades producidas en el primer año (34.729), la distribución de costos por unidad en cuanto a mano de obra quedará desglosada de la siguiente forma:

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Tabla 6-1 Distribución de costos por unidad.

Es decir, dos empleados representan dentro de los costos directos unitarios del producto \$702 por unidad producida.

- **Materia prima e insumos.**

Para el caso de los productos fabricados, se deben tener en cuenta diferentes costos de materia prima según el producto a fabricar. En la medida que los ingredientes para fabricarlos sean mayores o más complejos, mayores serán los costos de ellos.

En el caso del proyecto se inicia el análisis con los costos de las papas prefritas, ofrecidas por el proveedor McCain, en sus diferentes versiones:

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Papa lisa 11x11	2	kg	10.590	10 porciones= 1kg	5295	530
Papa rizada	2	kg	10.390	10 porciones= 1kg	5195	520

Tabla 6-2 Costos de papas fritas precocidas. Proveedor McCain.

El rendimiento por kilogramo de producto es de 10 porciones, así que cada porción de producto tiene un costo promedio de \$525 por unidad. En este caso también se debe recordar que aunque en el mercado se encuentran productos con costos menores y calidades similares, el ofrecer producto con la marca McCain se convierte en un diferenciador de valor agregado para el producto final.

▪ **Saborización.**

La saborización es el paso más importante dentro de la fabricación de las papas saborizadas. Son cuatro los sabores (queso, BBQ, mayonesa y ranchero) que se usarán, y su costo de producto es alto comparado con las demás materias primas. Sin embargo, el consumo en el producto es muy bajo, así que el valor por unidad aplicado es bajo también. En el siguiente cuadro se presenta el costo por unidad del producto.

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Tabla 6-3 Distribución de costo unitario saborización.

6.2 Costos de producto.

6.2.1 Costo de papas saborizadas.

El siguiente es el cuadro resumen del producto papas saborizadas, en lo que respecta a costos de mano de obra y materias primas.

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Insumos	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por litro	Costo/unidad
Aceite	20	litros	63.890	10L/mes	3194,5	1,1

SUBTOTAL PAPA SABORIZADA						1.368
---------------------------------	--	--	--	--	--	--------------

Tabla 6-4 Costo de papas saborizadas.

6.2.2 Costo de papas saborizadas con salchicha.

El siguiente es el cuadro resumen del producto papas saborizadas con salchicha, en lo que respecta a costos de mano de obra y materias primas.

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por und	Costo/unidad
Salchichas	22	unidades	11.290	1/porción	513	513

Insumos	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por litro	Costo/unidad
Aceite	20	litros	63.890	10L/mes	3194,5	1,1

SUBTOTAL PAPA SABORIZADA CON SALCHICHA							1.882
---	--	--	--	--	--	--	--------------

Tabla 6-5 Costo de papas saborizadas con salchicha.

6.2.3 Costo de papas saborizadas con costilla BBQ.

El siguiente es el cuadro resumen del producto papas saborizadas con costilla BBQ, en lo que respecta a costos de mano de obra y materias primas.

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por und	Costo/unidad
COSTILLA BBQ	500	g	7.500	500 g/4 unidades	15	1875

Insumos	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por litro	Costo/unidad
Aceite	20	litros	63.890	10L/mes	3194,5	1,1

SUBTOTAL PAPA SABORIZADA CON COSTILLAS BBQ							3.244
---	--	--	--	--	--	--	--------------

Tabla 6-6 Costo de papas saborizadas con costilla BBQ.

6.2.4 Costo de papas saborizadas con carne de res y cerdo.

El siguiente es el cuadro resumen del producto papas saborizadas con carne de res y cerdo, en lo que respecta a costos de mano de obra y materias primas.

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por und	Costo/unidad
CARNE RES	1000	g	10.000	500 g/4 unidades	10	1250
CARNE CERDO	1000	g	11.000	500 g/4 unidades	11	1375

Insumos	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por litro	Costo/unidad
Aceite	20	litros	63.890	10L/mes	3194,5	1,1

SUBTOTAL PAPA SABORIZADA CON CARNE DE RES Y CERDO						3.994
--	--	--	--	--	--	--------------

Tabla 6-7 Costo de papas saborizadas con carne de res y cerdo.

6.2.5 Costo de papas saborizadas con popcorn de pollo.

El siguiente es el cuadro resumen del producto papas saborizadas con popcorn de pollo, en lo que respecta a costos de mano de obra y materias primas.

Item	Valor unitario	F. PRESTACIONAL	Cantidad	Valor total mensual	Valor total anual	Total producto	Costo/unidad
Mano de obra directa	616.000	1.016.400	2	2.032.800	24.393.600	34.729	702

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por kg	Costo/unidad
Papa lisa 9x9	2	kg	10.490	10 porciones= 1kg	5245	525
Saborización	1	kg	35.000	250 porciones= 1kg	35000	140

Materia prima	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por und	Costo/unidad
POPCORN POLLO	1000	g	19.990	500 g/4 unidades	20	2499

Insumos	Presentación	Unidad	Valor por paquete	Rendimiento	Valor por litro	Costo/unidad
Aceite	20	litros	63.890	10L/mes	3194,5	1,1

SUBTOTAL PAPA SABORIZADA CON POPCORN POLLO							3.868
---	--	--	--	--	--	--	--------------

Tabla 6-8 Costo de papas saborizadas con popcorn de pollo.

6.3 Costos Fijos.

Dentro del ítem de costos fijos se encuentran diferentes variables que independientemente se produzca o no generan un costo que deben ser pagadas periódicamente. Dentro de los costos fijos que involucra la parte productiva están contemplados valores como mantenimiento, mano de obra indirecta, arrendamiento de locales, siempre y cuando estos sean usados para labores de procesamiento, etcétera.

Para el caso del proyecto de papas saborizadas, se tienen proyectados los siguientes costos fijos:

PROYECTO PAPAS SABORIZADAS						
DISTRIBUCIÓN DE COSTOS FIJOS AÑO 1 A 5						
COSTOS FIJOS		8.682.250	10.383.971	14.028.345	16.035.248	18.047.891

Tabla 6-9 Distribución anual de costos fijos.

Estos costos fijos incluyen valores de mantenimiento mensual a los equipos y maquinaria del local. La mano de obra indirecta (supervisión) no se incluye dentro de estos costos, ya que esta será realizada por el administrador del local, el cual está contemplado en gastos de administración.

6.4 Gastos de ventas y de administración.

Dentro de los gastos de administración y ventas están contemplados todos los relacionados con la operación de ventas (arrendamiento de locales, envases y empaques, seguros y publicidad, etc.) que son necesarios para la gestión y comercialización de los productos.

Para el proyecto, estos son los gastos anuales proyectados:

GASTOS DE VENTAS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Envases y empaques	9.376.830	10.783.355	13.479.193	14.827.112	15.568.468
Arrendamiento	12.000.000	13.800.000	15.870.000	18.250.500	20.988.075
Publicidad	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.986.000	8.784.600
TOTAL GASTOS VENTAS	27.376.830	31.183.355	36.609.193	41.063.612	45.341.143

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Mantenimiento	2.951.965	3.158.603	3.537.635	4.068.280	4.881.936
Seguros	2.951.965	3.099.563	3.254.541	3.417.268	3.588.132
Administración	3.600.000	3.744.000	4.032.000	4.176.000	4.464.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	9.503.930	10.002.166	10.824.176	11.661.549	12.934.068

Tabla 6-10 Gastos de Ventas y Administración.

6.5 Ventas de producto.

Las ventas de productos están concentradas en las siguientes referencias:

PROYECCIÓN DE VENTAS DE PAPAS SABORIZADAS POR UNIDADES							
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	Producto	Part. Ventas	34.729	46.838	58.548	64.403	67.623
P1	Papas saborizadas solas	50%	20.864	23.419	29.274	32.201	33.811
P2	Papas saborizadas con salchicha	20%	8.546	9.368	11.710	12.881	13.525
P3	Papas saborizadas con costilla BBQ	10%	4.773	4.684	5.855	6.440	6.762
P4	Papas saborizadas con carne de res y cerdo	11%	3.750	5.152	6.440	7.084	7.439
P5	Papas saborizadas con popcorn de pollo	9%	2.796	4.215	5.269	5.796	6.086
	TOTAL	100%	40.729	46.838	58.548	64.403	67.623
Crecimiento en ventas por unidades.				15%	25%	10%	5%

Tabla 6-11 Resumen de ventas de productos por unidades.

Como puede observarse, el crecimiento en ventas por unidades es fuerte para los primeros 3 años de operaciones, y el crecimiento compuesto anualizado (CCA) para los 5 periodos por unidades es del 13,5%. También es muy importante tener en cuenta que el proyecto está diseñado para que el pago sea de contado, lo que mejoraría el flujo de caja.

Los precios de venta de los productos se proyectan de la siguiente manera:

			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Crecimiento en precio de venta				4%	8%	4%	7%
P1	Papas saborizadas solas	50%	2.500	2.600	2.800	2.900	3.100
P2	Papas saborizadas con salchicha	20%	3.500	3.640	3.920	4.060	4.340
P3	Papas saborizadas con costilla BBQ	10%	4.500	4.680	5.040	5.220	5.580
P4	Papas saborizadas con carne de res y cerdo	11%	5.200	5.408	5.824	6.032	6.448
P5	Papas saborizadas con popcorn de pollo	9%	5.000	5.200	5.600	5.800	6.200
	TOTAL	100%					

Tabla 6-12 Precios de venta por producto, proyección año 1 a 5.

Existe variación irregular año tras año de los precios de venta, pero estos están dados básicamente por la oferta que el producto tenga en el mercado, más que

por cualquier otro tipo de variables, como materia prima, salarios o insumos, los cuales están previstos estén cubiertos con estos incrementos.

La facturación anual del proyecto se relaciona a continuación:

FACTURACIÓN TOTAL ANUAL PROYECTO PAPAS SABORIZADAS							
Producto	Part. Ventas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
P1	Papas saborizadas solas	50%	52.160.000	60.889.855	81.967.113	93.383.960	104.815.445
P2	Papas saborizadas con salchicha	20%	29.911.000	34.098.319	45.901.583	52.295.018	58.696.649
P3	Papas saborizadas con costilla BBQ	10%	21.478.500	21.920.348	29.508.161	33.618.226	37.733.560
P4	Papas saborizadas con carne de res y cerdo	11%	19.500.000	27.863.198	37.508.151	42.732.500	47.963.548
P5	Papas saborizadas con popcorn de pollo	9%	13.980.000	21.920.348	29.508.161	33.618.226	37.733.560
TOTAL		100%	137.029.500	166.692.067	224.393.167	255.647.930	286.942.763
Crecimiento en ventas.				22%	35%	14%	12%

Tabla 6-13 Facturación total años 1 a 5.

La facturación tiene un crecimiento importante en los años 2 y 3, dado por el crecimiento en venta de unidades y el precio del producto. El crecimiento compuesto anualizado para los cinco periodos presentados es del 20,3%.

6.6 Estados financieros del proyecto.

El siguiente es el resumen de los valores de ventas y gastos del proyecto.

Ventas, Costos y Gastos						
Precio Por Producto						
Precio	\$ / unid.	2.500	2.600	2.800	2.900	3.100
Precio	\$ / unid.	3.500	3.640	3.920	4.060	4.340
Precio	\$ / unid.	4.500	4.680	5.040	5.220	5.580
Precio	\$ / unid.	5.200	5.408	5.824	6.032	6.448
Precio	\$ / unid.	5.000	5.200	5.600	5.800	6.200
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades	unid.	20.864	23.419	29.274	32.201	33.811
Unidades	unid.	8.546	9.368	11.710	12.881	13.525
Unidades	unid.	4.773	4.684	5.855	6.440	6.762
Unidades	unid.	3.750	5.152	6.440	7.084	7.439
Unidades	unid.	2.796	4.215	5.269	5.796	6.086
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	3.364,4	3.558,9	3.832,6	3.969,5	4.243,3
Ventas	unid.	40.729	46.838	58.548	64.403	67.623
Ventas	\$	137.029.500	166.692.067	224.393.167	255.647.930	286.942.763
Rebajas en Ventas						
Rebaja	% ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0

Tabla 6-14 Tabla resumen valores costos y gastos proyecto.

Costos Unitarios Materia Prima						
Costo Materia Prima	\$ / unid.	666	693	746	773	826
Costo Materia Prima	\$ / unid.	1.180	1.227	1.322	1.369	1.463
Costo Materia Prima	\$ / unid.	2.542	2.644	2.847	2.949	3.152
Costo Materia Prima	\$ / unid.	3.292	3.424	3.687	3.819	4.082
Costo Materia Prima	\$ / unid.	3.165	3.292	3.545	3.671	3.925
Costos Unitarios Mano de Obra						
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	702	730	786	814	870
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	702	730	786	814	870
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	702	730	786	814	870
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	702	730	786	814	870
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	702	730	786	814	870
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	1.407,0	1.529,0	1.646,6	1.705,4	1.823,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	702,0	730,1	786,2	814,3	870,5
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	2.109,0	2.259,1	2.432,8	2.519,7	2.693,5
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	8.682.250	10.383.971	14.028.345	16.035.248	18.047.891
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	57.307.010	71.614.751	96.404.472	109.832.238	123.277.218
Mano de Obra	\$	28.591.758	34.195.743	46.032.730	52.444.432	58.864.354
Materia Prima y M.O.	\$	85.898.768	105.810.493	142.437.202	162.276.670	182.141.572
Depreciación	\$	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	87.998.768	107.910.493	144.537.202	164.376.670	184.241.572
Margen Bruto	\$	35,78%	35,26%	35,59%	35,70%	35,79%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	27.376.830	31.183.355	36.609.193	41.063.612	45.341.143
Gastos Administración	\$	9.503.930	10.002.166	10.824.176	11.661.549	12.934.068
Total Gastos	\$	36.880.760	41.185.520	47.433.369	52.725.161	58.275.211

Tabla 6-15 Tabla resumen valores costos y gastos proyecto II.

Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	35	40	45	50
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	7.158.231	10.287.131	15.826.356	20.284.584	25.297.441
Acreedores Varios	\$		1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Acreedores Varios (Var.)	\$		1.500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Periodo)							
Terrenos	\$		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$		5.000.000	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$		8.050.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$		3.950.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$		2.000.000	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		19.000.000	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	2.091.036	6.439.922	17.531.655	31.105.699
Dividendos	%						
Dividendos	\$		0	0	0	0	0

Tabla 6-16 Resumen inventarios, gastos e inversiones.

En los cuadros anteriores se pueden observar las diferentes variables que intervienen en el proyecto, con su información desde el año 1 al 5 de operación.

6.7 Estados Financieros.

6.7.1 Balance General.

En el balance general se revisa el estado de las diferentes cuentas al cierre de cada uno de los periodos.

Es importante resaltar que en el activo no existen cuentas por cobrar, principalmente por la no existencia de crédito en las transacciones celebradas.

En el pasivo, las cuentas por pagar están centradas principalmente en el pago a proveedores e impuestos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL					
Activo					
Efectivo	13.111.650	24.630.079	48.301.544	71.539.425	97.840.359
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.114.303	1.392.509	1.874.531	2.135.627	2.397.057
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	14.225.953	26.022.588	50.176.075	73.675.052	100.237.416
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	4.500.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	7.245.000	6.440.000	5.635.000	4.830.000	4.025.000
Muebles y Enseres	3.555.000	3.160.000	2.765.000	2.370.000	1.975.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	16.900.000	14.800.000	12.700.000	10.600.000	8.500.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0
ACTIVO	31.125.953	40.822.588	62.876.075	84.275.052	108.737.416
Pasivo					
Cuentas X Pagar Proveedores	7.158.231	10.287.131	15.826.356	20.284.584	25.297.441
Impuestos X Pagar	1.144.348	2.379.987	6.070.103	7.428.581	8.704.769
Acreedores Varios	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0
PASIVO	9.802.579	14.667.119	24.396.458	30.713.165	37.502.210
Patrimonio					
Capital Social	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	232.337	715.547	1.947.962	3.456.189
Utilidades Retenidas	0	2.091.036	6.439.922	17.531.655	31.105.699
Utilidades del Ejercicio	2.323.374	4.832.095	12.324.148	15.082.271	17.673.319
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	21.323.374	26.155.469	38.479.617	53.561.887	71.235.206
PASIVO + PATRIMONIO	31.125.953	40.822.588	62.876.075	84.275.052	108.737.416

Tabla 6-17 Balance General Proyecto años 1 a 5.

6.7.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.

Como se explicó en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el proceso de planificación estratégica, el objetivo del proyecto es obtener equilibrio en el primer año de operaciones y utilidades para el segundo año, periodo de tiempo contemplado en el proceso.

Como puede verse en el estado de pérdidas y ganancias, el proyecto tiene en su primer año un equilibrio que permite incluso obtener recursos suficientes para pagar impuestos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	137.029.500	166.692.067	224.393.167	255.647.930	286.942.763
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	85.898.768	105.810.493	142.437.202	162.276.670	182.141.572
Depreciación	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	8.682.250	10.383.971	14.028.345	16.035.248	18.047.891
Utilidad Bruta	40.348.482	48.397.603	65.827.620	75.236.013	84.653.299
Gasto de Ventas	27.376.830	31.183.355	36.609.193	41.063.612	45.341.143
Gastos de Administracion	9.503.930	10.002.166	10.824.176	11.661.549	12.934.068
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	3.467.722	7.212.083	18.394.250	22.510.852	26.378.088
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	3.467.722	7.212.083	18.394.250	22.510.852	26.378.088
Impuestos (35%)	1.144.348	2.379.987	6.070.103	7.428.581	8.704.769
Utilidad Neta Final	2.323.374	4.832.095	12.324.148	15.082.271	17.673.319

Tabla 6-18 Estado de Pérdidas y Ganancias años 1 a 5.

6.7.3 Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		3.467.722	7.212.083	18.394.250	22.510.852	26.378.088
Depreciaciones		2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-1.144.348	-2.379.987	-6.070.103	-7.428.581
Neto Flujo de Caja Operativo		5.567.722	8.167.734	18.114.263	18.540.749	21.049.507
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		7.158.231	3.128.901	5.539.225	4.458.228	5.012.857
Variación Acreedores Varios		1.500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	8.658.231	3.628.901	6.039.225	4.958.228	5.512.857
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	-5.000.000	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	-8.050.000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-3.950.000	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-2.000.000	0	0	0	0
Inversión en Semoventes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-19.000.000	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	-10.341.769	3.628.901	6.039.225	4.958.228	5.512.857
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	19.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	19.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	19.000.000	-4.774.047	11.796.635	24.153.487	23.498.977	26.562.364
Saldo anterior		19.000.000	14.225.953	26.022.588	50.176.075	73.675.052
Saldo siguiente	19.000.000	14.225.953	26.022.588	50.176.075	73.675.052	100.237.416

Tabla 6-19 Flujo de caja Proyecto años 1 a 5.

6.8

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,00%	3,10%	3,10%	3,10%	3,10%
Devaluación		-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%	-0,46%
Variación PIB		4,70%	5,70%	6,00%	6,00%	6,00%
DTF ATA		4,51%	4,42%	4,74%	4,33%	4,45%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	5,8%	7,7%	3,6%	6,9%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	15,0%	25,0%	10,0%	5,0%
Variación costos de producción		N.A.	22,6%	33,9%	13,7%	12,1%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,2%	8,2%	7,7%	10,9%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		30	35	40	45	50
Rotación inventarios (días)		5	5	5	5	5
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		1,45	1,77	2,06	2,40	2,67
Prueba Acida		1	2	2	2	3
Rotacion cartera (días),		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		2,9	3,0	3,0	3,0	3,0
Rotacion Proveedores (días)		29,3	34,3	39,4	44,4	49,4
Nivel de Endeudamiento Total		31,5%	35,9%	38,8%	36,4%	34,5%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		2,5%	4,3%	8,2%	8,8%	9,2%
Rentabilidad Neta		1,7%	2,9%	5,5%	5,9%	6,2%
Rentabilidad Patrimonio		10,9%	18,5%	32,0%	28,2%	24,8%
Rentabilidad del Activo		7,5%	11,8%	19,6%	17,9%	16,3%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		5.567.722	8.167.734	18.114.263	18.540.749	21.049.507
Flujo de Inversión	-19.000.000	7.543.928	3.350.695	5.557.202	4.697.132	5.251.427
Flujo de Financiación	19.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-19.000.000	13.111.650	11.518.429	23.671.465	23.237.881	26.300.934
Factor	1,00	1,25	1,56	1,95	2,44	3,05
Flujo de caja descontado	-19.000.000	10.489.320	7.371.795	12.119.790	9.518.236	8.618.290
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		25%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		77,94%				
VAN (Valor actual neto)		29.117.431				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,97				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		12 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		24 mes				

6.9 Razones financieras.

Las razones financieras son herramientas que permiten controlar y analizar diferentes cuentas de los estados financieros de las empresas en un determinado periodo de tiempo. Así mismo, permiten realizar comparaciones entre empresas del mismo sector, y permiten analizar tendencias y su proyección al futuro.

Las principales razones financieras que se evaluarán son las siguientes:

- Razones de Liquidez.
- Razones operacionales o de actividad.
- Razones de endeudamiento y/o apalancamiento.
- Razones de rentabilidad.

6.9.1 Razones de Liquidez.

Las razones de liquidez evalúan la capacidad que una compañía tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y poder llevar sus operaciones. Las principales razones son la razón corriente, la prueba ácida y la eficiencia.

▪ Razón corriente.

La razón corriente determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Prueba ácida.**

Es uno de los indicadores que permite la evaluación de la liquidez y capacidad de pago de las empresas.

Este indicador permite conocer si la empresa cuenta con garantías para cubrir sus deudas de corto plazo, sin tener que hacer uso de sus inventarios para ello.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar.**

Es la relación existente entre la cartera por cobrar y las ventas totales de la empresa. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$$

- **Rotación de cuentas por pagar.**

Es la relación existente entre las cuentas por pagar y las compras totales de la empresa. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación CxP} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$$

- **Rotación de inventarios.**

Es la relación existente entre los inventarios y las ventas totales de la empresa.

Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}}$$

- **Endeudamiento.**

Es la relación existente entre los pasivos y activos, de tal manera que se puede analizar la cantidad de activos que están respaldando la deuda de los pasivos.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	1,45	1,77	2,06	2,40	2,67
Prueba ácida	1,34	1,68	1,98	2,33	2,61
Rotación de cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Rotación de cuentas por pagar	7,77	8,82	9,78	10,90	12,01
Rotación de inventarios	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83

Razones de Endeudamiento o apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	31%	36%	39%	36%	34%

Tabla 6-20 Resumen Razones Financieras Proyecto.

7. Conclusiones

La viabilidad de este proyecto se basa en la atractividad del producto hacia el mercado, así como la competitividad dentro del sector de comidas rápidas, recordando que el producto permite tener un alto flujo de caja que facilita no sólo la consecución de materias primas e insumos a mejores costos (reducción de costos por pronto pagos), sino también la posibilidad de poder ampliar y hacer crecer el negocio, en la misma medida que las recomendaciones estratégicas planteadas por la matriz McKinsey lo han sugerido.

Pero no sólo se trata de ver el proyecto como una oportunidad de inversión y de negocio a mediano y largo plazo: se trata de analizar cómo se llega a atraer al consumidor con una oferta de producto innovadora, que genere interés en el mercado, y que mantenga la expectativa creciente en él.

Gran parte de lo realizado dentro de las diferentes fases del proyecto permiten aclarar cuál es la mejor manera de realizar un producto diferente, de la manera más sencilla posible, logrando establecer alianzas con proveedores y creando sinergias interesantes que redundarán en atracción y diferenciación dentro de un sector altamente competido.

Una de las fases más interesantes dentro del proyecto se basó en el desarrollo de un proceso de planificación estratégica a dos años, de tal manera que dentro de ese lapso de tiempo se tendrán completamente definidas las acciones a seguir y el direccionamiento que el negocio debe llevar para afianzar su participación en el mercado, y así posteriormente poder desarrollar un nuevo plan en un nuevo horizonte de tiempo que le permita sostener y crecer.

Como se pudo observar, el enfoque en un nicho de mercado con alta demanda de este tipo de productos generará el suficiente interés y los ingresos necesarios

para cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual busca lograr un sostenimiento del negocio sin generar para los accionistas una mayor demanda de inversión, teniendo como premisas y pilares fundamentales a los colaboradores y la optimización de las operaciones dentro de las claves para lograr que el negocio mantenga estándares de tipo cadena de comidas rápidas, y que durante ese primer lapso de tiempo comience a generar valor a los accionistas.

A. Anexo: Cálculo del tamaño de la muestra para encuestas.

Con la siguiente tabla, obtenida de la página web <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm> se puede determinar el tamaño de la muestra para la realización de las encuestas:

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA							
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	9 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	5750000	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20.000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	119	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.80%	6.93%	5.66%	Su muestra debería ser de	84	119	205

B. Anexo: Formulario de la encuesta.

ENCUESTAS SOBRE PREFERENCIAS EN COMIDAS RÁPIDAS	
<p>Buenos días/tardes. Representamos a la compañía FAJ, y estamos haciendo un estudio sobre hábitos de alimentación y productos. Agradecemos su colaboración tomando cinco (5) minutos de su tiempo para diligenciar esta encuesta. Gracias.</p> <p>Para su diligenciamiento tenga en cuenta que puede seleccionar varias respuestas a la vez, exceptuando las respuestas No. 1, 2, 3 y 4. Puede marcar con una X o un chulo o rellenando la(s) casilla(s) a seleccionar.</p>	
<p>1 ¿Cuál es su género?</p> <p><input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer</p> <p>2 ¿Dentro de qué rango de edad se encuentra?</p> <p><input type="checkbox"/> 10-17 años <input type="checkbox"/> 18-30 años <input type="checkbox"/> 31-45 años <input type="checkbox"/> 46-65 años <input type="checkbox"/> Más de 65 años</p> <p>3 ¿A qué estrato socioeconómico pertenece usted?</p> <p><input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6</p> <p>4 ¿Con qué frecuencia visita un restaurante?</p> <p><input type="checkbox"/> Una vez a la semana <input type="checkbox"/> Cada 2 semanas <input type="checkbox"/> Cada Mes <input type="checkbox"/> Cada 2 meses o más</p> <p>5 ¿A qué hora asiste preferentemente?</p> <p><input type="checkbox"/> Desayuno <input type="checkbox"/> Almuerzo <input type="checkbox"/> Comida</p> <p>6 ¿Qué tipo de restaurante frecuenta más?</p> <p><input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Otro</p> <p>7 ¿Qué zona prefiere para la ubicación del restaurante?</p> <p><input type="checkbox"/> Norte de la Ciudad <input type="checkbox"/> Centro de la Ciudad <input type="checkbox"/> Sur de la Ciudad <input type="checkbox"/> Occidente de la Ciudad</p>	<p>8 ¿Qué tipo de comida prefiere?</p> <p><input type="checkbox"/> Comida rápida <input type="checkbox"/> Comida típica <input type="checkbox"/> Comida de mar <input type="checkbox"/> Comida extranjera</p> <p>9 Para el caso de ser comida rápida, ¿qué producto prefiere?</p> <p><input type="checkbox"/> Hamburguesa <input type="checkbox"/> Perro <input type="checkbox"/> Pizza <input type="checkbox"/> Chorizos</p> <p><input type="checkbox"/> Salchipapa <input type="checkbox"/> Empanadas <input type="checkbox"/> Mazorca desgranada <input type="checkbox"/> Arepas</p> <p>10 ¿Cuál es el acompañamiento que prefiere para sus comidas rápidas?</p> <p><input type="checkbox"/> Papas <input type="checkbox"/> Yuca <input type="checkbox"/> Maduro/tajadas de plátano <input type="checkbox"/> Ensalada</p> <p>11 De los tipos de papas, ¿cuál de estas prefiere?</p> <p><input type="checkbox"/> Papa a la francesa <input type="checkbox"/> Papas chips <input type="checkbox"/> Papas en casquitos <input type="checkbox"/> Papa criolla <input type="checkbox"/> Papotas</p> <p>12 ¿Le gustaría que las papas vinieran saborizadas?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>13 ¿De los siguientes sabores cuál de estos preferiría para sus papas?</p> <p><input type="checkbox"/> Queso <input type="checkbox"/> Mayonesa <input type="checkbox"/> Ajo <input type="checkbox"/> BBQ <input type="checkbox"/> Ranchero</p> <p>14 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción normal de papas saborizadas? (En COP\$)</p> <p><input type="checkbox"/> \$1.000-\$2.000 <input type="checkbox"/> \$2.000-\$3.000 <input type="checkbox"/> \$3.000-\$4.000 <input type="checkbox"/> Más de \$4.000</p>

C. Anexo: Resultados de la encuesta.

Género		
Hombre	58	51%
Mujer	56	49%
No encuestas	114	

Rango edad		
18-30 años	45	40%
31-45 años	34	30%
46-65 años	23	20%
Más de 65 años	7	6%
10-17 años	4	4%

Estrato		
2	43	38%
3	42	37%
4	17	15%
5	11	10%
6		0%

Frecuencia de visita		
Una vez a la semana	56	50%
Cada 2 semanas	27	24%
Cada Mes	20	18%
Cada 2 meses o más	8	7%

Horario		
Almuerzo	73	58%
Comida	41	33%
Desayuno	11	9%

Tipo restaurante		
Informal	75	59%
Formal	41	32%
Otro	12	9%

Zona		
Sur de la Ciudad	44	31%
Norte de la Ciudad	38	27%
Occidente de la Ciudad	36	25%
Centro de la Ciudad	25	17%

Tipo de comida		
Comida típica	64	44%
Comida rápida	54	37%
Comida de mar	21	14%
Comida extranjera	8	5%

Producto comida rápida		
Hamburguesa	54	30%
Pizza	37	21%
Arepas	22	12%
Perro	19	11%
Salchipapa	18	10%
Empanadas	11	6%
Mazorca desgranada	9	5%
Chorizos	8	4%

Acompañamiento		
Papas	86	59%
Ensalada	25	17%
Yuca	24	16%
Maduro/tajadas de plátano	12	8%

Tipos de papas		
Papa a la francesa	95	66%
Papa criolla	28	20%
Papas chips	11	8%
Papas en casquitos	8	6%
Papotas	1	1%

Papas saborizadas		
SI	63	56%
NO	50	44%

Sabor		
Queso	42	29%
BBQ	32	22%
Mayonesa	30	21%
Ranchero	25	17%
Ajo	14	10%

Precio		
\$2.000-\$3.000	40	38%
\$1.000-\$2.000	38	36%
\$3.000-\$4.000	23	22%
Más de \$4.000	5	5%