



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704



Plan de negocios para TopPapa: Innovación en la preparación y presentación de papas a la francesa en conos en la ciudad de Tunja

Yelitza Alejandra Urquijo Vargas

1.116.867.509

Director:

Doctor Iván Andrés Ramírez Pinzón

Universidad Santo Tomás

Decanatura de división de Educación Abierta y a Distancia

Especialización en Gestión para el desarrollo empresarial

Centro de Atención Universitario Arauca

2024

Plan de negocios para TopPapa: Innovación en la preparación y presentación de papas a la francesa en conos en la ciudad de Tunja

Yelitza Alejandra Urquijo Vargas

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de especialista en Gestión para el desarrollo empresarial

Universidad Santo Tomás

Decanatura de división de Educación Abierta y a Distancia

Especialización en Gestión para el desarrollo empresarial

Centro de Atención Universitario Arauca

2024

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tunja, Boyacá

Dedicatoria

Dedicado especialmente a Dios por permitir culminar este logro tan importante en mi trayectoria profesional y personal.

Agradecimientos

Primero que todo agradezco a Dios y a mi esposito, que fueron el motor fundamental para poder culminar este proyecto de vida primordial en mi carrera profesional, al personal profesional de la universidad, quienes con su carisma y excelente experiencia profesional guiaron mi aprendizaje de una manera acertada para lograr esta meta.

Resumen

El propósito de este proyecto es desarrollar un plan de negocios para la creación de un emprendimiento llamado TopPapa, dedicado a la producción y comercialización de papas a la francesa en conos con diversos toppings en la ciudad de Tunja, para lo cual se llevarán a cabo estudios de mercado, técnicos, organizacionales y financieros con el fin de determinar su viabilidad en el mercado.

TopPapa busca ofrecer a la población tunjana una nueva opción en comidas rápidas, enfocándose en un producto popular, pero con un giro innovador en su presentación y variedad de sabores. Este plan de negocios permitirá identificar oportunidades, diseñar estrategias efectivas y asegurar que TopPapa se establezca como una opción atractiva y rentable en el sector de la alimentación rápida en Tunja.

Palabras Clave: emprendimiento, papas a la francesa, plan de negocio.

Abstract

The purpose of this project is to develop a business plan for the creation of a business called TopPapa, dedicated to the production and marketing of French fries in cones with various toppings in the city of Tunja, for which market, technical, organizational and financial studies will be carried out in order to determine its viability in the market.

TopPapa seeks to offer the population of Tunja a new option in fast food, focusing on a popular product, but with an innovative twist in its presentation and variety of flavors. This business plan will identify opportunities, design effective strategies and ensure that TopPapa establishes itself as an attractive and profitable option in the fast food sector in Tunja.

Keywords: entrepreneurship, French fries, business plan.

Contenido

1.	Introducción.....	13
2.	Planteamiento del problema	15
2.1.	Definición del problema	16
3.	Objetivos.....	18
3.1.	Objetivo General.....	18
3.2.	Objetivos específicos	18
4.	Justificación	19
5.	Plan de trabajo	21
6.	Análisis de entornos	22
6.1.	Análisis del Macro entorno.....	22
6.2.	Análisis del micro entorno	29
7.	Estudios de mercado.....	31
7.1.	Investigación, Desarrollo e Innovación	31
7.2.	Análisis del sector económico	33
7.3.	Análisis del mercado.....	35
7.3.1.	Descripción y Análisis del Producto	35
7.3.2.	Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	40
7.3.3.	Segmentación objetivo del Proyecto.....	41

7.4.	Análisis de la oferta y de la competencia.....	42
7.4.1.	Análisis de los precios.....	43
8.	Establecimiento del mercado objetivo de la idea de negocio.....	45
9.	Propuesta de los productos y/o servicios a comercializar	46
9.1.	Ficha técnica	46
9.2.	Análisis de procesos de producción	47
9.3.	Plan de producción	50
9.4.	Análisis de la Infraestructura	51
9.4.1.	Localización.....	51
9.4.2.	Maquinarias y equipos	52
10.	Prototipado del producto y/o servicio.....	54
11.	Testeo y aplicación de herramientas e instrumentos	56
12.	Análisis de resultados	58
13.	Validación o replanteamiento del producto y/o servicio	64
14.	Validación o replanteamiento de la idea de negocio.	65
15.	Estructura organizacional	66
16.	Análisis de cargos.....	68
17.	Tipos de sociedades	70
18.	Permisos, Licencias, Impuestos y Tasas.....	71
19.	Aspectos y normatividad ambiental	73

20.	Presupuestos	74
21.	Punto de equilibrio	75
22.	Flujo de caja	76
23.	Estados financieros	77
24.	Ratios financieros	79
25.	Concepto final	80
26.	Lecciones aprendidas.....	81
27.	Conclusiones.....	82
28.	Referencias	84
	Referencias	84

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla nutricional de las papas francesas.....	15
Tabla 2. Cronograma de Actividades	21
Tabla 3. Análisis PESTLE	22
Tabla 4. Tabla de grama de producto	36
Tabla 5. Tabla nutricional Carne de res.....	36
Tabla 6. Tabla nutricional del Pollo.....	37
Tabla 7. Tabla nutricional Salsa de tomate Sachet 8 grs	37
Tabla 8. Tabla nutricional Mayonesa Sachet 12 grs Porción de x grs.....	38
Tabla 9. Tabla nutricional papas a la francesa Porción de x grs.....	38
Tabla 10. Análisis de competidores directos	43
Tabla 11. Ficha técnica del producto final.....	46
Tabla 12. Listado maquinaria y equipos requeridos	52
Tabla 13. Encuesta del prototipo	56
Tabla 14. <i>Recursos humanos requeridos</i>	67
Tabla 15. Presupuesto	74
Tabla 16. Inversión Inicial	75
Tabla 17. Amortización obligación financiera	75
Tabla 18. Punto de equilibrio.....	76
Tabla 19. Flujo de caja a 5 años.....	77
Tabla 20. Estado de resultados	78
Tabla 21. Balance general a 5 años.....	79
Tabla 22. Ratios financieros	79

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	17
Figura 2. Unidades empresariales de las actividades de servicio de comidas (clasificadas por código CIU)	34
Figura 3. Prueba piloto	39
Figura 4. Presentación final del producto	40
Figura 5. <i>Distribución por edades población Tunja proyectada a 2024</i>	41
Figura 6. Proceso de producción	47
Figura 7. Ubicación geográfica de TopPapa.....	51
Figura 8. Presentación de las papas ofrecidas	55
Figura 9. Edades de participantes del piloto.....	58
Figura 10. Género de las personas participantes del Piloto.....	59
Figura 11. Satisfacción con el sabor de las papas.....	60
Figura 12. Satisfacción con las salsas.....	60

1. Introducción

Emprender se ha convertido en una de las principales fuerzas que dinamizan la economía a nivel mundial, contribuyendo al desarrollo y transformación de las sociedades (Vargas et al., 2020). De acuerdo con Zamora (2017), en todo el mundo, las personas desarrollan proyectos en una amplia variedad de industrias, desde la tecnología hasta la moda, creando soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades del mercado.

Entre estas industrias, la alimentación destaca como una de las más estables y resilientes, debido a su constante demanda y a la capacidad de adaptarse a las preferencias y tendencias cambiantes de los consumidores (CEUPE, 2023). En este contexto, surge la idea de crear un emprendimiento de alimentación en la ciudad de Tunja, enfocado en la preparación y presentación innovadora de papas a la francesa con una variedad de toppings.

Este proyecto, denominado TopPapa, busca transformar este versátil tubérculo en el protagonista principal del plato, rompiendo con su uso tradicional como guarnición o acompañante. La elección de la papa responde a su relevancia en la región, siendo uno de los productos agrícolas más importantes de Tunja y el departamento, lo que la convierte en un recurso local con gran potencial para ser revalorizado.

Para garantizar la viabilidad de este negocio, se han realizado diferentes estudios que abordan los aspectos fundamentales del proyecto, en el área de mercado, se analizaron el macro y microentorno, las características del público objetivo y las oportunidades frente a la competencia; desde el punto de vista técnico, se definieron

aspectos clave como la localización, la infraestructura, los procesos de producción y la capacidad instalada. En términos organizacionales, se detalló la estructura del equipo humano necesario para operar de manera eficiente; finalmente, en el área financiera, se evaluaron los recursos económicos requeridos, así como las proyecciones y análisis que aseguran la sostenibilidad del negocio.

Cada uno de estos estudios se presenta de manera detallada en este documento, con el fin de proporcionar una visión integral y fundamentada que permita tomar decisiones informadas para la creación y desarrollo de TopPapa, posicionando este innovador proyecto como un aporte al mercado gastronómico de Tunja.

2. Planteamiento del problema

Las papas francesas son uno de los alimentos más populares del mundo, utilizados en muchos países como snack o como guarnición, son saladas, crocantes y deliciosas (Infobae, 2022); sin embargo, han tenido a nivel mundial una connotación negativa para la salud, pues se les asocia con la comida chatarra, por contener altas dosis de sodio y grasas trans que pueden afectar al cuerpo humano (Semana, 2023).

La realidad, es que su consumo moderado puede tener beneficios para la salud; pues son ricas en carbohidratos complejos, dosis pequeñas de vitamina c, contienen potasio que es un mineral fundamental para el cuidado del corazón y la presión arterial y también grasas saludables (Alarcón, 2023). En la siguiente tabla se muestra un resumen del listado nutricional de las papas fritas, proporcionado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos USDA (2019).

Tabla 1

Tabla nutricional de las papas francesas

Cantidad por 100 gramos			
Calorías	312	Azúcares	0,3 g
Grasas totales	15 g	Proteínas	3,4 g
Ácidos grasos saturados	2,3 g	Vitamina C	4,7 mg
Ácidos grasos trans	0,1 g	Calcio	18 mg
Colesterol	0 mg	Hierro	0,8 mg
Sodio	210 mg	Vitamina D	0 IU
Potasio	579 mg	Vitamina B6	0,4 mg
Carbohidratos	41 g	Vitamina B12	0 µg
Fibra alimentaria	3,8 g	Magnesio	35 mg

Nota. Tomado de USDA (2019).

En Tunja, capital del departamento de Boyacá, una ciudad destacada por su producción de papa en el departamento, existe una notable ausencia de establecimientos que ofrezcan papas a la francesa como protagonista en su menú. A pesar de ser una región productora, las opciones gastronómicas locales se limitan mayormente a utilizar papas como acompañamiento de otros platos, y no como plato principal, siendo las papas francesas un acompañante común en comidas rápidas como hamburguesas, perros calientes o asados de carnes.

2.1. Definición del problema

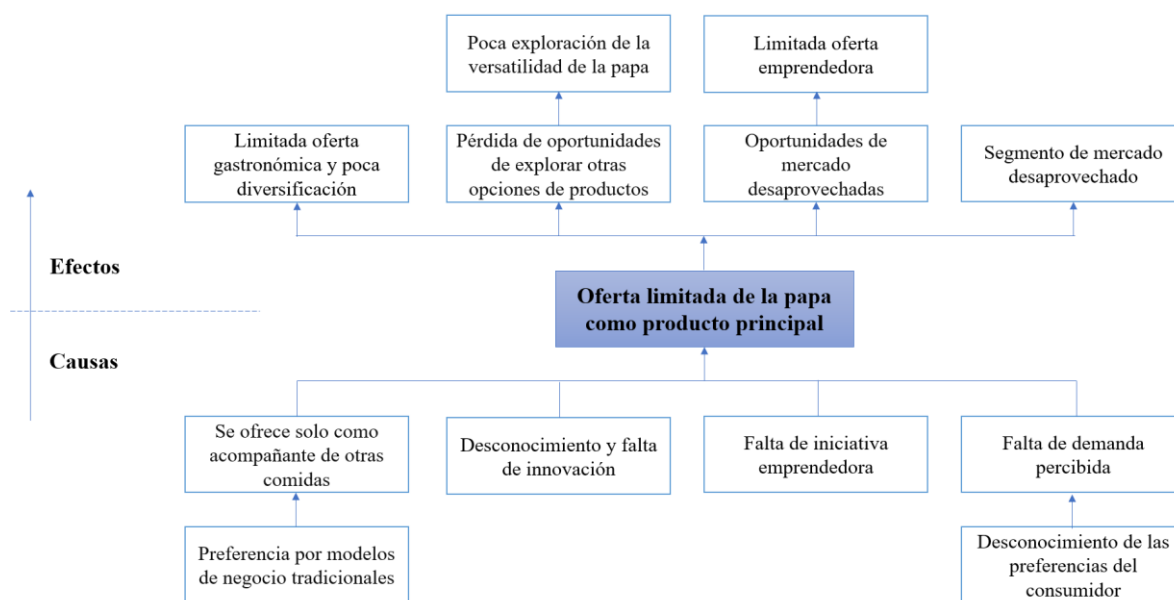
La ausencia de establecimientos especializados en ofrecer papas a la francesa como producto principal puede atribuirse a diversas razones, desde la falta de iniciativa emprendedora, hasta la falta de conocimiento sobre las posibilidades de innovación en la presentación y preparación de la papa.

Esta situación plantea una oportunidad para emprendimientos como TopPapa, que ven en esta brecha de mercado una ventana para introducir una nueva e innovadora propuesta culinaria y nutricional, brindando una experiencia gastronómica única y satisfactoria centrada en la versatilidad y el sabor de la papa, capaz de transformar la percepción de este alimento cotidiano y posicionarlo como una opción versátil, creativa y nutritiva en la oferta gastronómica de la región.

En la siguiente figura se presenta el árbol de problemas, el cual sintetiza tanto las causas como las consecuencias resultantes de no abordar el problema de estudio de manera efectiva.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

2.2. Pregunta de investigación

Ante este panorama se busca responder a la pregunta ¿Cómo puede TopPapa aprovechar la falta de innovación en la preparación y presentación de las papas a la francesa para crear un nuevo nicho de mercado mediante una propuesta alimentaria con valor agregado?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación del emprendimiento TopPapa dedicado a la preparación y presentación innovadora de papas a la francesa con diferentes toppings en la ciudad de Tunja.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno interno y externo de la empresa que permita la comprensión de los factores que afectan el desarrollo y operación de TopPapa.
- Realizar una investigación de mercado detallado mediante la búsqueda de tendencias de consumo y demanda de papa, preferencias de productos y perfiles de clientes en el mercado local.
- Llevar a cabo un ejercicio presupuestal que evalúe los aspectos de producción, compras, costos e infraestructura y recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento eficiente de TopPapa.
- Realizar una propuesta de funcionamiento organizacional que establezca los roles y responsabilidades del personal
- Desarrollar el análisis económico-financiero detallado que determine la viabilidad financiera del proyecto, incluyendo análisis de costos, ingresos proyectados, flujo de efectivo y fuentes de financiamiento.

4. Justificación

La papa (*Solanum tuberosum*) es un alimento fundamental a nivel global, destacándose como el tercer cultivo más importante para consumo humano en todo el mundo (Cobos et al., 2022), dentro del grupo de las raíces y tubérculos, representa la mayor contribución de la región andina al mundo entero (Molina, 2009). La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ha enfatizado su relevancia como un cultivo esencial para la seguridad alimentaria, especialmente ante el crecimiento continuo de la población mundial y la consiguiente demanda de alimentos (Cobos et al., 2022).

La papa es un alimento altamente versátil y ampliamente utilizado en diversas culturas debido a su adaptabilidad a diferentes métodos de cocción y su valor nutricional. Su popularidad se fundamenta en esta capacidad de adaptación culinaria y en su aporte nutritivo. De ella se han creado numerosos platos icónicos a nivel mundial, entre los cuales se destacan las papas bravas, Gnocchi, Poutine, entre otros; así como preparaciones más sencillas tales como las papas a la francesa, el puré, papitas ripio para comidas rápidas entre otros (CCGS Food Lab, 2023).

En Colombia, es el segundo producto alimenticio más importante después del arroz, se siembra en nueve departamentos (Arias, 2022); su producción se caracteriza por ser principalmente de minifundio; aproximadamente el 95% de los productores cultivan menos de 3 hectáreas, y el 80% de ellos trabajan con menos de 1 hectárea. La mayor parte de la papa comercializada en el país, alrededor del 90%, se destina al consumo en estado fresco, mientras que el restante 10% se utiliza en la industria de procesamiento (MiniAgricultura, 2020).

Boyacá es el segundo productor de papa del país, con una participación del 27% en la producción nacional, (después de Cundinamarca que contribuye con 36%), este departamento cuenta con cerca de 35.000 hectáreas sembradas y de su cosecha dependen más de 30.000 familias (ICA, 2024). En el departamento, Tunja y sus alrededores destacan como los principales contribuyentes a la producción de esta variedad, representando el 24,4% del total. Le siguen en importancia los municipios de Ciénaga con un 15,4%, Siachoque con un 9,8% y Ventaquemada con un 6,9% (Agronet, 2023).

Esta productividad, ha dado lugar a la creación de diversas empresas y emprendimientos cuyo producto principal es la papa. Tal es el caso, del emprendimiento TopPapa que busca abrirse campo en el mercado local, ofreciendo una innovadora presentación de papas a la francesa en conos, acompañadas de una variedad de toppings que incluyen carnes, salsas y quesos, entre otros ingredientes.

El desarrollo de este plan de negocios reviste gran importancia desde diversos puntos de vista: para el emprendedor, representa la hoja de ruta que guiará sus acciones y decisiones estratégicas en el proceso de establecimiento y desarrollo de TopPapa y permitirá al emprendedor aprovechar las oportunidades del mercado. Para los potenciales clientes, la creación de TopPapa significa la llegada de una opción gastronómica innovadora y atractiva en la ciudad, ofrecerá una experiencia culinaria única, con papas a la francesa presentadas en conos y una amplia variedad de deliciosos toppings.

Por último, para el investigador, este trabajo ofrece una oportunidad para aplicar teorías y conceptos aprendidos en un contexto práctico y real, profundizando su comprensión de temas como estudios de mercado, planificación estratégica, análisis financiero y gestión empresarial.

5. Plan de trabajo

El plan de trabajo se determina con base en el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 2

Cronograma de Actividades

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis del Entorno Interno y Externo	x	x										
Estudio de Mercado			x	x	x							
Estudio Técnico/Operacional						x	x					
Estudio Organizacional								x				
Estudio Económico-Financiero									x			
Revisión y ajuste de informes y documentos preliminares.									x	x		
Presentación final de resultados y conclusiones al equipo de proyecto y partes interesadas.											x	

Nota. Elaboración propia.

6. Análisis de entornos

6.1. Análisis del Macro entorno

Una de las metodologías utilizadas para analizar el entorno general es el análisis PESTLE, el cual consiste en examinar el impacto que tienen los factores externos, es decir aquellos que la empresa no puede controlar, en el desarrollo de la empresa y su futuro. La sigla PESTLE hace referencia a cada uno de los aspectos a analizar: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Martínez & Milla, 2005). A continuación, se presenta el análisis externo para la empresa TopPapa.

Tabla 3

Análisis PESTLE

-
- | | |
|----------|--|
| P | <ul style="list-style-type: none">- Desde noviembre de 2023, Colombia ha implementado impuestos saludables sobre bebidas y alimentos procesados. Estas medidas fiscales tienen como objetivo gravar productos como bebidas con alto contenido de azúcar y alimentos altamente procesados que contienen cantidades significativas de sodio, grasas o azúcar (EY, 2023), lo que representa un beneficio para la empresa por no tener esa carga adicional.- La reforma laboral plantea preocupaciones para los gremios de restaurantes, especialmente en cuanto al pago de dominicales y el proceso de contratación. Según datos de Acodres, el sector gastronómico ha enfrentado una disminución significativa en las ventas este año, atribuida al aumento de precios y la inflación. El posible aumento en el pago de dominicales, de 75 % a 100 %, es una de las principales preocupaciones para Acodrés, que argumenta que el recargo dominical ya está compensado por la propina (Moreno, 2023). |
|----------|--|
-

Políticos

- Las fluctuaciones en la economía local pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y su disposición a gastar en productos como las comidas rápidas
 - La ministra de Agricultura y Desarrollo Rural, Jhenifer Mojica, destacó la disminución de la inflación en 2023, la cual cerró en un 9,8 %, comparado con el 13,12 % del año anterior. Resaltó especialmente la baja inflación de alimentos, que fue del 5 %, lo que indica una mayor accesibilidad para las familias colombianas. Además, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de los alimentos bajó del 27 % en 2022 al 9,28 % en 2023, señalando una tendencia favorable en el control de la inflación y el acceso a alimentos en Colombia (MinAgricultura, 2024).
 - Desde septiembre de 2021, el Banco de la República ha incrementado la tasa de interés de política monetaria, elevándola del 1,75 % a su nivel actual del 13,25 %. Como resultado, los bancos han ajustado al alza el costo del dinero en diversas modalidades de crédito, lo que repercute en el comportamiento del PIB por sector. Esto a su vez reduce las posibilidades de los pequeños emprendedores de adquirir créditos para apalancamiento financiero (El Colombiano, 2023).
 - Según cifras de Acodrés, en lo que va corrido del 2024 cerca de 1400 restaurantes han cerrado en todo el territorio colombiano, pues los precios de los alimentos y materias primas han incrementado tanto y el mercado cuenta con una limitada capacidad de compra (Escobar, 2024), haciendo que las ventas se reduzcan en un 29% (Noticias RCN, 2024). Esto a su vez aumenta las tasas de desempleo.
-

E **Económicos**

- Según el estudio de Asobares, los arriendos han aumentado un 13,5%, lo que presiona los costos de operación. Los establecimientos enfrentan arriendos que representan hasta el 18% de sus ventas, por encima del límite del 10% considerado viable (Delgado, 2023).
- Los costos de alimentos, aunque han disminuido desde un pico del 27,94% en 2022, aún están por encima del 10%, mientras que las bebidas alcohólicas han subido un 12% desde enero de 2023. Esto ha llevado a un aumento general de los costos del 35%, mayormente asumidos por los establecimientos. Según Asobares, solo el 15,4% de los negocios ha elevado sus precios entre un 11% y un 15%, debido a restricciones en el precio competitivo en el sector de entretenimiento (Delgado, 2023).
- Colombia importa papas a la francesa de países como Bélgica, Holanda y Alemania, los cuales tienen una barrera antidumping de entre 3% y 8%, lo que hace que estos productos sean más costosos (Sánchez, 2024).
- Los restaurantes y hoteles de Tunja aportaron al IPC del 2023 un 13.36% (Cámara de Comercio de Tunja, 2024).
- Boyacá ocupa el puesto # 10 de departamentos con la menor tasa de desempleo, con un índice de 9.9% (Cámara de Comercio de Tunja, 2024).

-
- La papa es el segundo producto más relevante de la canasta básica familiar, después del arroz, y se encuentra en el 95% de los hogares colombianos. Este tubérculo, es un ingrediente esencial en diversos platos en muchas regiones del país (Vanegas, 2022).
 - En Boyacá más de 30.000 familias se sustentan de la producción de 35.000 hectáreas de papas (ICA, 2024).
-

S
Sociales

- Los hábitos de consumo cambian notablemente durante los fines de semana. Entre semana, los colombianos prefieren frutas, verduras frescas y comidas caseras, mientras que los fines de semana aumentan los gastos en restaurantes. Esto indica que comer fuera se convierte en una actividad recreativa y de esparcimiento para las familias (García, 2023).

T
Tecnológicos

- La tecnología facilita la evaluación de todos los procesos de la cadena de producción, abarcando desde la recolección del producto hasta el envasado, transporte y venta. Esto significa que se pueden controlar todas las etapas hasta llegar al consumidor final. Así, se logra reducir los riesgos sanitarios y mejorar la calidad de los productos mediante estos seguimientos (Velasco & García, 2014).
- La tecnología agrícola, o *agritech*, engloba innovaciones como robótica, satélites, drones, inteligencia artificial y macrodatos, que han revolucionado la gestión y producción agrícola, aumentando la eficiencia y las cosechas. Estas tecnologías permiten el uso preciso de insumos como agua y fertilizantes, optimizando recursos, reduciendo costos y minimizando el impacto ambiental (EOS , 2024).
- Existe un atraso en el uso de tecnologías para la agricultura en Colombia (Cáez et al., 2019); en 2017, solo el 31% del sector agro colombiano usa tecnología para actividades de asistencia técnica o producción, debido a los altos costos de inversión, y el desconocimiento por parte de los agricultores (CMS Rodríguez-Azuero, 2017).
- En los últimos años, las aplicaciones de entrega de comida han experimentado un notable crecimiento. Con solo unos pocos toques en un teléfono, es posible recibir comida de cualquier restaurante directamente en casa. Este cambio ha transformado

la manera en que las personas piden comida y ha incrementado la demanda de cocinas fantasmas, que se dedican exclusivamente a preparar pedidos para llevar o entregar a domicilio.

- Entre las plataformas utilizadas para la compra en línea de alimentos, más del 60% de los colombianos encuestados en 2021 indicaron que utilizaban Rappi. Le siguieron la plataforma en línea de Almacenes Éxito y el sitio de pedidos Domicilios.com, cada uno con alrededor del 33% (Statista, 2023).
- El freído al aire es una técnica moderna que utiliza aire caliente en lugar de aceite para cocinar alimentos. En comparación con el freído tradicional, esta técnica requiere menos aceite, lo que puede reducir significativamente el contenido de grasa de los alimentos, hasta en un 80%. Se calienta el aire en la parte superior de una freidora eléctrica mediante un ventilador potente, permitiendo que el calor circule rápidamente en una cámara cerrada (Aguilera et al., 2021).

L **Legales**

- Las normativas en Colombia abarcan la Ley 9 de 1979 y el Decreto 3075 de 1997, que estipulan las normas sanitarias para la elaboración, producción, almacenamiento, transporte, distribución y venta de alimentos. Además, el Decreto 2270 de 2012 establece los requisitos sanitarios necesarios para la importación, exportación y comercialización de productos alimenticios (The Food Tech, 2023).
 - En el establecimiento siempre deben estar disponibles ciertos documentos fundamentales. Esto incluye el Plan de Saneamiento, que abarca programas para la limpieza, desinfección, manejo de desechos sólidos y control de plagas.
-

Asimismo, se requiere un Plan de Capacitación Continuo y Permanente, que detalla metodología, duración, docentes, cronograma y temas a abordar. Además, es esencial contar con la certificación médica del personal que labora en el establecimiento, la cual indica su aptitud para manipular alimentos (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. , s.f.).

- De acuerdo con un estudio del Banco de la República la reforma laboral que plantea el gobierno actual podría acabar con más de 400 mil empleos, debido a los sobrecostos que la nómina y prestaciones generaría para las pequeñas y medianas empresas (Escobar, 2024).
- El estado ha expedido diferentes resoluciones sobre el uso de agroquímicos, como la Resolución 447 de 1974, 2189 de 1974 del ICA en las que se prohíbe el uso de agroquímicos que puedan afectar el medio ambiente y la salud (Universidad Externado de Colombia, 2024).
- Los establecimientos gastronómicos en Colombia deben contar con una serie de documentos entre los cuales se encuentran Registro de Cámara de Comercio, Registro Único Tributario, Licencia de salud, Certificado del cuerpo de bomberos (Díaz, 2023).

-
- La patata o papa es un cultivo amigable con el medio ambiente, ya que produce niveles relativamente bajos de emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con otros cultivos (Benedetti, s.f.).
 - El uso de plaguicidas que usan los agricultores para proteger sus cultivos, pone en riesgo la salud de los colombianos, pues estos se aplican desde las primeras etapas del cultivo por lo que se impregnan en los alimentos. Asimismo, afectan la fauna, flora y fuentes hídricas cuando son usados mediante
-

drones y aspersores de amplio alcance (Universidad Externado de Colombia, 2024).

E

Ecológicos

- La transición del fenómeno de El Niño a La Niña ya ha comenzado, y aunque las lluvias han llegado a las tierras secas dejadas por un Niño de altas temperaturas, el clima seguirá siendo neutral, según el Ideam. Este cambio climático podría afectar los ciclos de cosecha y reducir la productividad de cultivos como la papa, la caña de azúcar, el banano y, en algunos casos, el maíz. Los analistas coinciden en que un aumento excesivo de las lluvias puede perjudicar todos los campos agrícolas. En particular, la papa puede verse afectada por un incremento en los brotes de gota, un hongo conocido como *Phytophthora infestans* (Rodríguez, 2024).
- En Colombia, la gestión de residuos alimentarios se rige por dos instrumentos legales: la Ley 1753 y su Decreto Reglamentario 1075, ambos de 2015. Estas normativas establecen las directrices para la generación, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos alimentarios. También especifican las responsabilidades de los diversos actores involucrados en este proceso, incluyendo productores, transportistas y entidades encargadas del tratamiento final de los desperdicios (Acevedo et al., 2023). (Acevedo y otros, 2023)

Nota. Elaboración propia.

El análisis PESTLE permitirá a la empresa comprender mejor su entorno y los factores que pueden influir en su operación y éxito. Esto ayudará a la toma de decisiones estratégicas y a la adaptación de sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficiente y efectiva.

6.1. Análisis del micro entorno

Este análisis examina las condiciones que influyen en el funcionamiento y la evolución de las empresas, lo cual tiene un impacto significativo en sus decisiones estratégicas. Se utilizará el método de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta de gestión que permite evaluar el sector y comprender el nivel de competencia presente, lo que facilita el diagnóstico y la formulación de estrategias para capitalizar las oportunidades o hacer frente a las amenazas identificadas (Rizo, 2020).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera en cualquier industria son: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos (Rizo, 2020). Este análisis se realiza luego de realizar el análisis de los factores del macroentorno y de investigar en la ciudad los diferentes establecimientos gastronómicos que cuentan con papas francesas en su portafolios de productos, sea como producto principal o como guarnición. A continuación, se relaciona cada uno de los factores.

Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación de los clientes de TopPapa se considera bajo, esto se debe a que el concepto ofrecido es nuevo, está abriendo y consolidando un nuevo mercado, mediante un producto innovador que no se consigue con facilidad.

Poder de negociación de los proveedores: TopPapa depende de diversos proveedores, incluyendo aquellos de papas a la francesa, proteínas y salsas. Las papas a la francesa pueden adquirirse fácilmente en supermercados o directamente de diferentes marcas, mientras que los proveedores de proteínas y salsas también están ampliamente

disponibles en el mercado. Debido a la abundancia de opciones, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que TopPapa tiene la flexibilidad de cambiar de proveedor fácilmente sin comprometer sus operaciones.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos: podría considerarse que todos los establecimientos de comidas rápidas serían un competidor para TopPapa, pero en el sentido estricto de los productos idénticos al de la empresa, solo se encuentran dos establecimientos en el mercado que compiten directamente, por lo que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: en el caso de TopPapa, la presencia de competidores es baja, sin embargo, si el producto adquiere popularidad y es acogido por el mercado, haciendo que este se masifique, esto implicaría que aumente la amenaza de entrada de nuevos competidores que quieran ofrecer el mismo portafolio de productos.

Rivalidad de los competidores actuales: la rivalidad entre los competidores actuales de TopPapa se considera baja, puesto que actualmente solo se registran dos empresas que ofrecen productos de características y presentación similares.

Con esta información estratégica, TopPapa puede desarrollar e implementar medidas efectivas para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras se prepara para hacer frente a las amenazas que puedan surgir en el mercado de papas a la francesa en cono.

7. Estudios de mercado

7.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

La industria de las patatas a la francesa, ha experimentado una notable evolución en los últimos años, centrada en la salud del consumidor y la sostenibilidad. Se están utilizando ingredientes naturales y prácticas de cultivo sostenible para crear productos más saludables y respetuosos con el medio ambiente. La implementación de tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial está mejorando la eficiencia y permitiendo una producción más personalizada para satisfacer las demandas del mercado. Se espera que en el futuro haya una mayor demanda de productos éticos y sostenibles. En esta industria, la innovación y el desarrollo continuo son fundamentales para mantenerse a la vanguardia de las tendencias y satisfacer las necesidades cambiantes de los (Productos Monti, 2023).

Investigadores han logrado un avance significativo en la producción de papas fritas al desarrollar variedades genéticamente editadas que se doran menos y contienen niveles reducidos de acrilamida, un compuesto químico potencialmente carcinógeno. Utilizando la tecnología de edición genética CRISPR/Cas9, se modificaron genes específicos en la papa común para reducir la formación de acrilamida durante el proceso de fritura. Este desarrollo no solo podría cambiar la apariencia de las papas fritas, sino también ofrecer beneficios adicionales para la salud al reducir el riesgo asociado con la acrilamida. Los resultados de esta investigación, presentados por la doctorante Diem Nguyen Phuoc Ly de la Universidad de Murdoch, abren nuevas posibilidades para mejorar tanto la calidad como la seguridad de los alimentos que se consumen (Agro Biodigital, 2022).

Por otro lado, Pedro Bouchon, académico y vicerrector de Investigación de la Universidad Católica de Chile, ha desarrollado una tecnología revolucionaria para la producción de snacks saludables, con un enfoque especial en las papas fritas. Su innovación, denominada FlipSnacks, ofrece papas fritas con tres veces menos grasa y niveles reducidos de sal, conservando al mismo tiempo los nutrientes, el color original y el delicioso sabor de la materia prima. Esta tecnología única, que ha sido fruto de más de una década de investigación, representa un avance significativo en la industria alimentaria al combinar los aspectos nutricionales con la calidad sensorial del producto final. La aplicación de la investigación y la tecnología en este campo ha permitido no solo la creación de un producto más saludable, sino también uno más atractivo para el consumidor, demostrando así el potencial transformador de la ciencia en la producción de alimentos (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021).

En Colombia, en la Feria Agroexpo 2023 realizada por el Fondo Nacional de Fomento de la Papa se encontró que se están implementando estrategias que incluyen el uso de tecnología de realidad virtual, que permiten replicar el funcionamiento de laboratorio de semillas. Asimismo, se llevó a cabo el lanzamiento de tres nuevas variedades de papa: Bachué, Villa y Jacky, las cuales evidenciaron el compromiso del FNFP para con el desarrollo del subsector de papa en Colombia (FEDEPAPA, 2023).

Otra de las iniciativas de FEDEPAPA en cuanto a innovación y desarrollo ha sido la adopción de tecnologías relacionadas con los sistemas de información geográfica, por medio del cual se ha desarrollado un sistema de visualización y análisis de datos, que contiene información de áreas en papa en todo el territorio nacional, para la

representación cartográfica de variables relacionadas con producción, productividad y comercialización de papa (FEDEPAPA, 2023).

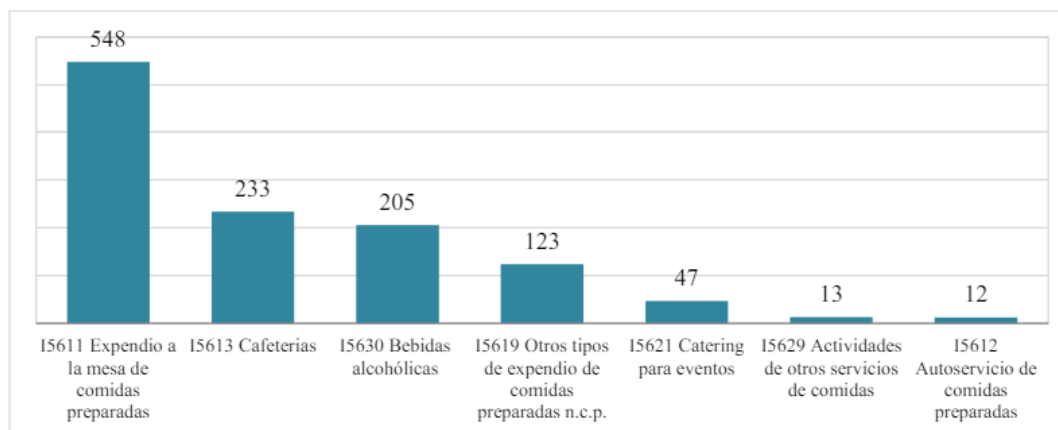
7.2. Análisis del sector económico

En Tunja, para el año 2019, el tejido empresarial comprendía un total de 10,570 unidades, con una predominancia del 78% de personas naturales y un 22% de personas jurídicas. Las microempresas eran las más numerosas, con 10,131 unidades, seguidas por pequeñas, medianas y grandes empresas. Los activos totales ascendían a \$2.9 billones de pesos, destacando sectores como suministro de energía, construcción y comercio. El sector terciario lideraba con el 85.5% de las empresas, seguido por el secundario y el primario, siendo el comercio la actividad más representativa, seguida por alojamientos y servicios de comida, y actividades profesionales, científicas y técnicas (Departamento de Planeación y estudios económicos, 2019).

En el año 2019, el segundo sector más representativo en Tunja a nivel empresarial fue el de alojamientos y servicio de comida, registrando 1,292 unidades empresariales, de las cuales el 9% pertenecían a alojamiento y el 91% correspondían a servicios de comida. En cuanto a los servicios de comida, se reportaban 1,181 unidades empresariales, siendo la mayoría dedicadas al expendio a la mesa de comidas preparadas con el 46%, seguido por las cafeterías con el 20%, y los expendios de bebidas alcohólicas con el 17% del total de establecimientos. En la siguiente figura se muestra la distribución de empresas de acuerdo a su actividad en el servicio de alimentación (Figura 2).

Figura 2

Unidades empresariales de las actividades de servicio de comidas (clasificadas por código CIIU)



Nota. Tomado de Informe Tejido empresarial de Tunja (2019).

En 2023, el directorio comercial de la red de abastecimiento de Tunja registró un total de 110 restaurantes o establecimientos dedicados al expendio a la mesa de comidas preparadas, según los datos de la Cámara de Comercio de Tunja (2023). En cuanto al costo de vida en la ciudad, el boletín del Índice de Precios al Consumidor del segundo semestre de 2023, divulgado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), reveló que Tunja experimentó el segundo mayor aumento en el costo de vida en septiembre (Semana, 2023).

Con un incremento del 0.82 % en el IPC, superó el promedio nacional del 0.54 %. Los rubros de educación, bebidas alcohólicas y tabaco, alimentos y bebidas no alcohólicas, y transporte fueron los más afectados, mostrando incrementos del 7.43 %, 1.30 %, 1.12 % y 0.71 % respectivamente. En lo que va de 2023, Tunja ha visto un aumento del 7.54 % en el IPC, destacándose principalmente en educación, transporte,

restaurantes y hoteles, y salud, reflejando un impacto significativo en los costos relacionados con la alimentación y el sector de servicios (Silvera, 2023).

7.3. Análisis del mercado

7.3.1. Descripción y análisis del producto

Las papas a la francesa de TopPapa, son el ingrediente principal de esta deliciosa y versátil oferta culinaria; lo que hace que estas papas sean verdaderamente únicas son sus increíbles toppings y acompañamientos, que incluyen una variedad de opciones como carne, pollo, cerdo, salchichas, chorizo, butifarra, y una selección de quesos que van desde el costeño hasta mozzarella.

Pero no termina ahí, estas papas se coronan con una variedad de sabrosas salsas que van desde el clásico ketchup hasta la picante salsa chipotle, pasando por el cremoso cheddar y la tradicional salsa tártara.

Lo más característico de estas papas es su presentación en un cono de cartón, lo que proporciona una experiencia práctica y conveniente para disfrutarlas sobre la marcha. Esta presentación innovadora permite que las papas sean consumidas sin la necesidad de estar sentado en un lugar fijo, lo que las convierte en la opción perfecta para aquellos que desean disfrutar de un delicioso bocado mientras están en movimiento.

Con esta combinación de sabores irresistibles y practicidad en su presentación, estas papas a la francesa se destacan como una opción de comida rápida que no se puede perder. En la siguiente tabla se relaciona el gramaje estimado para cada uno de los ingredientes que componen el producto TopPapa.

Tabla 4

Tabla de grama de producto

Ingrediente	Gramaje
Papas a la francesa	150-160 grms
Proteínas	90-100 grms
Salsas	5 grs
Total gramaje	250-260 gr aprox.

Fuente: elaboración propia.

Se incluyen también las tablas nutricionales de algunos de los ingredientes principales, las cuales se toman de entidades internacionales y de los empaques de los productos, calculando los valores de acuerdo con el gramaje establecido en la tabla anterior.

Tabla 5

Tabla nutricional Carne de res

Cantidad por 100 gramos			
Calorías	250	Azúcares	0 g
Grasas totales	15 g	Proteínas	26 g
Ácidos grasos saturados	6 g	Vitamina C	0 mg
Ácidos grasos trans	1,1 g	Calcio	18 mg
Colesterol	90 mg	Hierro	2.6 mg
Sodio	72 mg	Vitamina D	0 IU
Potasio	318 mg	Vitamina B6	0,4 mg
Vitamina B12	2.6 µg	Magnesio	21 mg

Nota. Tomado de USDA (2019).

Tabla 6*Tabla nutricional del Pollo*

Cantidad por 100 gramos			
Calorías	239	Azúcares	0 g
Grasas totales	14 g	Proteínas	27 g
Ácidos grasos saturados	3.8 g	Vitamina C	0 mg
Ácidos grasos trans	0 g	Calcio	15 mg
Colesterol	88 mg	Hierro	1.3 mg
Sodio	82 mg	Vitamina D	2 IU
Potasio	223 mg	Vitamina B6	0,4 mg
Vitamina B12	0.3 µg	Magnesio	23 mg

Nota. Tomado de USDA (2019).

Tabla 7*Tabla nutricional Salsa de tomate Sachet 8 grs*

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Tamaño de porción: 1 sobre (8 g)		
Número de porciones por envase: 102		
Calorías (kcal)	Por 100 g	Por porción
	106	8.4
Grasa Total	0 g	0 g
Grasa trans	0 mg	0 mg
Carbohidratos Totales	25 g	2.0 g
Fibra Dietaria	0.8 g	0.1 g
Azúcares Totales	24 g	1.9 g
Azúcares Añadidos	24 g	1.9 g
Proteínas	14 g	0.1 g
Sodio	744 mg	60 mg
Potasio	430 mg	34 mg
Hierro	0.80 mg	0.06 mg
No es fuente significativa de Grasa Saturada, Vitamina A, Vitamina D, Calcio y Zinc.		

Nota. Tomado de página web Unileverfoodssolutions.com.co

Tabla 8

Tabla nutricional Mayonesa Sachet 12 grs Porción de x grs.

Información Nutricional		
Tamaño de porción: 1 Cda (12 g)		
Número de porciones por envase: Aprox. 7		
Calorías (kcal)	Por 100 g	Por porción
	245	29
Grasa total	23 g	2.7 g
Grasa saturada	4.2 g	0.5 g
Grasa trans	0 mg	0 mg
Carbohidratos totales	8.3 g	1.0 g
Fibra dietaria	0 g	0 g
Azúcares totales	3.2 g	0.4 g
Azúcares añadidos	3.1 g	0.4 g
Proteína	1.3 g	0.2 g
Sodio	355 mg	43 mg
Vitamina A	0 µg ER	0 µg ER
Vitamina D	0 µg	0 µg
Hierro	0.48 mg	0.06 mg
Calcio	30 mg	3.7 mg
Zinc	0.92 mg	0.11 mg

Nota. Tomado de página web Sanjorge.co

Finalmente se genera la tabla nutricional para el producto final de TopPapa.

Tabla 9

Tabla nutricional papas a la francesa Porción de x grs.

Cantidad por 100 gramos			
Calorías	591.6	Azúcares	0,6 g
Grasas totales	16.8 g	Proteínas	3,4 g
Ácidos grasos saturados	2,95 g	Vitamina C	4,7 mg
Ácidos grasos trans	0,1 g	Calcio	40 mg
Colesterol	90 mg	Hierro	2.96 mg
Sodio	380 mg	Vitamina D	3.5 IU
Potasio	985 mg	Vitamina B6	1.1 mg
Carbohidratos	61.75 g	Vitamina B12	1.2 µg
Fibra alimentaria	5.71 g	Magnesio	0 mg

Fuente: elaboración propia.

En las imágenes a continuación se muestra, parte de la prueba piloto realizada para determinar el gramaje, las porciones de cada ingrediente y la presentación final que tendría el producto.

Figura 3

Prueba piloto



Fuente: elaboración propia.

Figura 4

Presentación final del producto



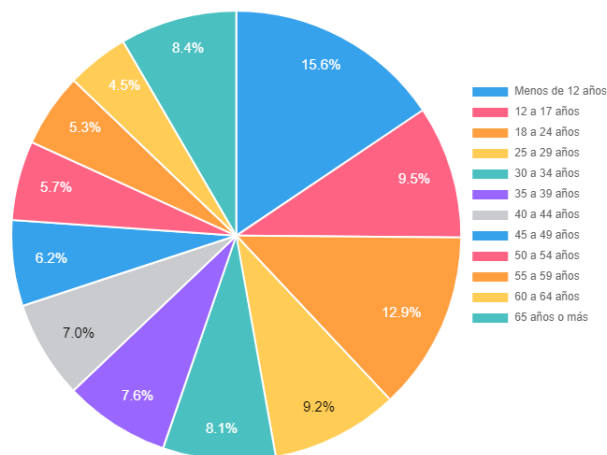
Fuente: elaboración propia.

7.3.2. Análisis de la demanda – consumidor o cliente

Tunja, ciudad situada en el departamento de Boyacá, Colombia, es uno de los 123 municipios de la región. Según las estimaciones del DANE para el año 2024, la población de Tunja estaría constituida por 185,469 habitantes, con una ligera mayoría de mujeres, representando el 52.7%, y hombres, el 47.3%. La población tunjana constituye aproximadamente el 14.3% de la población total del departamento de Boyacá, consolidándola como el municipio más poblado de la región (DANE, 2021). En la siguiente figura se observa la distribución de la población por edades.

Figura 5

Distribución por edades población Tunja proyectada a 2024



Nota. Tomado de Proyecciones del DANE para 2024 con base en el censo de 2018.

En cuanto al consumo de papa, al ser Boyacá un departamento productor, naturalmente es uno de los más consumidores, donde la ciudad de Tunja se ubica en el tercer lugar después de Bogotá y Medellín (Boyacá 7 Días, 2021). El cliente o consumidor de los productos de TopPapa es una persona que, por sus raíces y cultura, está acostumbrado a comer papa, pues es un alimento que ha hecho parte de su alimentación desde muy temprana edad.

7.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto

Los productos de TopPapa tienen un alcance amplio, pues se ha definido el mercado objetivo entre personas de 7 a 40 años, de las cuales de acuerdo con las proyecciones del DANE para el 2023 serían de 102.685 aproximadamente



(Telencuestas, 2024). Este grupo demográfico, caracterizado incluye niños cuyas preferencias son comidas más sencillas y fáciles de comer; y adultos jóvenes con estilo de vida activo, tiende a preferir comidas rápidas, especialmente durante los fines de semana, como un pequeño lujo después de la rutina laboral o de estudios semanal, y naturalmente los padres de familia que llevan a sus hijos y familias a comer.

Con un poder adquisitivo medio-alto, se focaliza en aquellos ubicados en estratos 3 en adelante, lo que garantiza que puedan costear los productos ofrecidos por TopPapa. Esta segmentación permite dirigir los esfuerzos de marketing y desarrollo de productos hacia un grupo específico que se alinea con las características y preferencias de la marca.

7.4. Análisis de la oferta y de la competencia

Puede decirse que la oferta de productos de papa como plato principal es bastante reducida en la ciudad, al revisar los competidores directos solo se encuentran dos empresas con la misma oferta gastronómica, en la siguiente tabla se relacionan estos establecimientos.

Tabla 10*Análisis de competidores directos*

	Oferta de productos	Dirección	Contacto
	<ul style="list-style-type: none"> - Papas en Cono - Hamburguesas - Papas francesas como acompañantes 	C.C. Viva Tunja – Plazoleta de comida	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram - WhatsApp - Llamadas
	<ul style="list-style-type: none"> - Papas en cono - Hamburguesas - Salchipapas 	Tv. 0 este #66A 19	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram - WhatsApp - Llamadas

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los competidores indirectos se destacan todos los restaurantes y establecimientos de comidas rápidas que puedan ofrecer las papas a la francesa en salchipapas o como guarnición. De acuerdo con el Directorio Comercial de la Cámara de Comercio de Tunja, en la ciudad se encuentran cerca de 165 de estos establecimientos (Cámara de Comercio de Tunja, 2020).

7.5. Análisis de los precios

Los precios de las papas en cono y las salchipapas, que son los productos más comparables en el mercado, oscilan entre 22,000 y 35,000 pesos. Esta variación depende de las adiciones y *toppings* incluidos en el plato, ya que algunas proteínas, como el pollo, la carne de res o los mariscos, tienen un costo más elevado que otros ingredientes, sin embargo, para el caso de TopPapa, tal como se menciona previamente se establecerán cantidades específicas para cada ingrediente, de modo que se maneje un precio único para la presentación del producto.

7.6.Estrategias de marketing

De acuerdo con el análisis del mercado y los factores relacionados con el producto, la demanda y la competencia, se proponen que la estrategia de marketing del negocio se enfoque en dar a conocer y posicionar la marca y el producto en redes sociales, mediante la publicidad impresa como folletos, bonos de bienvenida, descuentos. Se espera que la empresa haga un lanzamiento oficial donde pueda brindar degustaciones e incentivar a la gente a conocer y probar los productos mediante dinámicas y actividades.

8. Establecimiento del mercado objetivo de la idea de negocio

El mercado objetivo de TopPapa se establece como hombres y mujeres de entre 7 y 40 años, domiciliados en la ciudad de Tunja o municipios cercanos, con un estilo de vida activo y un poder adquisitivo medio-alto, ubicados en estratos 3, 4 y 5. Este grupo demográfico, que incluye tanto niños como adultos, que muestra una preferencia por comidas rápidas durante los fines de semana, considerándolas un pequeño lujo después de la rutina semanal.

En el caso de los niños representan un segmento de consumidores importante, ya que las papas a la francesa son una de sus comidas favoritas, especialmente cuando se acompañan con nuggets de pollo y diversas salsas. Al reconocer esta preferencia, TopPapa puede atraer a familias que buscan opciones de comidas rápidas que satisfagan tanto a adultos como a niños, ampliando así su mercado objetivo y fortaleciendo su presencia en el sector.

9. Propuesta de los productos y/o servicios a comercializar

9.1.Ficha técnica

En la siguiente tabla se muestra la ficha técnica del producto con las características detalladas de las papas a la francesa de TopPapa, de acuerdo con la prueba piloto y la revisión de tablas nutricionales de los diferentes ingredientes, esta información proporciona una visión completa de este delicioso y versátil platillo.

Tabla 11

Ficha técnica del producto final

Atributo	Descripción
Nombre	TopPapa
Tipo de Papa	Papas a la francesa
Presentación	Cono de cartón de 12*8*24
Peso Producto final	260 gramos (aproximadamente)
Toppings Disponibles	Porción de proteína de 100 gramos, la cual puede ser de carne, pollo, cerdo, salchichas, chorizo, butifarra.
Salsas Disponibles	2 opciones de salsas, cada una de 8 gramos aproximadamente.
Método de Preparación	Cocción en freidora de aire durante 3 minutos.
Tiempo de Preparación	10-15 minutos (dependiendo del método de cocción y toppings seleccionados)

Nota. Elaboración propia.

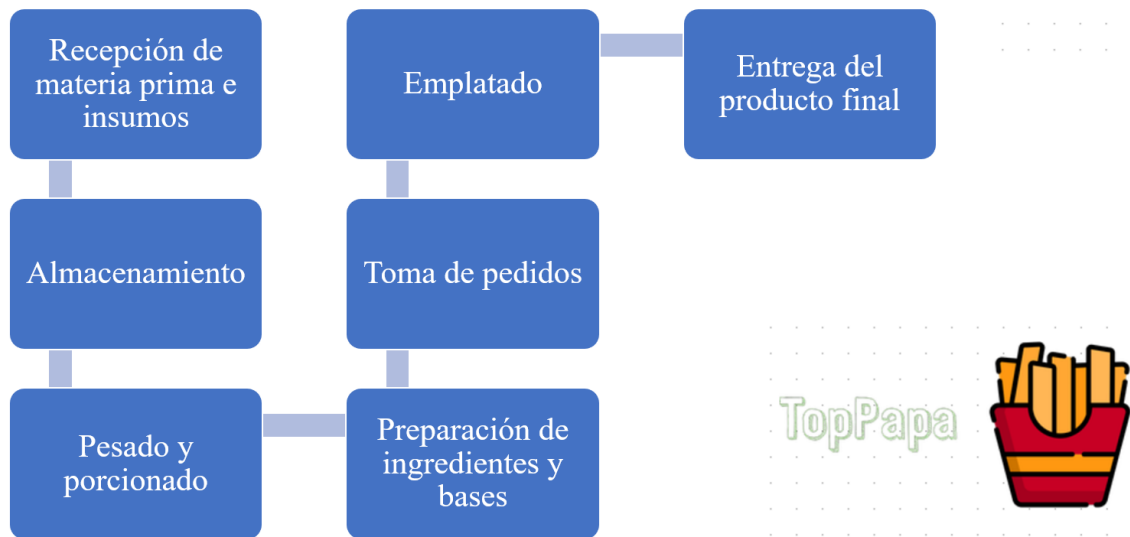
9.2. Análisis de procesos de producción

El proceso de producción de las papas a la francesa de TopPapa incluye varias etapas clave para asegurar la calidad y frescura del producto final. Todo el proceso es realizado por personal capacitado, que cumple con estándares de seguridad alimentaria, cuenta con conocimientos en manipulación de alimentos y utiliza equipo adecuado para mantener la limpieza y la calidad en cada etapa de producción. A continuación, se detallan estas etapas:

Figura 6

Proceso de producción

Proceso productivo TopPapa



Nota. Elaboración propia.

Recepción de ingredientes

En esta etapa, se realiza una inspección minuciosa de los ingredientes al momento de su recepción, verificando su estado, fechas de vencimiento y condiciones de empaque para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y frescura exigidos por TopPapa.

Las papas congeladas, marca McCain, llegan precortadas y listas para freír, en presentaciones diseñadas para optimizar el almacenamiento y manejo. Las carnes, incluyendo pollo, cerdo, salchichas, chorizo y butifarra, se reciben crudas y listas para ser cortadas, preparadas y cocinadas según las necesidades de cada receta.

Asimismo, los quesos como el costeño y la mozzarella se entregan en bloques de 2.5 kilogramos, facilitando su manejo y garantizando frescura. Las salsas, como ketchup, chipotle, cheddar y tártara, llegan en bolsas de 1 kilogramo, preservando su calidad y lista para su uso en la preparación de los platos. Este control riguroso en la recepción de insumos asegura que los productos finales cumplan con los estándares de calidad y sabor que caracterizan a TopPapa.

Almacenamiento

Los ingredientes se almacenan en cuartos y neveras especializados que mantienen la cadena de frío y las temperaturas ideales para preservar su frescura: Los espacios de almacenamiento son higienizados regularmente para evitar la contaminación cruzada.

Pesado y porcionado

Cada ingrediente es pesado y porcionado según las recetas estandarizadas de TopPapa, garantizando la consistencia en las preparaciones y optimizando el uso de insumos.

Preparación de ingredientes y bases

En esta etapa, se lleva a cabo la cocción de las carnes y otros ingredientes, así como la preparación de los acompañamientos necesarios para los platos. Las carnes, como pollo, cerdo, salchichas, chorizo y butifarra, se cocinan cuidadosamente para alcanzar su punto ideal de cocción, garantizando sabor y textura óptimos. Por otro lado, las papas congeladas, ya listas para preparar, se cocinan en freidoras de aire, logrando una textura crujiente y dorada sin necesidad de aceite, lo que contribuye a ofrecer una opción más saludable.

Toma de pedidos

El equipo de atención al cliente registra los pedidos con precisión y rapidez, asegurando que se preparen de acuerdo con las solicitudes específicas de cada cliente.

Emplatado

Las papas y sus acompañamientos se presentan de forma atractiva y funcional, respetando las porciones y estándares visuales establecidos por TopPapa.

Entrega del producto final

El producto final se entrega al cliente en óptimas condiciones de temperatura y presentación, garantizando una experiencia de calidad desde la cocina hasta el consumidor. Este enfoque asegura la eficiencia del proceso, la calidad del producto y la satisfacción del cliente, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad alimentaria.

9.3. Plan de producción

El plan de producción de TopPapa está meticulosamente diseñado para garantizar la frescura y calidad de cada porción de sus famosas papas a la francesa. Inicia con una cuidadosa planeación donde se estima la demanda diaria y semanal para organizar las compras y la producción, junto con la asignación de turnos y tareas al personal.

En cuanto al aprovisionamiento, la empresa se asegura de contar con todos los ingredientes necesarios para sus creaciones culinarias. Programan compras semanales de papas y *toppings*, mientras que mensualmente adquieren materiales de empaque como conos de cartón, bolsas y servilletas para presentar sus productos de manera atractiva.

Cada día antes de abrir, se lleva a cabo la preparación de carnes y *toppings* para garantizar su frescura y calidad, además de revisar y preparar los equipos como freidoras y freidoras de aire para un óptimo desempeño. Durante la producción, se cocinan y montan las papas a medida que llegan los pedidos, manteniendo altos estándares en cada porción servida.

El control de calidad es una prioridad en cada etapa del proceso. Se supervisa cuidadosamente para cumplir con los estándares establecidos, realizando pruebas periódicas de sabor y textura para asegurar una experiencia culinaria excepcional.

Finalmente, en la gestión del punto de venta, se garantiza que el espacio esté limpio, organizado y acogedor para los clientes. El personal atiende a cada cliente con eficiencia y amabilidad, proporcionando una experiencia gastronómica memorable en cada visita.

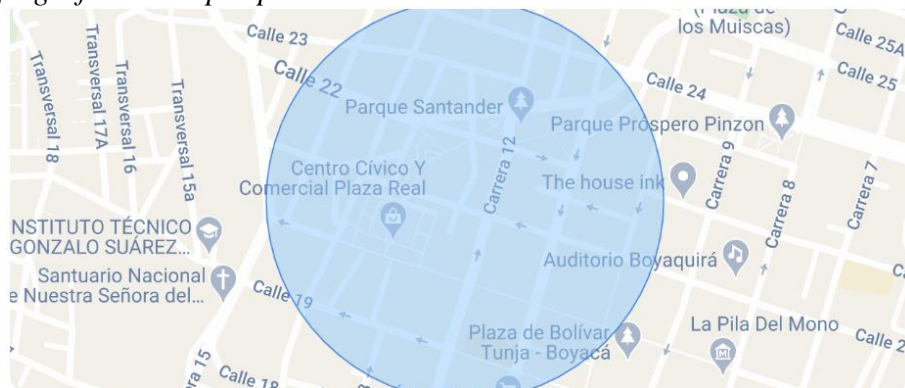
9.4. Análisis de la Infraestructura

9.4.1. Localización y capacidad instalada

El establecimiento TopPapa ha seleccionado estratégicamente su ubicación en el centro comercial Atos, situado en el corazón de la ciudad, a pocos pasos del Parque Santander. Con un área de 56 metros cuadrados, el local ofrece un espacio amplio y accesible para los clientes de TopPapa. El valor mensual del arriendo es de \$1.400.000, lo que brinda a TopPapa una ubicación privilegiada en una zona con alto tránsito peatonal y cercanía a puntos de interés clave. En la figura 5 se encuentra la ubicación del local.

Figura 7

Ubicación geográfica de TopPapa



Nota. Tomado de la página web de la inmobiliaria.

Este espacio se distribuirá de la siguiente manera: el 50% del espacio, es decir 28m² se designarán para la zona de preparación y los equipos, mientras que el espacio restante será para la atención al cliente, es decir para organizar las mesas, sillas y pasillos.

Se espera que la capacidad del local sea para un promedio de 8 mesas, donde cada mesa pueda atender entre 2 y 4 personas, donde cada cliente ocupe un tiempo promedio de 30 minutos desde que ingresa al local hasta que se retira, entonces por cada

hora de trabajo se pueden atender entre 20 y 24 personas; y en un turno de 4 horas la empresa podría atender en el punto físico 96 personas en promedio. En el caso de los fines de semana que el horario sería de 5pm a 11pm, sería un total de 144 personas por día.

9.4.2. Maquinarias y equipos

En la tabla 10, se muestra el listado de algunos de los equipos necesarios tanto para el proceso de producción como para las ventas y comercialización de la empresa.

En el Anexo 1 se encuentran algunas imágenes de la revisión realizada.

Tabla 12

Listado maquinaria y equipos requeridos

Equipo	Cant.	Vr. Unit.	Vr. Total
Freidora industrial de aire	2	\$1.952.000	\$ 3.904.000
Congelador	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000
Nevera industrial	1	\$2.700.000	\$ 2.700.000
Nevera para bebidas	1	Proveedor	-
Balanza digital	1	\$750.000	\$ 750.000
Estufas o quemadores	2	\$750.000	\$ 1.500.000
Extractor de humo	1	\$1.400.000	\$ 1.400.000
Set de Woks	1	\$100.000	\$ 100.000
Selladora de empaques	2	\$98.000	\$ 196.000
Dispositivo móvil pedidos	1	\$850.000	\$ 850.000

Procesador de alimentos	1	\$450.000	\$ 450.000
Dispens. de salsa	5	\$65.000	\$ 325.000
Equipos de limpieza	1	\$200.000	\$ 200.000
Mesa de trabajo	1	\$1.640.000	\$ 1.640.000
Mesas + 4 sillas	8	\$320.000	\$ 2.560.000
Mostrador	1	\$780.000	\$ 780.000
Sistema POS completo	1	\$1.090.000	\$ 1.090.000
Software de pedidos y contabilidad	1	\$2.400.000	\$ 2.400.000
Piezas publicitarias	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000
Utensilios (cuchillos, tablas, espátulas, etc)	1	\$650.000	\$ 650.000
Basureros separadores	2	\$350.000	\$ 700.000
Elementos de seguridad	1	\$200.000	\$ 200.000
Set de Recipientes	1	\$100.000	\$ 100.000
Total			\$24.895.000

Nota. Elaboración propia.

10. Prototipado del producto y/o servicio

Para garantizar el éxito de un producto, es crucial que este se desarrolle con base en las necesidades del cliente, y el proceso de prototipado es esencial para lograrlo. Antes de aventurarse a emprender, uno de los aspectos fundamentales para minimizar el riesgo de fracaso es la creación de un prototipo del servicio o producto (Baumann, 2022).

El prototipado consiste en la elaboración de una réplica lo más fiel posible del servicio o producto, antes de su lanzamiento al mercado. En el caso de un prototipo de servicio, este debe replicar cómo el servicio interactuará con el cliente final, permitiendo evaluar todas las posibles variables de diseño y funcionamiento (Baumann, 2022).

Para validar la acogida del producto de TopPapa, se llevó a cabo un prototipado con varios ciudadanos seleccionados aleatoriamente. Este enfoque permitió recoger valiosa retroalimentación y realizar los ajustes necesarios antes de la comercialización oficial del producto. Se eligió una muestra de 15 personas, que incluían 10 adultos y 5 niños, que fueron los que aceptaron ser voluntarios para el desarrollo de la prueba piloto para degustar los productos que TopPapa quiere ofrecer. La prueba del prototipo se llevó a cabo en una pequeña sala de conferencias ubicada en el centro de la ciudad, la cual fue equipada con mesas, sillas y un dispensador de salsas.

La preparación de los productos se realizó en el lugar, llevando los ingredientes previamente preparados, a excepción de las papas que se frieron en una freidora de aire.

Entre los productos presentados se encontraban:

- Papas con adiciones de queso cheddar, mozzarella, tocineta, cebollín y queso crema.
- Papas con queso crema, jamón, piña dulce, tocineta y queso mozzarella.

- Papas con carne molida, chile con frijoles refritos, lechuga y salsa agria.
- Papas con nuggets de pollo y salsa miel mostaza, y otra opción con salsa de tomate (preferidas por los niños).
- Papas con queso mozzarella, pico de gallo y camarones.
- Papas con pollo mechado, aguacate, salsas y papas ripio.

Figura 8

Presentación de las papas ofrecidas



Nota. Imagenes tomada en la prueba de prototipado.

Además de los productos, se presentaron diferentes diseños de conos de cartón y servilletas con varios motivos para obtener la opinión de los participantes sobre cuál les parecía más adecuada, llamativa o bonita. Algunas opciones de empaques eran cajas de cartón con líneas blancas y negras, servilletas a cuadros blancos con rojo, y servilletas internas con letras, entre otros. Esta sesión de prueba no solo permitió evaluar la aceptación y preferencias del público objetivo hacia los diferentes productos, sino también recopilar valiosa retroalimentación sobre el empaque y presentación, elementos clave para el posicionamiento de la marca TopPapa.

11. Testeo y aplicación de herramientas e instrumentos

En este punto, se utilizó una breve encuesta que los participantes diligenciaron después de probar los productos. El objetivo de esta encuesta era conocer sus opiniones y evaluar la acogida que los productos de TopPapa podrían tener en el mercado. La encuesta proporcionaba información sobre los precios potenciales, la ubicación del punto de venta y otras características del producto, permitiendo a los encuestados brindar una retroalimentación completa y detallada.

Esta herramienta de recolección de datos fue crucial para identificar las preferencias del cliente, ajustar las ofertas de productos y mejorar la estrategia de marketing. La retroalimentación obtenida de la encuesta ayudó a entender mejor las expectativas y deseos de los consumidores, asegurando así que TopPapa pueda ofrecer una experiencia que satisfaga plenamente a su mercado objetivo. Las preguntas de la encuesta se encuentran en la tabla 6.

Tabla 13

Encuesta del prototipo

Información General

Edad:

Menos de 18 años 18-25 años 26-35 años 36-45 años Más de 45 años

Opinión sobre el Producto

¿Qué tan satisfecho(a) estás con el sabor de las papas a la francesa que probaste?

Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho

¿Qué tan satisfecho(a) estás con las combinaciones de toppings y salsas ofrecidas?

Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho

¿Qué otros toppings o salsas te gustaría ver disponibles?

Opinión sobre el Empaque

¿Qué diseño de empaque te pareció más atractivo?

Caja de cartón con líneas blancas y negras Servilletas a cuadros blancos con rojo

Servilletas internas con letras Otro (especificar): _____

Información sobre la Compra

¿Estarías dispuesto(a) a pagar entre \$18,000 y \$25,000 por el producto incluyendo las adiciones?

Sí No

¿Consideras que la ubicación cerca al Parque Santander es adecuada para el lugar de TopPapa?

Sí No

Imagen Corporativa

¿Te gustó la imagen corporativa de TopPapa?

Sí No

Nota. Elaboración propia.

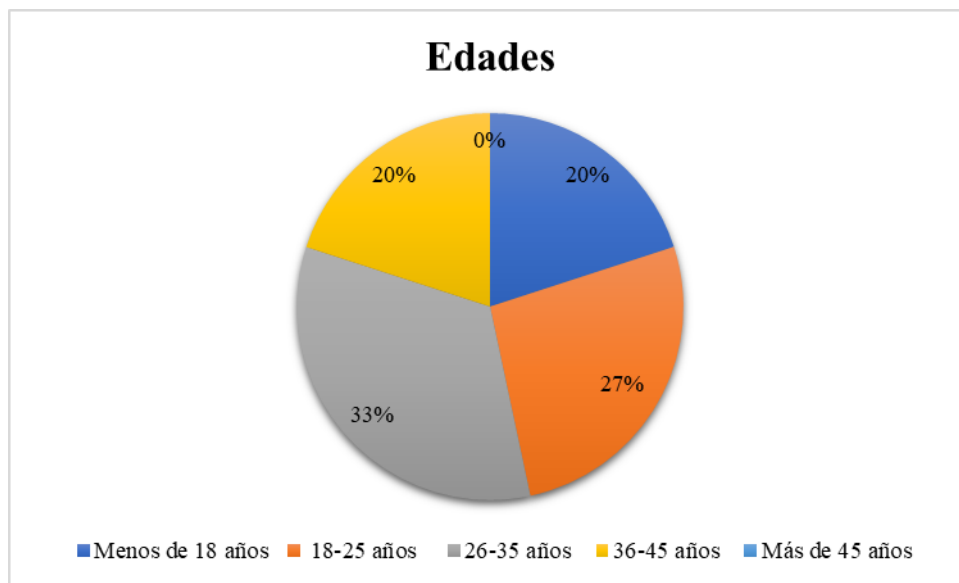
12. Análisis de resultados

Se aplicó una encuesta a una muestra de 15 personas, de las cuales 10 eran adultos y 5 niños, para evaluar la aceptación de los productos de TopPapa. Los resultados mostraron una respuesta mayoritariamente positiva.

En términos de edad, el 20% de los encuestados eran menores de 18 años, mientras que el 80% restante se distribuía entre adultos jóvenes y de mediana edad, con un 26.66% de 18 a 25 años, un 33.33% de 26 a 35 años y un 20,01% de 36 a 45 años (ver Figura 7). El equilibrio de género fue bastante homogéneo, con un 46.66% de hombres y un 53.33% de mujeres (Ver Figura 9).

Figura 9

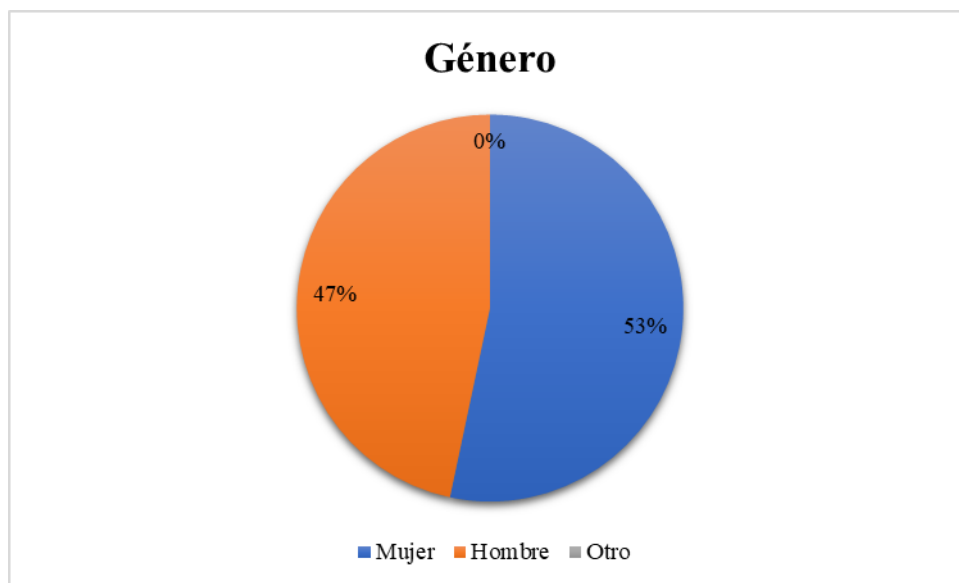
Edades de participantes del piloto



Fuente: elaboración propia.

Figura 10

Género de las personas participantes del Piloto

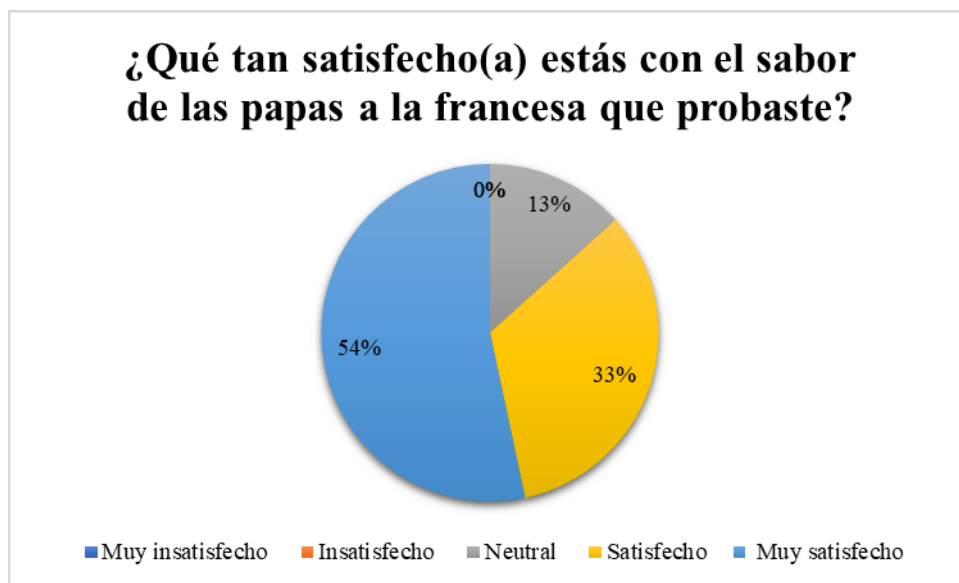


Fuente: elaboración propia.

La satisfacción con el sabor de las papas a la francesa fue alta: 87% de los participantes se mostraron satisfechos o muy satisfechos, destacando la frescura y el sabor de las papas; solamente el 13.33% se mostró neutral (ver Figura 11); en cuanto a las combinaciones de toppings y salsas (Figura 12), un 93.33% de los encuestados expresaron estar satisfechos o muy satisfechos, resaltando la variedad y creatividad en las opciones ofrecidas.

Figura 11

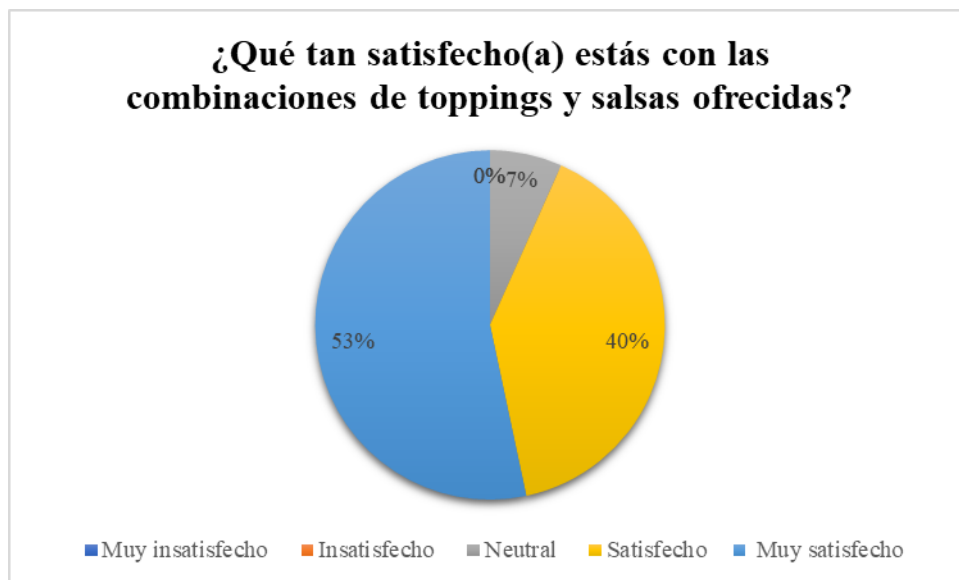
Satisfacción con el sabor de las papas



Fuente: elaboración propia.

Figura 12

Satisfacción con las salsas

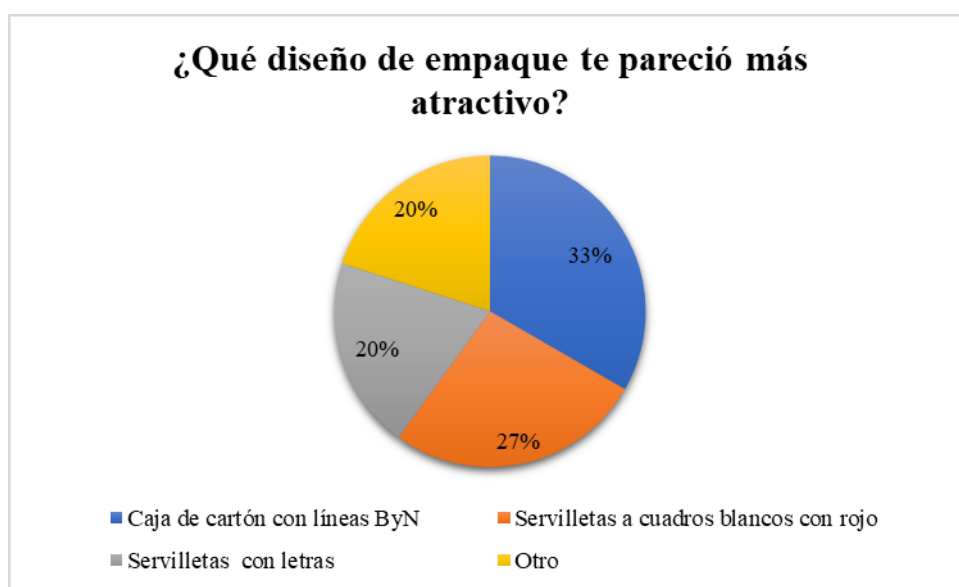


Fuente: elaboración propia.

Respecto al empaque, se presentaron varios diseños, entre los cuales la caja de cartón con líneas blancas y negras fue la preferida por el 33.33% de los participantes, las servilletas a cuadros blancos con rojo también fueron populares, con un 26.66% de preferencia, seguidas por las servilletas internas con letras con un 20%. El resto, otro 20%, optó por diseños más coloridos.

Figura 13

Preferencia por diseño de empaques



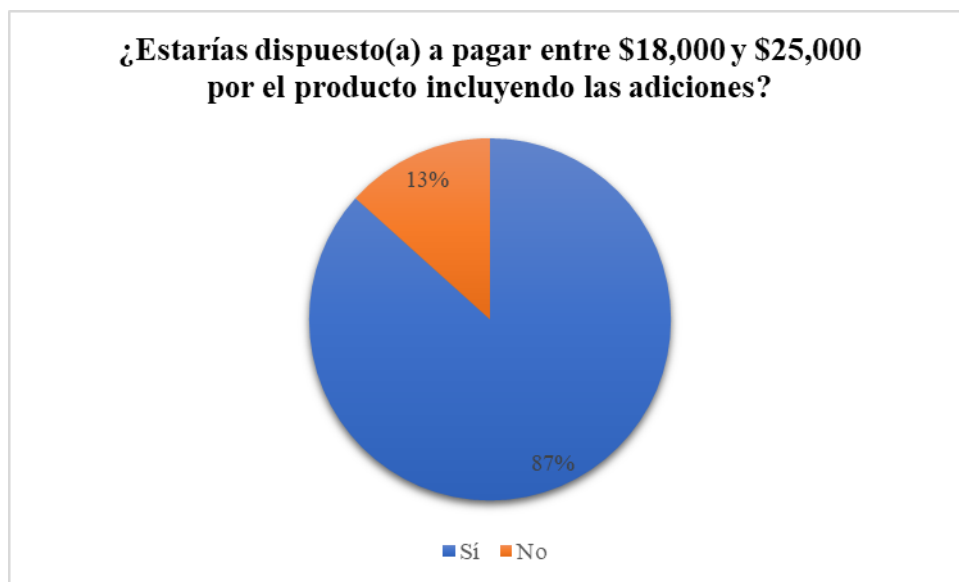
Fuente: elaboración propia.

Un aspecto crucial fue la disposición a pagar entre \$18,000 y \$25,000 por el producto, incluyendo adiciones. Un notable 86.66% de los encuestados se mostró dispuesto a pagar este precio, lo que sugiere una percepción positiva del valor del producto (Figura 14). Por otro lado, el 93.33% de los encuestados consideraron que la ubicación cerca al Parque Santander es adecuada para el establecimiento de TopPapa, lo que confirma la

conveniencia del punto de venta. La imagen corporativa de TopPapa también recibió comentarios favorables, con un 80% de los encuestados expresando su agrado por el diseño y la presentación visual de la marca.

Figura 14

Disposición de pago



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que el prototipo de TopPapa tiene una alta aceptación, con aproximadamente un 90% de respuestas positivas. Los encuestados valoraron positivamente tanto el sabor como las combinaciones de toppings y salsas de las papas a la francesa. La disposición a pagar el precio propuesto y la aprobación de la ubicación del punto de venta refuerzan la viabilidad del proyecto. Además, la imagen corporativa de TopPapa fue bien recibida, lo que contribuye a una percepción positiva de la marca en general.

En las siguientes imágenes se observan algunas de las reacciones de las personas que hicieron parte del prototipo, en ellas se observa su satisfacción con respecto al sabor y calidad de los productos.

Figura 15

Cientes satisfechos



Nota. Imagenes tomada en la prueba de prototipado.

13. Validación o replanteamiento del producto y/o servicio

Tras la realización del testeo del prototipo y el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los 15 participantes, se concluye que el producto tiene una alta aceptación en el mercado objetivo. Estos resultados indican que el producto de TopPapa cumple con las expectativas y necesidades de los clientes potenciales.

Dado el alto nivel de aceptación y las respuestas favorables obtenidas, se valida que el producto es viable y no requiere un replanteamiento significativo en esta etapa. Las combinaciones de sabores, la calidad de los ingredientes y la presentación han sido bien recibidas, por lo que se puede proceder con la implementación de este producto tal y como se ha diseñado.

14. Validación o replanteamiento de la idea de negocio.

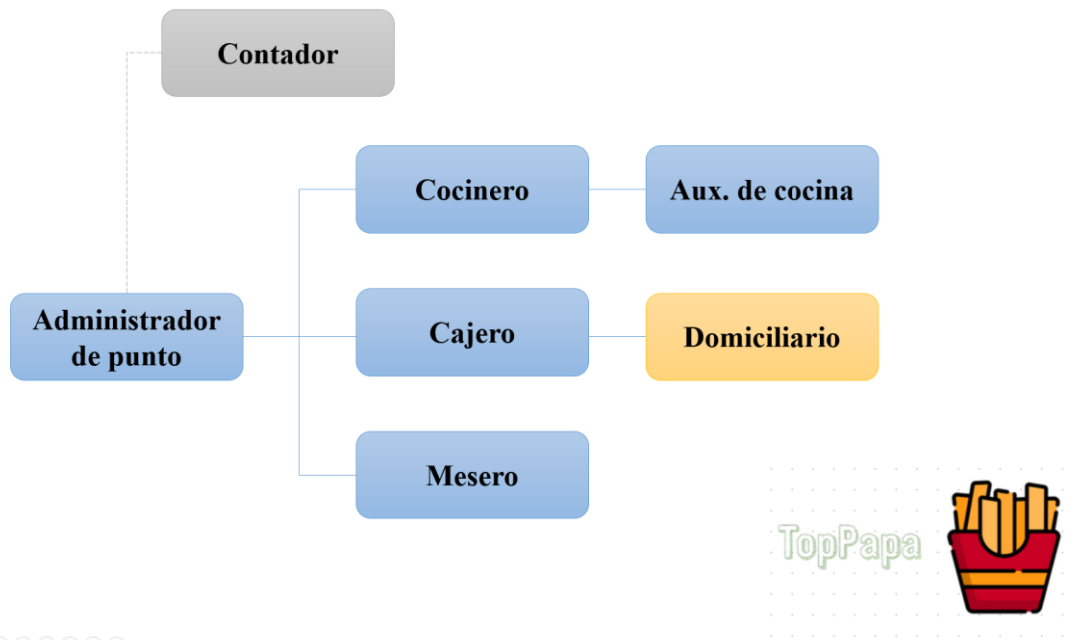
Dado el respaldo obtenido en términos de aceptación del producto y la validación del concepto de negocio, se concluye que no es necesario un replanteamiento de la idea de negocio. Tanto el producto como el modelo de negocio han sido validados positivamente por los encuestados, indicando que TopPapa está bien posicionado para tener éxito en el mercado. Por lo tanto, se procederá con la implementación del plan de negocio tal como se ha formulado, confiando en su viabilidad y potencial de éxito.

15. Estructura organizacional

En la Figura 16 se presenta el organigrama de la empresa, el cual detalla el personal necesario para la puesta en marcha de TopPapa y su estructura jerárquica. Este organigrama ilustra claramente las relaciones de dependencia y coordinación entre los diferentes roles, asegurando una comprensión precisa de las responsabilidades y la línea de mando dentro de la organización.

Figura 16

Organigrama TopPapa



⏪ ⏩ 🔍 🔄 🗑️

Nota. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se relacionan cada uno de los cargos requeridos para la puesta en marcha del proyecto TopPapa, la cantidad por cada cargo y el salario promedio que recibirían cada uno de ellos.

Tabla 14*Recursos humanos requeridos*

Cargo	Cant	Salario
Administrador de punto	1	\$2.000.000
Cajero		\$1.500.000
Contador	1	\$700.000
Cocinero	1	\$1.800.000
Auxiliar de cocina	2	\$1.300.000
Mesero	2	\$1.300.000
Domiciliario	1	Externo

Fuente: elaboración propia.

El contador será contratado de forma externa, mediante contrato de prestación de servicios. El domiciliario por otro lado se contratará por medio de la plataforma de servicios de entrega de alimentos Rappi.

16. Análisis de cargos

En este apartado se detallan cada uno de los cargos requeridos y sus funciones dentro de la empresa TopPapa. Cada rol ha sido definido cuidadosamente para asegurar una operación eficiente y de alta calidad, garantizando que todas las áreas críticas del negocio estén cubiertas. Los cargos incluyen:

- Administrador del Punto: supervisa la operación diaria del establecimiento, gestionando turnos, horarios y la asignación de tareas al personal. Parte de sus funciones incluye la coordinación con proveedores, el control de inventarios y asegurar el buen funcionamiento del punto de venta.
- Contador: persona externa encargada de llevar la contabilidad y presentar declaraciones de impuestos.
- Cajero: se encarga de controlar la caja, manejar los ingresos y egresos, realizar los cobros a los clientes y conciliar las ventas; tomar pedidos de las plataformas digitales y redes sociales, y entregar los pedidos a los domiciliarios.
- Mesero: es responsable de atender y servir a los clientes en el área de comedor. Sus tareas incluyen tomar pedidos, entregar alimentos y bebidas, y mantener el orden y la limpieza en el área de servicio. Además, el mesero colabora en tareas generales de limpieza para asegurar un entorno agradable y limpio para los clientes.
- Cocinero: se dedica a la preparación de papas a la francesa, carnes, toppings y salsas, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene establecidos. También mantiene la limpieza y el orden en la cocina, y colabora en la gestión de inventario y el control de costos, asegurando que todos los ingredientes y materiales estén disponibles y en buen estado.

- Auxiliar de Cocina: asiste en la preparación de ingredientes y el montaje de platos, y se encarga de mantener la limpieza y el orden en la cocina. Este rol incluye ayudar en la organización y almacenamiento de productos, cumpliendo con los estándares de seguridad e higiene alimentaria.
- Domiciliario: persona externa contratada mediante plataforma de repartos de alimentos, la cual se encargará de llevar a los clientes sus pedidos a tiempo y de forma segura.

Con estos roles, TopPapa tendría un equipo bien estructurado para operar eficientemente. Además, la empresa puede contratar servicios de domiciliarios externos a través de aplicaciones como Rappi para la entrega a domicilio, garantizando una experiencia completa y satisfactoria para los clientes.

17. Tipo de sociedad

La forma jurídica elegida para TopPapa es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Una SRL es una forma de organización empresarial en la cual la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado. Esto significa que, en caso de deudas o problemas financieros de la empresa, los socios no están obligados a responder con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital que han invertido en la sociedad. Una SRL puede ser constituida por uno o varios socios, y las participaciones de estos no son libremente transferibles, lo que garantiza un control sobre quién puede ser parte de la sociedad.

Elegir una SRL para TopPapa presenta varias ventajas: primero, al limitar la responsabilidad de los socios, se protege su patrimonio personal, minimizando los riesgos financieros individuales. Esta característica es fundamental para asegurar que los socios solo arriesgan el capital que han aportado a la empresa, el cual es de \$222.772.864, repartido entre dos socios en % de 50 y 50.

Además, una SRL ofrece una estructura organizativa flexible, ideal para las necesidades de pequeñas y medianas empresas como TopPapa. Los socios pueden participar activamente en la gestión del negocio, lo cual es crucial para un emprendimiento que requiere una atención cercana y personalizada.

18. Permisos, Licencias, Impuestos y Tasas

El cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios es fundamental para la operación legal del emprendimiento. Se identificarán los permisos, licencias y certificaciones necesarios para la producción y comercialización de alimentos en Colombia, siguiendo las directrices establecidas por entidades como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y otras autoridades competentes. A continuación, se enumeran algunos de los más pertinentes:

- Registro sanitario del producto: según la normativa colombiana, los alimentos procesados, como las papas fritas, deben obtener un registro sanitario emitido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Este registro garantiza que el producto cumple con los estándares de seguridad alimentaria y calidad establecidos por la autoridad competente.
- Licencia de funcionamiento: es posible que se requiera una licencia de funcionamiento o autorización municipal para operar el negocio en la ciudad de Tunja. Esta licencia puede ser emitida por la alcaldía local y certifica que el establecimiento cumple con los requisitos legales y de seguridad para operar como una empresa de producción de alimentos.
- Registro como establecimiento de alimentos: la empresa podría necesitar registrarse como establecimiento de alimentos ante el INVIMA o la Secretaría de Salud local. Este registro es necesario para garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos en las instalaciones de producción.
- Permiso de uso de suelo: dependiendo de la ubicación específica del negocio, podría ser necesario obtener un permiso de uso de suelo de la autoridad municipal. Este

permiso certifica que las actividades comerciales realizadas en el local cumplen con las regulaciones urbanísticas y de zonificación vigentes.

- Registro mercantil: la empresa deberá inscribirse en la Cámara de Comercio local y obtener un certificado de matrícula mercantil. Este registro es obligatorio para todas las empresas y garantiza su existencia legal como entidad comercial.

En cuanto a la gestión adecuada de los impuestos y tasas, esto es esencial para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la viabilidad financiera del negocio. Algunos impuestos y tasas que podrían ser relevantes incluyen:

- Impuesto sobre la Renta: Este impuesto se aplica a las utilidades generadas por el negocio y se calcula sobre la base del beneficio neto después de deducir los gastos deducibles (tasa 3.50%).
- Impuesto sobre las Ventas (IVA): El IVA se aplica a la venta de bienes y servicios y puede afectar a la venta de las papas fritas y otros productos relacionados. En el caso de TopPapa la tasa es de 19%.
- Impuesto de Industria y Comercio (ICA): Este impuesto se aplica a las actividades comerciales y puede variar según la ubicación y el tamaño del negocio.
- Impoconsumo: Impuesto generado por la venta de productos o servicios al cliente final, en el caso de los establecimientos de comidas este tiene una tasa del 8%.

19. Aspectos y normatividad ambiental

En Colombia existen diversas normativas ambientales que deben ser consideradas para la apertura y operación de un restaurante. Estas regulaciones buscan minimizar el impacto ambiental y asegurar que las actividades comerciales se realicen de manera sostenible y responsable. A continuación, se presentan algunas de las normativas y consideraciones clave:

- Según la Ley 1259 de 2008, los establecimientos deben implementar programas de gestión integral de residuos sólidos, asegurando la adecuada separación y disposición de los desechos generados.
- El Decreto 596 de 2016 regula la gestión de residuos peligrosos y obliga a los establecimientos a gestionar correctamente estos residuos, si los generaran (por ejemplo, aceites usados).
- El Decreto 3930 de 2010 y la Resolución 0631 de 2015 establecen las normas para la protección de los recursos hídricos, incluyendo los vertimientos de aguas residuales. Los restaurantes deben contar con sistemas de tratamiento de aguas residuales antes de su descarga al alcantarillado o cuerpos de agua.
- Permiso de uso de suelo: la empresa debe asegurarse de que el uso del suelo sea compatible con la apertura de un restaurante en la ubicación elegida, según el plan de ordenamiento territorial (POT) del municipio.

Buenas prácticas ambientales: adoptar prácticas como el reciclaje, el compostaje de residuos orgánicos, la reducción del uso de plásticos y el uso de energías renovables, no solo puede ayudar a cumplir con la normativa sino también mejorar la reputación del negocio.

20. Estudio financiero

20.1. Presupuestos

El presupuesto para los primeros 12 meses (Tabla 15) de operación del negocio incluye un total de \$222.772.864, con los costos fijos representando la mayor parte, alcanzando \$194 millones. Esta cifra abarca una variedad de gastos como alquileres, salarios y servicios públicos. Además, se asignan \$27.695.000 para la adquisición de maquinaria y equipo. Este análisis destaca la importancia de una planificación financiera cuidadosa y una gestión eficiente de los recursos para garantizar la viabilidad y el éxito del negocio en sus primeros meses de operación.

Tabla 15

Presupuesto

Rubro	Valor unitario	Cantidad	Costo total
Costos fijos	16.188.572	12	194.262.864
Maquinaria y equipo	27.695.000	1	27.695.000
Gastos preoperativos			-
Registro mercantil	280.000	1	280.000
Formulario de matricula mercantil	24.000	1	24.000
Derecho a matricula	111.000	1	111.000
Gastos Generales de Constitución	400.000	1	400.000
TOTAL			222.772.864

Nota. Elaboración propia.

Para iniciar el proyecto TopPapa, se requiere una inversión inicial, la cual se dividirá entre los socios fundadores, quienes aportarán el 50% del capital, equivalente a \$111.386.432, y una obligación financiera del 50% restante.

Tabla 16

Inversión Inicial

Inversión inicial		
Inversión	222.772.864	
Capital socios	50%	111.386.432
Obligación financiación	50%	111.386.432

Obligacion financiera	
Valor actual (VA)	- 111.386.432
Nper	5 meses/años
Tasa	1,50%
Pago	23.289.714

Nota. Elaboración propia.

La obligación financiera será gestionada a lo largo de un período de 5 años, con una tasa de interés del 1.50%. Esto resulta en un pago anual de \$23.289.74 monetarias para cubrir esta deuda. En la siguiente tabla se muestra la amortización de la deuda en esos 5 años.

Tabla 17

Amortización obligación financiera

Tabla de amortización				
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				111.386.432
1	23.289.714	1.670.796	21.618.917	89.767.515
2	23.289.714	1.346.513	21.943.201	67.824.314
3	23.289.714	1.017.365	22.272.349	45.551.965
4	23.289.714	683.279	22.606.434	22.945.531
5	23.289.714	344.183	22.945.531	-

Nota. Elaboración propia.

20.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una métrica financiera que indica el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables de una empresa, sin generar ni

pérdidas ni ganancias. En otras palabras, es el punto en el que los ingresos totales igualan los costos totales. Alcanzar el punto de equilibrio significa que la empresa no está perdiendo dinero, pero tampoco está obteniendo beneficios; está en un estado neutral en términos de rentabilidad. La tabla 18 muestra el cálculo de punto de equilibrio para los primeros 5 años de la empresa.

Tabla 18

Punto de equilibrio

Concepto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	306.191.605	367.429.926	440.915.911	529.099.093	634.918.912
Costos fijos	194.262.864	207.102.864	220.803.745	235.423.871	251.025.599
Costos variables	5.500.000	5.775.000	6.063.750	6.366.938	6.685.284
Costos totales	199.762.864	212.877.864	226.867.495	241.790.809	257.710.884
Punto de equilibrio \$	197.816.158	210.409.937	223.882.719	238.291.361	253.696.863
Punto de equilibrio %	65%	57%	51%	45%	40%

Nota. Elaboración propia.

El análisis de los datos muestra que el punto de equilibrio de TopPapa disminuye con el paso de los años, lo que indica una mejora en su eficiencia operativa a pesar de los incrementos en los costos fijos y variables. Sin embargo, aunque el punto de equilibrio absoluto disminuye, sigue siendo significativamente alto, subrayando la necesidad de mantener un nivel constante de ventas para evitar pérdidas.

20.3. Flujo de caja

El análisis del flujo de caja proyectado (Tabla 11) revela una tendencia positiva en el saldo final de caja durante los cinco años de proyección. A pesar de un flujo operacional negativo en el primer año debido a la inversión inicial, los ingresos de ventas superan consistentemente los egresos de costos operacionales en los años siguientes, generando un flujo de efectivo disponible significativo.

Tabla 19*Flujo de caja a 5 años*

	Flujo de caja proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial		209.340.864	225.269.875	261.835.223	324.109.939	418.246.713
Flujo operacional	-	39.218.725	59.855.061	85.564.430	117.426.487	156.741.355
Ingresos		306.191.605	367.429.926	440.915.911	529.099.093	634.918.912
Ventas de contado		306.191.605	367.429.926	440.915.911	529.099.093	634.918.912
Egresos		266.972.880	307.574.864	355.351.480	411.672.606	478.177.557
Costos de operación		91.857.481	110.228.978	132.274.773	158.729.728	190.475.673
Gastos de personal		156.342.864	167.286.864	178.996.945	191.526.731	204.933.602
Pago de impuestos		18.772.534	30.059.022	44.079.762	61.416.147	82.768.281
Flujo de inversión	-	13.432.000	-	-	-	-
Ingresos						
Egresos		13.432.000				
Maquinaria y equipos		13.432.000				
Flujo de financiación	222.772.864	-	23.289.714	-	23.289.714	-
Ingresos	222.772.864	-	-	-	-	-
Aportes de capital	111.386.432	-	-	-	-	-
Obligación financiera	111.386.432	-	-	-	-	-
Egresos		23.289.714	23.289.714	23.289.714	23.289.714	23.289.714
Gastos financieros		1.670.796	1.346.513	1.017.365	683.279	344.183
Abonos a capital		21.618.917	21.943.201	22.272.349	22.606.434	22.945.531
Flujo neto o efectivo disponible	209.340.864	15.929.011	36.565.348	62.274.717	94.136.774	133.451.641
Saldo final de caja	209.340.864	225.269.875	261.835.223	324.109.939	418.246.713	551.698.354

Nota. Elaboración propia.

El flujo de financiación muestra una contribución inicial de capital importante seguida de una obligación financiera creciente, pero los gastos financieros se mantienen bajo control. Esto se traduce en un flujo neto de efectivo disponible en constante crecimiento a lo largo de los años, lo que fortalece la posición financiera de la empresa y su capacidad para afrontar futuros desafíos y oportunidades de inversión.

20.4. Estados financieros

El estado de resultados proyectado (Tabla 20) muestra una tendencia positiva en la utilidad neta a lo largo de los cinco años. Esto se debe a un aumento constante en las ventas, lo que resulta en una mayor utilidad bruta. Aunque los gastos operacionales también aumentan, la utilidad operacional continúa creciendo significativamente cada año. Sin embargo, se observa una variación en los gastos financieros, con una disminución en los primeros años seguida de un aumento en los años posteriores. A

pesar de esto, la utilidad neta sigue en aumento, lo que indica una buena rentabilidad y estabilidad financiera del proyecto a lo largo del tiempo.

Tabla 20

Estado de resultados

Estado de resultados proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	306.191.605	367.429.926	440.915.911	529.099.093	634.918.912
(-) Costo de ventas	91.857.481	110.228.978	132.274.773	158.729.728	190.475.673
(=) Utilidad bruta	214.334.123	257.200.948	308.641.138	370.369.365	444.443.238
(-) Gastos operacionales	159.027.514	169.971.514	181.681.595	194.211.381	207.618.252
Gastos de personal	156.342.864	167.286.864	178.996.945	191.526.731	204.933.602
Depreciacion de maquinaria	2.684.650	2.684.650	2.684.650	2.684.650	2.684.650
(=) Utilidad operacional	55.306.609	87.229.433	126.959.543	176.157.984	236.824.986
(-) Gastos financieros	1.670.796	1.346.513	1.017.365	683.279	344.183
(=) Utilidad antes de impuestos	53.635.813	85.882.921	125.942.178	175.474.704	236.480.803
(-) Impuestos	18.772.534	30.059.022	44.079.762	61.416.147	82.768.281
(=) Utilidad Neta	34.863.278	55.823.898	81.862.416	114.058.558	153.712.522

Nota. Elaboración propia.

El balance general (Tabla 21) muestra un aumento constante en el activo corriente debido al crecimiento en la caja a lo largo del tiempo, mientras que los activos fijos, como maquinaria y equipos, disminuyen gradualmente, lo que sugiere posible depreciación. Se observa fluctuación en los pasivos no corrientes, especialmente en la obligación financiera, que inicialmente decrece y luego se estabiliza. Por otro lado, el patrimonio crece constantemente impulsado por aportes de capital y utilidades acumuladas. Aunque hay una variación en la diferencia entre pasivos y patrimonio en el tercer año, indicando posiblemente una reestructuración financiera, el balance general refleja una sólida posición financiera del proyecto, con crecimiento estable en el patrimonio a lo largo del tiempo.

Tabla 21*Balance general a 5 años*

Balance general del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	222.772.864	236.017.225	269.897.923	329.487.989	420.940.113	551.707.104
Activos corrientes	209.340.864	225.269.875	261.835.223	324.109.939	418.246.713	551.698.354
Caja	209.340.864	225.269.875	261.835.223	324.109.939	418.246.713	551.698.354
Activos fijos	13.432.000	10.747.350	8.062.700	5.378.050	2.693.400	8.750
Maquinaria y equipos	13.432.000	10.747.350	8.062.700	5.378.050	2.693.400	8.750
Pasivos	111.386.432	89.767.515	67.824.314	45.551.965	22.945.531	-
Pasivos corrientes	-	-	-	-	-	-
Cuenta por pagar maquirar	-	-	-	-	-	-
Pasivos no corrientes	111.386.432	89.767.515	67.824.314	45.551.965	22.945.531	-
Obligación financiera	111.386.432	89.767.515	67.824.314	45.551.965	22.945.531	-
Patrimonio	111.386.432	146.249.710	202.073.609	283.936.024	397.994.582	551.707.104
Aportes de capital	111.386.432	111.386.432	111.386.432	111.386.432	111.386.432	111.386.432
Utilidad del ejercicio	-	34.863.278	55.823.898	81.862.416	114.058.558	153.712.522
Utilidad acumulada	-	-	34.863.278	90.687.177	172.549.592	286.608.150
Pasivos + Patrimonio	222.772.864	236.017.225	269.897.923	329.487.989	420.940.113	551.707.104
Diferencia	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

20.5. Ratios financieros

Los ratios financieros indican que el negocio supera su costo de capital con una rentabilidad (TIR) del 38% y un valor económico agregado (EVA) del 30%, lo que sugiere una eficiente generación de valor

Tabla 22*Ratios financieros*

Costo de oportunidad (TIO)	15%
WACC	8%
Rentabilidad (TIR)	38%
Valor Económico Agregado (EVA)	30%
Valor de la empresa	714.322.431
Viabilidad Financiera (VPN)	491.549.567

Nota. Elaboración propia.

En resumen, el negocio muestra una sólida rentabilidad y eficiencia en la utilización de los recursos financieros, lo que respalda su potencial de crecimiento y éxito a largo plazo.

21. Concepto final

El proyecto TopPapa ha sido desarrollado con una visión clara y estratégica para ofrecer un producto de alta calidad que satisfaga las necesidades y preferencias del mercado objetivo. A través de un análisis detallado de los procesos de producción, estrategias de mercadeo, y la validación del producto mediante el testeo de prototipos, se ha confirmado la viabilidad y el potencial de éxito del negocio.

La aceptación positiva del producto por parte de los participantes en las pruebas, combinada con una sólida estructura organizacional y una planificación financiera robusta, proporciona una base firme para el lanzamiento de TopPapa. Las estrategias de mercadeo delineadas, que incluyen la presencia en redes sociales, la publicidad impresa y la realización de activaciones en el punto de venta, están diseñadas para maximizar la visibilidad y atraer a un amplio segmento del mercado.

El análisis de costos y la proyección financiera muestran que el negocio es sostenible y capaz de generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable. La estructura organizacional, con roles claramente definidos y un enfoque en la calidad del servicio, asegura una operación eficiente y orientada al cliente.

En conclusión, TopPapa no solo ofrece un producto innovador y atractivo, sino que también está respaldado por una planificación meticulosa y una estrategia de negocio bien fundamentada. Con una sólida aceptación en el mercado y una estructura operativa eficiente, TopPapa está bien posicionado para convertirse en una opción popular y rentable en el mercado de comidas rápidas.

22. Lecciones aprendidas

El desarrollo y planificación del proyecto TopPapa ha brindado valiosas lecciones que son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad del negocio. A continuación, se destacan las principales lecciones aprendidas a lo largo del proceso:

- Comprender las preferencias y comportamientos del mercado objetivo es crucial. Las encuestas y pruebas de prototipo han demostrado ser herramientas esenciales para ajustar el producto a las expectativas de los clientes y asegurar su aceptación.
- Realizar pruebas con prototipos antes del lanzamiento permitió identificar y corregir posibles fallos en el producto. Además, la retroalimentación directa de los consumidores ayudó a perfeccionar la oferta, asegurando que se ajustara a las demandas del mercado.
- La elaboración detallada de un plan financiero, incluyendo la inversión inicial, costos operativos y proyecciones de ingresos, ha sido vital para evaluar la viabilidad del negocio. Esto también facilitó la gestión de recursos y la búsqueda de financiación.
- Asegurar que todos los productos y servicios mantengan un alto estándar de calidad es vital para la satisfacción del cliente y la fidelización. Implementar procedimientos estandarizados y realizar controles de calidad regulares son prácticas imprescindibles.
- Contar con un equipo bien capacitado y motivado es crucial para el éxito operativo.

23. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este proyecto era diseñar un plan de negocios para la creación de TopPapa, una propuesta innovadora de papas a la francesa con variados toppings y salsas en la ciudad de Tunja, puede decirse que este objetivo se cumplió a cabalidad. A continuación, se destacan las principales conclusiones del estudio:

La popularidad de la comida rápida en Colombia y el creciente interés por opciones convenientes y sabrosas han creado una oportunidad significativa para el mercado de TopPapa. La propuesta de TopPapa se basa en ofrecer papas a la francesa de alta calidad, fritas tanto en aceite tradicional como en freidora de aire, con una amplia variedad de toppings y salsas para satisfacer diferentes gustos y preferencias.

La investigación de mercado realizada indica una alta aceptación del concepto entre el público objetivo, que incluye hombres y mujeres de entre 18 y 40 años con un estilo de vida activo y un poder adquisitivo medio-alto, así como familias con niños. El estudio mostró que los consumidores valoran la combinación de calidad, sabor y presentación innovadora que ofrece TopPapa.

Desde el ámbito operativo, se analizaron los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo la selección de un equipo competente y el establecimiento de procesos eficientes para la preparación y servicio de los productos. Además, se diseñaron estrategias de marketing para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a un público amplio.

En términos económicos, se determinó que TopPapa tiene una alta rentabilidad a mediano plazo. El análisis financiero detallado, que incluye la inversión inicial, costos operativos y proyecciones de ingresos, respalda la viabilidad del negocio. Las pruebas de prototipo y la retroalimentación positiva de los consumidores potenciales refuerzan la confianza en el éxito del proyecto.

En resumen, el plan de negocios para TopPapa demuestra que tanto el producto como la idea de negocio son viables y bien recibidos por el mercado objetivo. Con una estrategia bien definida y un enfoque en la calidad y satisfacción del cliente, TopPapa está preparado para convertirse en una opción destacada en el sector de comida rápida en Tunja.

24. Referencias

- Acevedo, D., Montero, P., & Marrugo, Y. (2023). Gestión de desperdicios alimentarios: una visión desde la política pública colombiana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 769-784. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.20>
- Agro Biodigital. (26 de Enero de 2022). *Asociación de Biotecnología vegetal agrícola*. <https://agrobio.org/noticias/con-edicion-genetica-mejoran-las-papas-la-francesa-y-fritas>
- Agronet. (12 de Mayo de 2023). *Agronet*. [https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Cundinamarca,-Boyac%C3%A1,-Nari%C3%B1o-y-Antioquia,-representan-90-de-la-producci%C3%B3n-de-papa.aspx#:~:text=Hay%20ocho%20departamentos%20productores%20de%20este%20tub%C3%A9rculo%2C%20de%20los%20cuales,%25\)%20y](https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Cundinamarca,-Boyac%C3%A1,-Nari%C3%B1o-y-Antioquia,-representan-90-de-la-producci%C3%B3n-de-papa.aspx#:~:text=Hay%20ocho%20departamentos%20productores%20de%20este%20tub%C3%A9rculo%2C%20de%20los%20cuales,%25)%20y)
- Aguilera, S., Belteton, D., Monrroy, M., Muñoz, J., Solares, A., Vega, Y., & Sosa, M. (2021). Nuevas tecnologías de freído para reducir el contenido de grasa en alimentos fritos. *XXVI Verano de la ciencia*, 1-11.
- Alarcón, M. (20 de Agosto de 2023). *Marca.com*. <https://www.marca.com/bienestar/alimentacion/2023/08/20/64ccd7f2e2704e468e8b45af.html>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. . (s.f.). <https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>

Arias, S. (11 de Abril de 2022). *Abonamos*.

<https://www.abonamos.com/blog/2022/4/8/importancia-de-la-papa-en-colombia>

Baumann, H. (07 de Abril de 2022). *Crehana*. [https://www.crehana.com/blog/estilo-](https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/prototipo-de-un-producto/)

[vida/prototipo-de-un-producto/](https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/prototipo-de-un-producto/)

Benedetti, A. (s.f.). *Naciones UNidas*. [https://www.un.org/es/observances/potato-](https://www.un.org/es/observances/potato-day#:~:text=La%20versatilidad%20de%20su%20cultivo,de%20gases%20de%20efecto%20invernadero.)

[day#:~:text=La%20versatilidad%20de%20su%20cultivo,de%20gases%20de%20efecto%20invernadero.](https://www.un.org/es/observances/potato-day#:~:text=La%20versatilidad%20de%20su%20cultivo,de%20gases%20de%20efecto%20invernadero.)

[cto%20invernadero.](https://www.un.org/es/observances/potato-day#:~:text=La%20versatilidad%20de%20su%20cultivo,de%20gases%20de%20efecto%20invernadero.)

Boyacá 7 Días. (18 de Agosto de 2021). *Boyacá 7 Días*.

[https://boyaca7dias.com.co/2021/08/18/estas-son-las-ciudades-que-mas-consumen-](https://boyaca7dias.com.co/2021/08/18/estas-son-las-ciudades-que-mas-consumen-papa-en-colombia/)

[papa-en-colombia/](https://boyaca7dias.com.co/2021/08/18/estas-son-las-ciudades-que-mas-consumen-papa-en-colombia/)

Caez, A., Cáez, J., & Cáez, C. (2019). *Tecnología e innovación en el agro colombiano*.

Universidad EAN .

Cámara de Comercio de Tunja. (2020). *Directorio Comercial: Red de abastecimiento de*

Tunja.

Cámara de Comercio de Tunja. (2023). *Red de Abastecimiento de Tunja*. Tunja: Comisión

Regional de Competitividad e Innovación .

Cámara de Comercio de Tunja. (2024). *Boyacá en cifras 2023*. Tunja.

CCGS Food Lab. (16 de Julio de 2023). *CCGS Food Lab*. [https://ccgs.eu/blog/alimentos/la-](https://ccgs.eu/blog/alimentos/la-patata-un-alimento-vers%C3%A1til-y-nutritivo-%7C-historia-usos-culinarios-y-valor-nutricional)

[patata-un-alimento-vers%C3%A1til-y-nutritivo-%7C-historia-usos-culinarios-y-](https://ccgs.eu/blog/alimentos/la-patata-un-alimento-vers%C3%A1til-y-nutritivo-%7C-historia-usos-culinarios-y-valor-nutricional)

[valor-nutricional](https://ccgs.eu/blog/alimentos/la-patata-un-alimento-vers%C3%A1til-y-nutritivo-%7C-historia-usos-culinarios-y-valor-nutricional)

CMS Rodríguez-Azuero. (2017). *Construyendo un escenario habilitador para la tecnología en la agricultura (AgroTech): Una oportunidad para Colombia*. Cámara de Comercio Electrónico .

Cobos, F., Hasang, E., Medina, R., & Orellana, E. (2022). El cultivo de papa, recursos genéticos y retos para el futuro. 7, 212-229.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7724758>

DANE. (2021). *La información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitalinas*. Tunja: SANE.

Delgado, A. (5 de Diciembre de 2023). *Revista La Barra*.
<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/una-mirada-al-sector-de-bares-y-restaurantes-en-colombia>

Departamento de Planeación y estudios económicos. (2019). *Tejido empresarial de Tunja* .
Tunja: Cámara de Comercio de Tunja.

Díaz, P. (16 de Marzo de 2023). *La Barra*.
<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/requisitos-para-abrir-un-establecimiento-gastronomico>

El Colombiano. (21 de Noviembre de 2023). *El Colombiano*.
<https://www.elcolombiano.com/negocios/tasas-de-interes-en-colombia-impactan-a-comercio-industria-y-construccion-principalmente-KE23149267>

EOS . (7 de Mayo de 2024). *EOS Data Analytics*. <https://eos.com/es/blog/tecnologias-en-la-agricultura/>

Escobar, J. (6 de Noviembre de 2024). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/colombia/2024/11/07/colombia-esta-a-punto-de-quedarse-sin-restaurantes-se-ven-llenos-pero-la-gente-esta-gastando-menos/>

EY. (30 de Octubre de 2023). *EY*. [https://www.ey.com/es_co/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-](https://www.ey.com/es_co/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-colombia#:~:text=Colombia%20impone%20impuestos%20saludables%20a,de%20sodio%2C%20grasas%20o%20az%C3%BAcar.)

[colombia#:~:text=Colombia%20impone%20impuestos%20saludables%20a,de%20sodio%2C%20grasas%20o%20az%C3%BAcar.](https://www.ey.com/es_co/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-colombia#:~:text=Colombia%20impone%20impuestos%20saludables%20a,de%20sodio%2C%20grasas%20o%20az%C3%BAcar.)

FEDEPAPA. (2023). *Informe de Gestión - Vigencia 2023*. FNFP.

García, C. (1 de Diciembre de 2023). *La República*.

<https://www.larepublica.co/consumo/la-mayoria-de-las-personas-opta-por-la-comida-casera-3759620>

ICA. (26 de Noviembre de 2024). *ICA.gov*. <https://www.ica.gov.co/noticias/boyaca-refuerza-compromiso-produccion-papa>

Infobae. (19 de Agosto de 2022). <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2022/08/20/dia-internacional-de-las-papas-fritas-su-misterioso-origen-y-los-secretos-para-que-queden-perfectas/>

Martínez , D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.

MinAgricultura. (15 de Enero de 2024). *MinAgricultura*.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura->

celebr%C3%B3-evidente-reducci%C3%B3n-en-la-inflaci%C3%B3n-de-los-
alimentos-para-el-cierre-de-2023.aspx

MiniAgricultura. (2020). *Cadenna de la Papa*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y
Desarrollo Rural.

Molina, O. (2009). La papa: Diversos elementos que intervienen en la cuantificación de su
costo de producción. *Actualidad Contable Faces*, 12(18), 73-80.

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25712300007.pdf>

Moreno, C. (30 de Marzo de 2023). *La República*.

[https://www.larepublica.co/especiales/reforma-laboral-2023/estas-serian-las-
implicaciones-de-la-reforma-laboral-en-los-bares-y-restaurantes-3580945](https://www.larepublica.co/especiales/reforma-laboral-2023/estas-serian-las-implicaciones-de-la-reforma-laboral-en-los-bares-y-restaurantes-3580945)

Noticias RCN. (29 de Octubre de 2024). [https://www.noticiasrcn.com/colombia/cuantos-
restaurantes-quiebran-en-colombia-a-diario-766937](https://www.noticiasrcn.com/colombia/cuantos-restaurantes-quiebran-en-colombia-a-diario-766937)

Pontificia Universidad Católica de Chile. (28 de Enero de 2021). *UC*.

[https://www.uc.cl/noticias/papas-fritas-mas-saludables-desarrollo-tecnologico-del-
vice-rector-de-investigacion-uc/](https://www.uc.cl/noticias/papas-fritas-mas-saludables-desarrollo-tecnologico-del-vice-rector-de-investigacion-uc/)

Productos Monti. (30 de Enero de 2023). *Pmonti*. [https://www.pmonti.com/la-innovacion-
en-la-industria-de-las-patatas-fritas-que-podemos-esperar-en-el-futuro/](https://www.pmonti.com/la-innovacion-en-la-industria-de-las-patatas-fritas-que-podemos-esperar-en-el-futuro/)

Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de
comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 15-26.

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>

Rodríguez, D. (11 de mayo de 2024). *AgroNegocios*.

<https://www.agronegocios.co/agricultura/la-papa-la-cana-de-azucar-entre-los-cultivos-que-amenaza-el-fenomeno-de-la-nina-3858879>

Sánchez, C. (14 de Enero de 2024). *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2024-01-15/el-papel-del-gigante-canadiense-mccain-en-la-batalla-de-las-papas-a-la-francesa-europeas-en-colombia.html>

Semana. (1 de Marzo de 2023). <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/las-graves-consecuencias-para-la-salud-de-comer-papas-fritas-tres-dias-seguidos/202326/>

Silvera, J. (6 de Octubre de 2023). *956 FM*. <https://956fm.boyaca.gov.co/tunja-segunda-ciudad-en-la-que-mas-aumento-el-coste-de-vida-el-mes-pasado/>

Statista. (2023). *Plataformas líderes de compra de abarrotes en línea en Colombia 2021*.

Statista Research Department.

Telencuestas. (2024). <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/boyaca/tunja>

The Food Tech. (28 de Marzo de 2023). <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/normas-de-inocuidad-alimentaria-en-colombia/#:~:text=Las%20regulaciones%20en%20Colombia%20incluyen,para%20la%20importaci%C3%B3n%20exportaci%C3%B3n%20y>

Universidad Externado de Colombia. (29 de Enero de 2024). *Universidad Externado de Colombia*. <https://medioambiente.uexternado.edu.co/el-uso-de-agroquimicos-y-el-dano-a-la-salud-en-colombia/>

- USDA. (1 de Abril de 2019). <https://fdc.nal.usda.gov/food-details/170698/nutrients>
- Vanegas, G. (9 de Diciembre de 2022). *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-09/la-papa-el-alimento-de-la-canasta-basica-colombiana-que-se-ha-vuelto-un-lujo.html>
- Vargas, P., Zúñiga, M., & Mullo, M. (2020). Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 242-258. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1802>
- Velasco, C., & García, P. (2014). Tecnología de alimentos y evolución en los alimentos de textura modificada; del triturado o el deshidratado a los productos actuales. *Nutrición Hospitalaria*, 29(3), 465-469. <https://www.redalyc.org/pdf/3092/309231667001.pdf>
- Zamora, C. (2017). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(7), 15-25. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>



Electrolux Guardar e

Congelador Horizontal 192 Lt
EFCC20C3HQ Blanco
 Modelo EFCC20C3HQW | Código 305642
 ★★★★★ 4.4 (9)

\$1.199.900 und
Ahorra \$350.000
 \$1.549.900 und

Por compras superiores a \$1.200.000 ahorra \$ CMR

Especificaciones principales

- Tipo: Horizontales



Numero 1 de 450 unidades

Estufa Industrial En Acero
Plancha Doble 90 Cm
 + ★★★★★ (1)

\$ 730.000
 en 3 cuotas de \$ 243.333 con 0% intereses

Ver medidas de pago y promociones

Llévalo gratis entre el lunes y el martes (solo compras en entrega)

Color: Gris

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad



Vitrina KALLEY Frost Una



Atarés Guardar en lista

Mesas Acero 90 x 200 x 50 Sin Entrepiano
 Código: 073166
 ★★★★★ 0.0 (0)

\$1.636.900 unidad
 Por compras superiores a \$2.000.000 Bases y Cuchas ahorra \$180.000 con CMR

Apreséchal 17 personas han visto este producto hoy

Satisfacción Garantizada Ver más
 Puedes devolver este producto en un plazo máximo de 30 días, este debe estar en perfecto estado sin usar, tener todos sus accesorios, manuales, embalaje original y no ser un producto

Balanza Solo Peso 22T



Balanza Solo Peso 22T
 por Bodecal - Balanzas de Colomí

\$750.000,00
 Incluye IVA

Tamaño: 6KG

6KG 15KG 30KG

Cantidad: 1

Añadir al carrito

