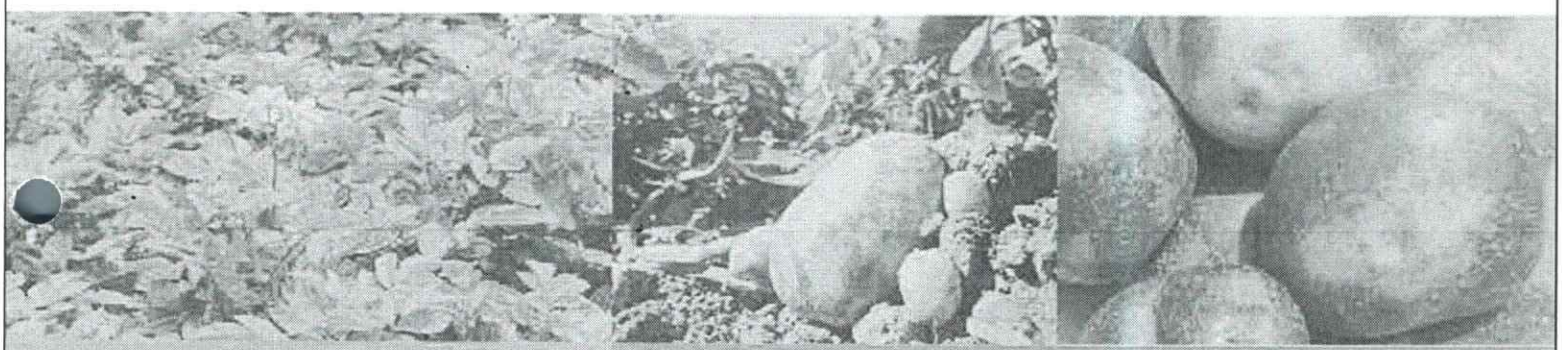
ASOPRODUJEN

Grupos Asociativos
Sistema Productivo de Papa

Fortalecimiento • Productividad • Asociatividad

fedepapa
FEDERACIÓN COLOMBIANA
DE PRODUCTORES DE PAPA

FNFP
FONDO NACIONAL DE
FOMENTO DE LA PAPA



PLAN DE NEGOCIO

ASOPRODUJEN

ASOPRODUJEN

INDICE

1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1.1. Contexto internacional
1.1.2. Contexto nacional
1.1.3. Plan estratégico sectorial

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

1.2.1. Mercado de la papa lavada y empacada

1.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN

1.3.1. Segmento de Mercado
1.3.2. Propuesta de valor
1.3.3. Canales
1.3.4. Relaciones con clientes
1.3.5. Flujo de Ventas
1.3.6. Recursos claves
1.3.7. Actividades claves
1.3.8. Socios Claves
1.3.9. Estructura de Costos

1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

2. ORGANIZACIÓN

2.1. DIAGNÓSTICO DOFA

2.2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. Misión
2.2.2. Visión
2.2.3. Valores institucionales

2.3.ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

2.3.1. Asamblea general de asociados
2.3.2. Fiscal
2.3.3. Junta directiva
2.3.4. Administrador (gerente)
2.3.5. Comité de comercialización
2.3.6. Comité técnico
2.3.7. Comité social

2.4.CADENA DE VALOR

2.4.1. Procesos de dirección
2.4.1.1.Planeación Estratégica
2.4.1.2.Aseguramiento de Calidad

ASOPRODUJEN

2.4.2. Procesos operativos
2.4.2.1. Gestión Comercial
2.4.2.2. Gestión Compras
2.4.2.3. Gestión Logística
2.4.3. Procesos de apoyo
2.4.3.1. Gestión Financiera y contable
2.4.3.2. Gestión Administrativa

3. ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO
3.1. DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR

3.2. COMPETIDORES

3.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO
3.3.1. Estrategias de Distribución
3.3.2. Estrategias de Precios
3.3.3. Estrategias de Promoción
3.3.4. Estrategias de Comunicación
3.3.5. Estrategias de Servicio
3.3.6. Estrategias de Aprovisionamiento
3.3.7. Presupuesto de estrategias

3.4. PLAN DE VENTAS

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
4.1. IMPLEMENTACIÓN

4.2. CRONOGRAMA

5. PLAN FINANCIERO
5.1. INGRESOS

5.2. COSTOS

5.3. GASTOS

5.4. ESTADO DE RESULTADOS

ASOPRODUJEN

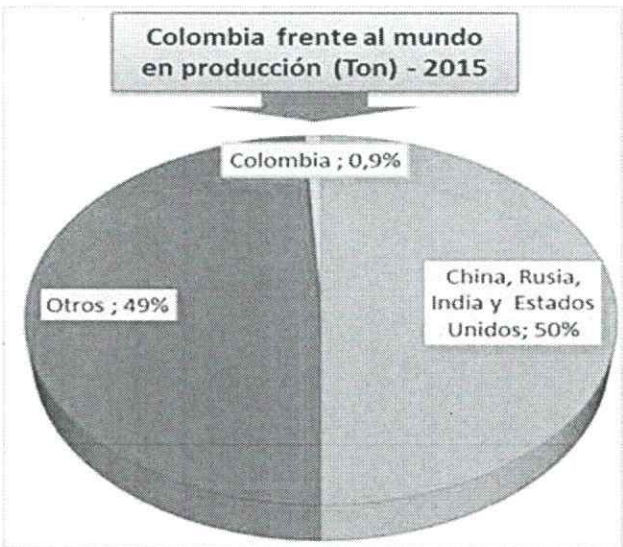
1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.1. ANALISIS DEL SECTOR

1.1.1. Contexto internacional

Según la FAO, en el año 2014 se cosecharon a nivel mundial un total de 19,2 millones de hectáreas cultivadas en papa en 158 países en donde el 50% del área cosechada en el mundo esté concentrada en 4 países; China, Rusia, India y Estados Unidos son los que predominan en producción y rendimientos.

GRAFICO 1: Comparativo de producción de papa a nivel mundial (Ton)



Fuente: FAOSTAT (Sistema de Información Estadísticos de la FAO, 2014

Por otra parte, la FAO reporta para el mismo año, la producción mundial de papa fue de 384 millones de toneladas. Actualmente Colombia ocupa el puesto número veinte (20) como país productor de papa y el cuarto (4) lugar a nivel de América latina.

En la siguiente tabla se presenta la información de los diez principales países productores de papa. Como en área cosechada, la producción también se encuentra concentrada pues el 53% de la producción de papa se genera en los mismos 4 países.

TABLA 1: Ranking de países con mayor producción de papa (Ton) – Año 2014

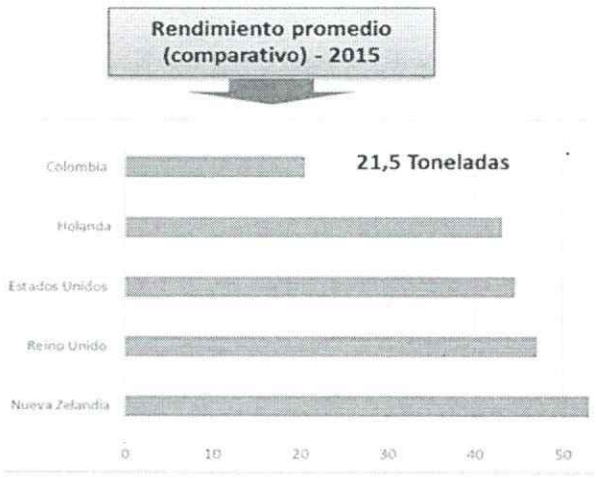
País	Producción (Ton)
China	85.860.000
India	45.000.000
Rusia	29.532.530
Ucrania	23.250.200
Estados Unidos de América	19.165.865
Alemania	10.685.600
Polonia	9.091.900
Bangladesh	8.205.470
Belarús	6.910.945
Paises Bajos	6.765.618
Resto del mundo	139.562.722
Total	**384.010.850**

Fuente: FAOSTAT, 2014

A nivel de rendimientos el país registro en el año 2015 el noveno puesto en la región de américa Latina con un promedio de 21,5 toneladas.

ASOPRODUJEN

GRAFICO 2: Comparativo de rendimientos promedios países mayores productores vs. Colombia



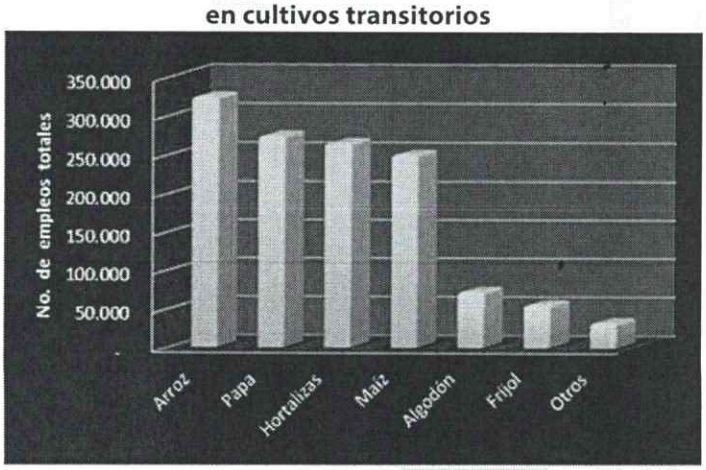
Fuente: FAOSTAT, 2014

1.1.2. Contexto nacional

El cultivo de papa representa en promedio cerca del 23% de los cultivos transitorios y a nivel de la producción nacional, el 90% se concentra en cuatro (4) departamentos, los cuales producen entre 2.5 y 2.7 millones de toneladas de papa al año.

Con referencia al aspecto social, el sector de la papa es el cultivo de clima frio que genera el mayor número de empleos con más de 100 mil empleos directos y 205 mil indirectos, además entre 90 mil y 120 mil familias se dedican al cultivo lo que significa que es un sector con un alto impacto social.

GRAFICO 3: Comparativo de generación de empleo en cultivos transitorios

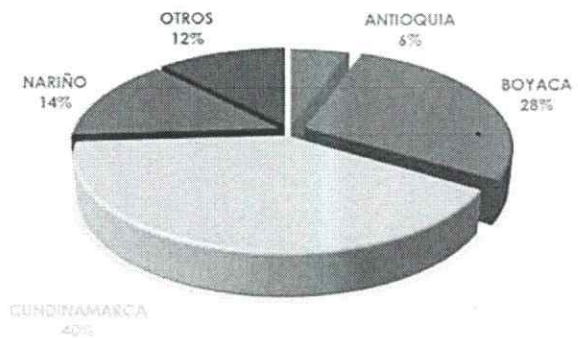


Fuente: MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural/ DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) – Año 2015

ASOPRODUJEN

Hechos como los anteriores, resaltan la importancia del cultivo de papa para el agro colombiano, pues a pesar de tener una capacidad de adaptación restringida, debido a que su producción se encuentra acotada por las condiciones climáticas (favorable para las temperaturas inferiores a 10° C y desfavorables para superiores a 30°, ya que inhiben el desarrollo del tubérculo), es eje fundamental en las actividad productiva en las zonas frías del país con intensidad de producción en Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Nariño.

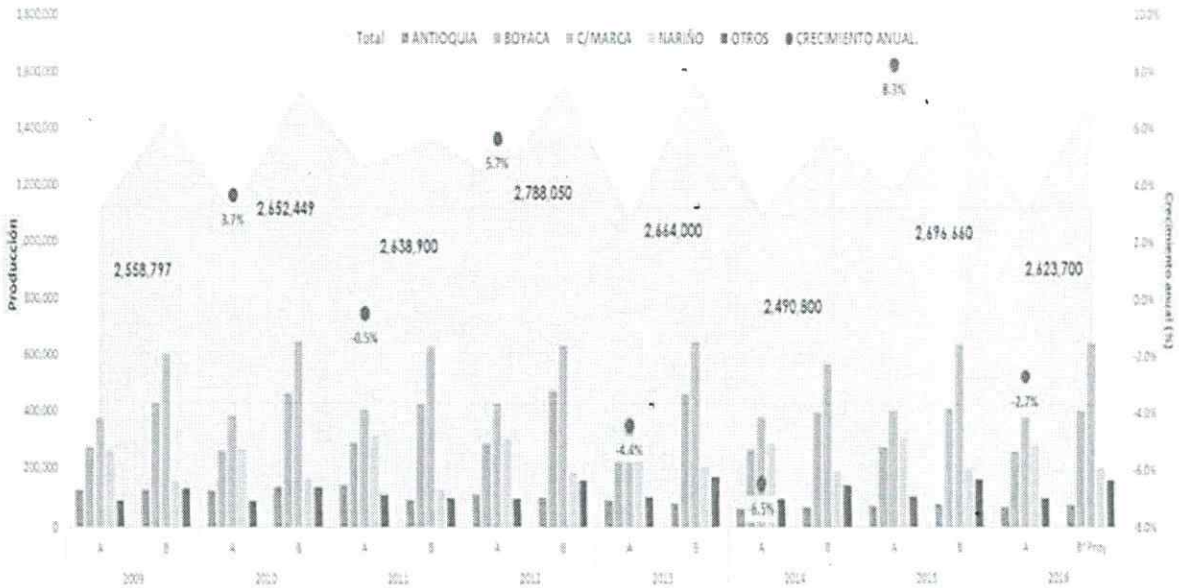
GRAFICO 4: Distribución del área sembrada de papa 2016



Fuente: Consejo Nacional de la Papa, Cálculos sistemas de información FNFP-Fedepapa

En los últimos siete años la producción ha crecido a una tasa media de 1.3% por año, siendo el 2012 el año en que se presentó la mayor producción con 2.7 millones de toneladas, lo que representó un crecimiento del 5.7% en comparación con el 2011, como se puede observar en la siguiente gráfica:

GRAFICO 5: Distribución por departamento de la producción de papa últimos 8 años



Fuente: Consejo Nacional de la Papa, Cálculos sistemas de información FNFP-Fedepapa

ASOPRODUJEN

1.1.3. Plan estrategico sectorial

El plan estratégico sectorial con vigencia 2015-2020 denominado Visión 20-20 es la ruta a seguir para lograr los diferentes objetivos determinados para el sector de la papa y que están enmarcados en tres pilares claves, además de contar con la intervención en cada eslabón de la cadena de valor y su segmentación.

- **PILARES CLAVES**

Son la base para establecer los planes de acción de corto, mediano y largo plazo, estos son:

a) Sustentabilidad
b) Competitividad
c) Nutrición

a) Sustentabilidad

Son todas las acciones eficientes del sistema productivo papa enmarcadas en el entorno externo tales como el contexto político, el medio ambiente, avances tecnológicos y los aspectos económicos y sociales los cuales mantienen el equilibro sostenible. Para el sector de la papa este gran desafío consiste en diseñar y ejecutar estrategias en conjunto con los actores claves generando continuamente mayores avances ajustados a los diferentes entornos.

En una tendencia como la de hoy, en donde cada vez se vuelve más vulnerables en su permanencia los diferentes sectores agropecuarios debido a la escases de recursos naturales, la globalización, los desafíos sociales y los desarrollos tecnológicos es fundamental fortalecer los lineamientos comunes entre la cadena de valor los cuales están previamente definidos y conocidos por cada uno de los actores.

Los lineamientos o políticas establecen el marco para la gestión del Desarrollo Sustentable y la responsabilidad social del sector de la papa, con base a estándares y protocolos formales que a través de compromisos relacionados con el cumplimiento legal, el comportamiento ético, la creación de valor compartido, las buenas prácticas agrícolas, el bienestar de los productores, la contribución a la sociedad, el involucramiento y desarrollo de la comunidad, el respeto a los derechos humanos, la protección de la población infantil, el trabajo responsable socio-ambiental con un enfoque preventivo y de eco-eficiencia y la satisfacción del consumidor.

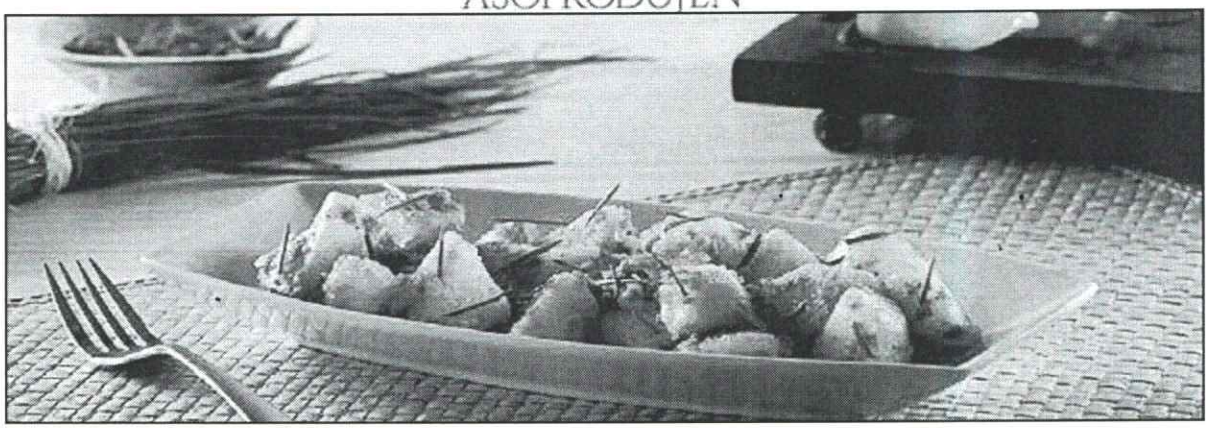
Las estrategias sustentables no solo asegurarán la estabilidad de los diferentes actores de la cadena de valor si no que conducen y conectan el trabajo en conjunto entre los grupos de interés asegurando su equilibrio en el tiempo.

b) Competitividad

La competitividad es entendida como la capacidad que debe tener el sector de la papa para lograr mayores resultados de forma comparable con respecto al resto del mundo, es decir, la innovación, la información actualizada y la adaptación al cambio deben conjugar con las acciones que la cadena de valor apliquen en la estrategia sectorial.

Cada actividad que involucre la formalización y que conlleve al equilibrio del sector se considera que es competitiva cuando se permite medir la eficiencia de la misma debido a que afecta de manera positiva o negativa los diferentes eslabones de la cadena de valor. En su efecto las variables económicas como la rentabilidad, la calidad del producto, los costos de producción, el precio final, el mercadeo, la promoción, los canales de distribución entre otras son aspec-

ASOPRODUJEN



tos que se tienen en cuenta para el desarrollo de las acciones que conduzcan al mejoramiento de cada una de ellas.

En los aspectos competitivos se implementan las ventajas comparativas y las ventajas competitivas las cuales permiten tener una relación de medición frente a otros países, sectores y segmentos del sector de la papa. En el caso de las ventajas comparativas, estas se contrastan frente a los diferentes países productores y consumidores como la productividad, la rentabilidad y el consumo per-cápita, mientras que las ventajas competitivas se basan en la tecnología aplicada, los conocimientos y capacidades humanas además de la implementación del buen manejo en los costos de producción, aprovechamiento de los recursos, la agregación de valor al producto final y el eficaz manejo y selección de los eslabones de la cadena de valor para llegar al consumidor final.

c) Nutrición

Para la ciencia médica una buena nutrición es la primera defensa contra las enfermedades, además de ser fuente de energía para vivir y estar activo, en ese orden de ideas, este último pilar contemplado dentro del plan estratégico sectorial es considerado como el motor de la cadena de valor ya que define todas las bases del uso, formas y momentos del consumo de la papa. Cada acción que contemple la elección, preparación e ingesta de la papa además del hábito dietético y el estilo de vida se enmarcan en este importante eje estratégico.

De acuerdo con la FAO, la papa es considerada a nivel mundial como un alimento esencial en la seguridad alimentaria ya que se han identificado contenidos de macro y micronutrientes, antioxidantes y componentes fundamentales para la dieta y salud de la población mundial.

Los nuevos desafíos, como el cambio climático, la sostenibilidad ambiental y los rápidos cambios tecnológicos, están transformando el sistema alimentario y plantean interrogantes sobre cómo alimentar a la creciente población mundial de forma sostenible.

En este sentido, la papa cuenta con ventajas nutricionales que permiten responder a la necesidad requerida por el mundo. Retos como las acciones para incrementar la educación nutricional que permiten enseñar a los consumidores a preparar y disfrutar la papa como alimento esencial, identificar nuevos momentos de consumo y sobre todo aumentar el consumo per-cápita, tiene la responsabilidad compartida el estado, el gremio y el sector privado.

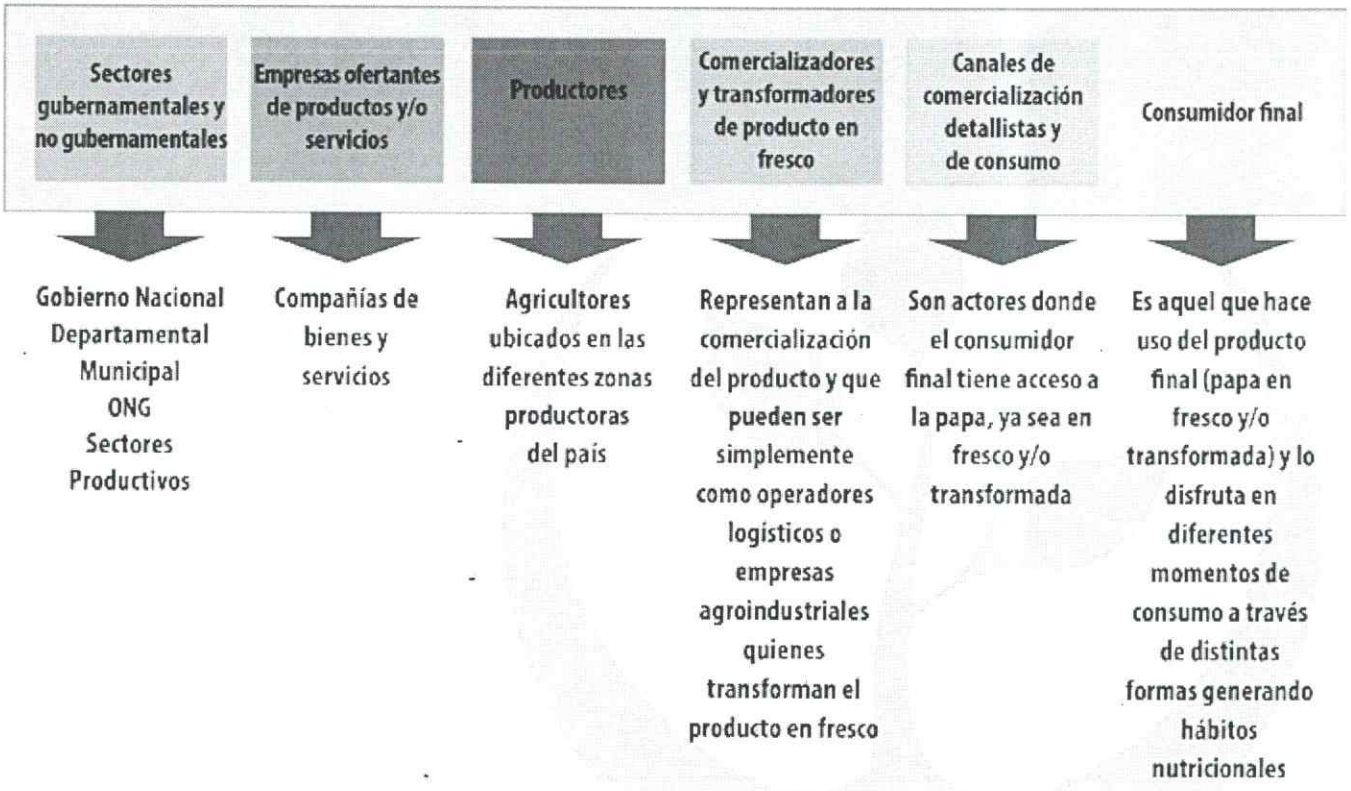
ASOPRODUJEN

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para entender el funcionamiento del mercado de la papa es importante establecer los diferentes eslabones que contemplan la cadena de valor, es decir, su categoría, roles y funciones y la agregación de valor que aportan al sostenimiento del mismo, describiendo el desarrollo de las actividades del sector de la papa en cada uno de los grupos de interés.

Para ello se contemplan seis grupos de actores claves que intervienen en la cadena estratégica los cuales contribuyen a la formalización, desarrollo y continuidad del sector de la papa.

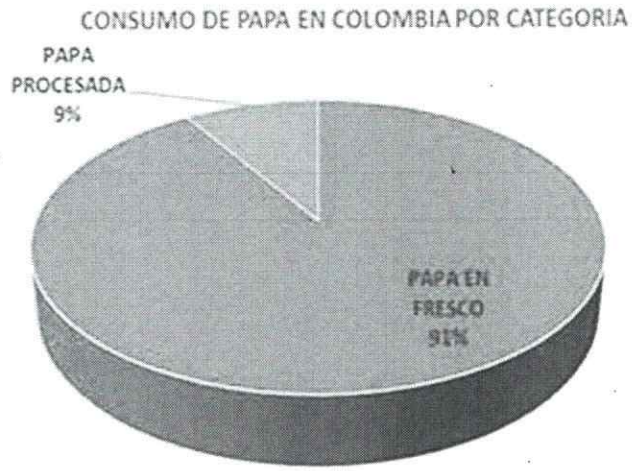
GRÁFICO 6: Resumen de la cadena de valor del subsector papa



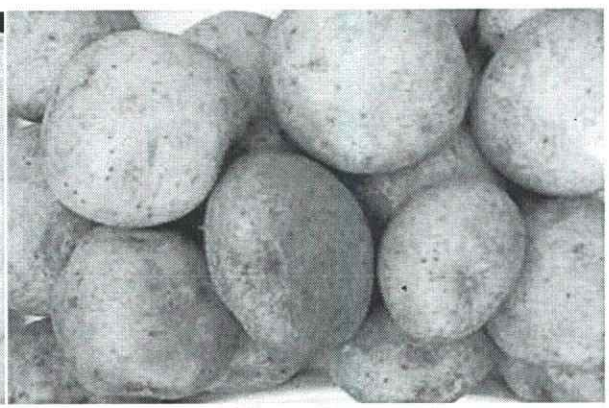
Una vez detallados los principales eslabones de atrás hacia delante los actores que más sobresalen después de los productores son los comercializadores ya que gracias a estos grupos de interés el consumidor final logra adquirir el producto de manera detallada. El mercado de la papa en Colombia se caracteriza por ser comercializada en fresco de acuerdo a la siguiente gráfica:

ASOPRODUJEN

GRÁFICO 7: Porcentaje de participación de consumo



Fuente: Consejo Nacional de la Papa, Cálculos sistemas de información FNFP-Fedepapa



Cada día se hace necesario que este producto especialmente la papa en fresco tenga agregación de valor debido a que las exigencias del consumidor final además de las entidades de salud son más frecuentes. Es aquí donde el proceso de papa lavada y cepillada se hace indispensable para el mercado ya que tiene los siguientes beneficios:

- Asegura calidad al comprador:

  Por ser un producto limpio, las características del producto son visibles generando confianza al momento de la compra.

- Ahorro de tiempo para su preparación:

  La papa lavada es un producto ideal para el ahorro de tiempo y agua en donde el concepto de "producto listo y fresco" aplica para este producto.

- Cantidad a la medida:

  Gracias a su empaque final (3, 5 y 10 Kilos) el consumidor puede adquirir en el mercado la cantidad requerida, obteniendo un producto fresco de acuerdo a su necesidad.

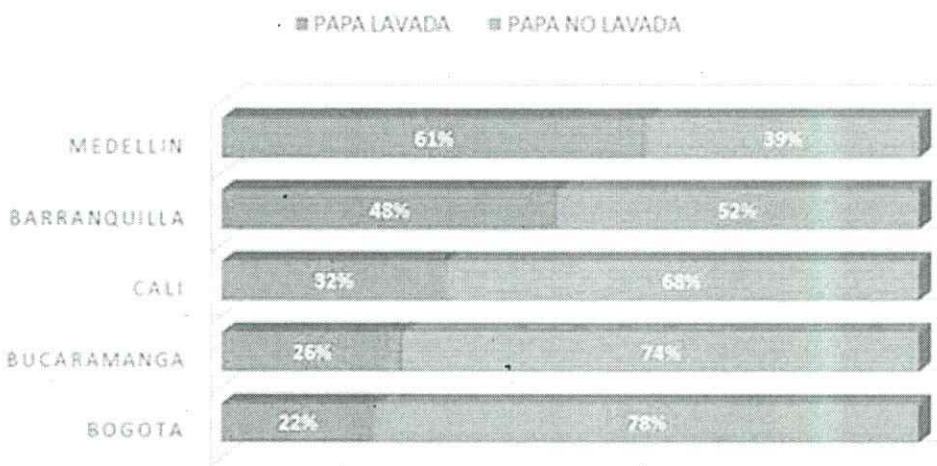
ASOPRODUJEN

1.2.1. *Mercado de la papa lavada y cepillada*

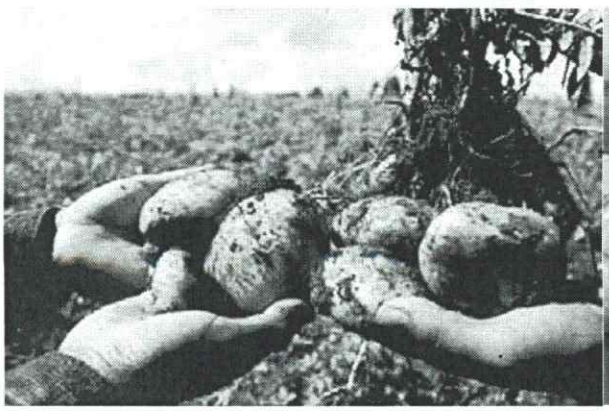
El mercado de la papa lavada y cepillada en Colombia viene creciendo en los últimos cinco años gracias a los diferentes requerimientos y normas que las distintas entidades públicas y privadas vienen implementando con el objetivo de brindar al consumidor final calidad, ahorro y sobre todo bienestar.

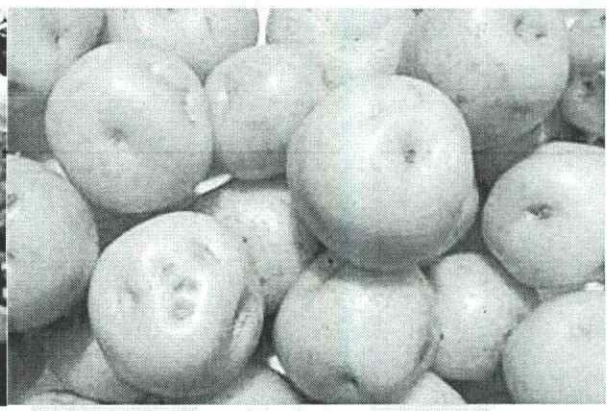
La siguiente grafica detalla el uso de papa lavada y cepillada en las diferentes ciudades principales de acuerdo al estudio de consumo realizado en el año 2013:

GRAFICO 8: Consumo de papa en fresco por categoría en las principales ciudades



Fuente: Cálculos sistemas de información FNFP-Fedepapa





ASOPRODUJEN

1.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN

Un modelo o diseño de negocio es la planificación que realiza una asociación con el fin de proyectar sus ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias promocionales y publicitarias entre muchas otras actividades vinculadas a la alineación de los recursos de la asociación.

La forma de describir el modelo de negocio para la asociación es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen el proceso que sigue una corporación para conseguir ingresos.

GRAFICO 9: Modelo del plan de negocios

ASOPRODUJEN

ASOPRODUJEN establece como modelo de negocio la comercialización de papa cepillada y empacada, de acuerdo al esquema se define lo siguiente:

1.3.1. Segmento de Mercado

El segmento se refiere puntualmente, al objetivo de mercado que se quiere abarcar con el fin de obtener los resultados esperados. Para ASOPRODUJEN se define la zona de Boyacá, Costa Atlántica, Santanderes y Cundinamarca ofreciendo a los principales canales de los municipios más poblados y con mayor desarrollo.

1.3.2. Propuesta de valor

Una propuesta de valor es la manifestación al mercado del por qué deben adquirir los productos y/o servicios ofrecidos por mi asociación y no a la competencia.

Bajo esta primicia, ASOPRODUJEN cubre la necesidad del mercado ofreciendo un producto con las siguientes características, beneficios y ventajas:

- **Características**

  Papa seleccionada y lavada, de origen (Municipio de Pasca Cundinamarca), variedad Diacol Capiro, Parda Pastusa y Pastusa Superior la cual tiene referencia en el mercado por ser una papa de un sabor agradable al paladar y con estándares de calidad en tamaño y uniformidad. En presentaciones de 3, 5 y 10 Kilos para SUPERMERCADOS y 50 Kilos para *HORECA.

  * HORECA: Acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAtering (Servicio de suministro de comidas preparadas para colectivos).

- **Beneficios**

  Apta para preparaciones inmediatas.
  Disponibilidad a la medida del consumidor.
  Disminución de desperdicios por producto defectuoso.

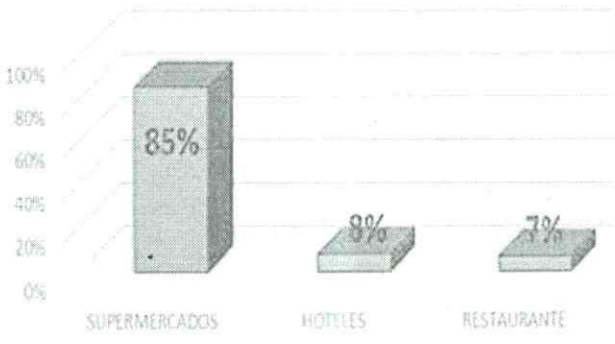
- **Ventajas**

  Ahorro de tiempo para las amas de casa y preparaciones.
  Producto fresco al momento del consumo.
  Ahorro de dinero (Producto defectuoso y agua).

1.3.3. Canales

Los canales de comercialización son aquellos puntos de contacto en donde el producto parte desde el productor para hacerlo llegar al comprador final. En este caso los mercados en donde ASOPRODUJEN puede concentrar sus esfuerzos comerciales se detallan en la siguiente gráfica:

GRAFICO 10: Propuesta de ventas por canal



ASOPRODUJEN

1.3.4. *Relaciones con clientes*

Para construir relaciones duraderas con los clientes se propone la siguiente metodología:

- **Preventa:**
Consiste en estudiar el mercado, es decir las necesidades de la clientela, e identificar potenciales clientes. Para el modelo de negocio de ASOPRODUJEN la preventa se debe dar iniciando con la recopilación de una base de datos de productores del segmento y canales (supermercados, restaurantes y hoteles) la cual se puede obtener del mercado a través de un sondeo, cámara de comercio y/o alcaldías).

Además de contar con la información básica como nombre y teléfono es necesario tener referencia de la competencia, precios y modelo de distribución.

- **Venta:**
Una vez realizada la oferta de productos y servicios, la venta se debe dar como una relación comercial equilibrada en donde la información al cliente debe ser clara a lo que se refiere.

- **Gestión de servicio al cliente:**
A los clientes les gusta sentirse conocidos y reconocidos por lo tanto es necesario tener un servicio con calidad durante el proceso de la venta que le permita tener tranquilidad y comodidad.

- **La posventa:**
En esta etapa se provee asistencia al cliente a través de llamadas de seguimiento durante el ciclo productivo del cultivo sembrado con la semilla vendida, ya que permitirá evaluar la calidad de la misma y su rendimiento final.

1.3.5. *Flujo de Ventas*

Este elemento será desarrollado en el Capítulo 3, Análisis y Estrategias de Mercadeo (Numeral 3.4 Plan de Ventas).

1.3.6. *Recursos claves*

Los recursos claves para el modelo de negocios de ASOPRODUJEN se determinan en:

- Proceso de Agregación de valor:
  - * Banda de Recepción
  - * Cepilladora de papa en seco
  - * Banda de Selección
  - * Clasificado de tamaño
- Bodega para la Recepción, almacenamiento y preservación de producto.
- Logística de Transporte, con el fin de realizar las rutas de entrega.
- Oficina Administrativa: Con todos su implementos y adecuaciones necesaria.

1.3.7. *Actividades claves*

Las actividades claves para el modelo de negocios de ASOPSCA se determinan en:

- Comercialización y mercadeo del portafolio de productos y servicios.
- Recepción, inspección y compra de Papa fresca.
- Lavado, clasificado y empacado de papa.
- Almacenamiento y preservación de papa.
- Gestión Logística para entrega de productos
- Gestión de Facturación y cartera.

1.3.8. *Socios Claves*

Los socios claves para el plan de negocios son grupos que directa o indirectamente compran y

venden sus productos o servicios entre ellos, permitiendo ser eficientes en los recursos ya sea económicos, humanos y/o físicos. Para ASOPRODUJEN se definen los siguientes socios claves de valor:

- **Directos:**
  Clientes
  Asociados de ASOPRODUJEN
  Productores externos
  Proveedores de plásticos
  Proveedores de maquinaria
  Proveedores de transporte

- **Indirectos:**
  FEDEPAPA
  Fondo Nacional de Fomento de la papa
  Entidades regulatorias
  Sector financiero

1.3.9. Estructura de Costos

Este elemento será desarrollado en el Capitulo 5. Plan Financiero (Numeral 5.2 Costos)

1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas son aquellas diferenciaciones que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño logrando una posición competitiva en dicho sector.

ASOPRODUJEN tendrá su mayor ventaja competitiva en la disponibilidad permanente de papa durante todo el año ya que al ser una cooperativa receptora de papa en fresco para prestar el servicio de lavado en la zona oriental del departamento de Antioquia tendrá frecuentemente producto y sobretodo fresco.

Además, otra ventaja que se resalta en el modelo de negocio para ASOPRODUJEN es el precio a ofrecer frente a sus competidores gracias al servicio de lavado en donde día a día permite tener el precio real del mercado, generando una diferenciación cuando el producto tenga picos ya sean altos y/o bajos.

ASOPRODUJEN

2. ORGANIZACIÓN

2.1. DIAGNÓSTICO DOFA

En el diagnóstico se deben tener en cuenta aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo, con el fin de tener una visión integral del medio en el que se trabaja, éste recoge información importante que permite conocer cuál es el estado de la asociación, los puntos fuertes y débiles identificando los principales problemas que afectan el funcionamiento, igualmente las amenazas y oportunidades del entorno; todo esto con el fin de crear opciones de mejoramiento y acciones para superar las dificultades.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
INTERNAS	1. No está definido e implementado el direccionamiento estratégico de la Asociación. 2.Falta claridad en los beneficios para los asociados. 3. No tiene estrategias de comercialización para los servicios ofrecidos por la Asociación. 4. Seguimiento y control de costos y gastos de producción. 5. Asistencia técnica deficiente.	1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo. 2. Experiencia en la producción del cultivo de papa. 3. Proyección de negocios.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
EXTERNAS	1. Acceso a bancos de maquinaria. 2. Clasificación, Lavado y empacado de R12 y Productos nuevos con variedades exclusivos. Ofrecer a todos los productores de la zona servicio de agregación de valor a través de lavado y/o cepillado. 3. Generar programas de capacitación con sus asociados en temas técnicos, comerciales y buenas prácticas con el fin ofrecer calidad en el producto final.	1. Disponibilidad de semilla certificada. 2. Fluctuación de Precios.

ASOPRODUJEN

2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El rol organizacional define cómo está estructurada la asociación y cuáles son sus convicciones expresada a través de la Misión, la Visión y sus Valores.

2.2.1. Misión

La Misión de ASOPRODUJEN expresa la razón de ser de la Asociación, es la definición en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

"ASOPRODUJEN es una Asociación de Productores Agrícolas de Jenesano (Boyacá) que presta servicios de cepillado y clasificado, y comercializa papa cepillada y empacada, mediante procesos que garantizan la calidad, cantidad y tiempos de entrega"

2.2.2. Visión

La VISIÓN de la Asociación se construyó basado en lo que quiere llegar a ser en el futuro como asociación de productores comprometidos con su producto y con su región, señalando el rumbo y la dirección que une el presente con el futuro.

"Posicionar a ASOPRODUJEN en el año 2020 en procesos de agregación de valor, procesamiento e industrialización de la papa, basados en principios desarrollo social, económico y ambiental".

2.2.3. Valores institucionales

Acuerdos que inspiran y rigen la vida de la Asociación, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos estratégicos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.

Permiten Fortalecer el rol de mi asociación, ya que caracterizan a todos sus miembros

ASOPRODUJEN define sus siguientes valores institucionales:

- Calidad del Producto
- Participación
- Responsabilidad:
- Respeto

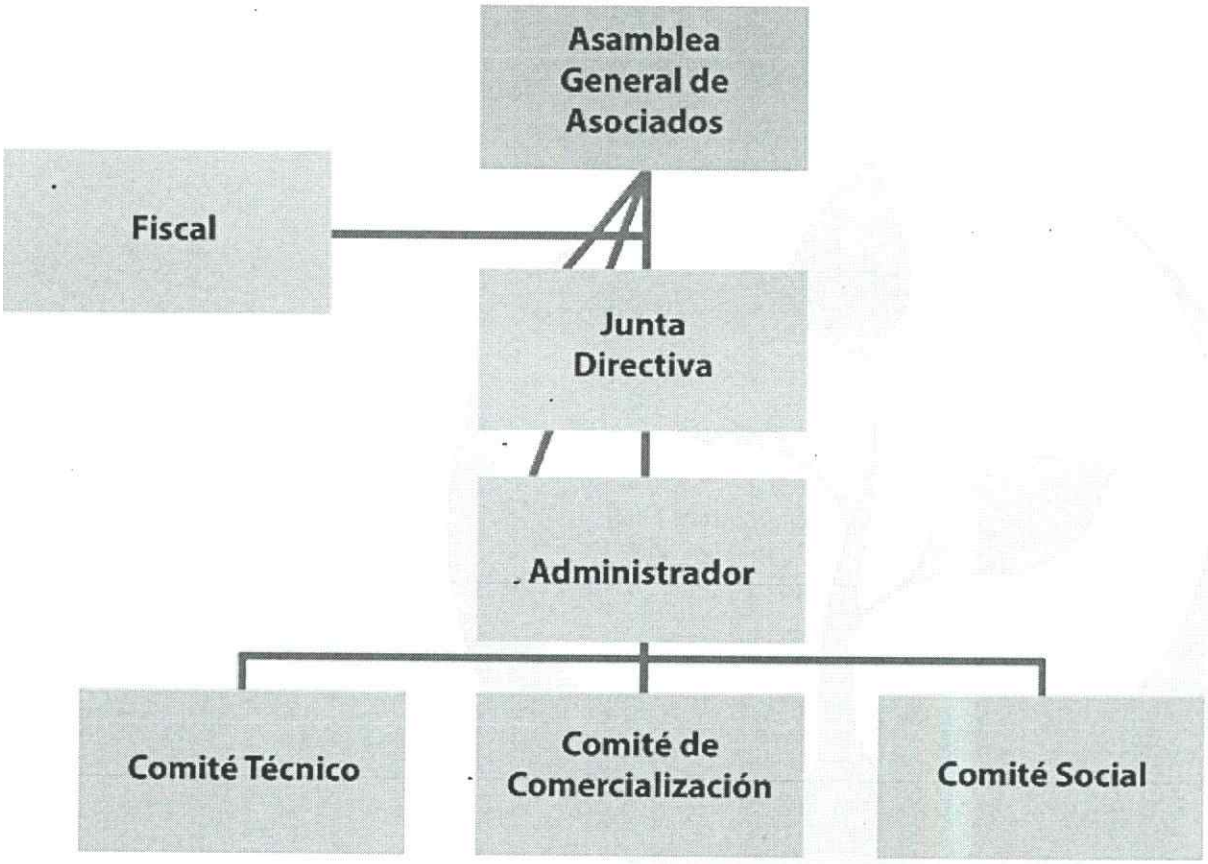
ASOPRODUJEN

2.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Permite definir quienes asumen las funciones y responsabilidad de la asociación generando claridad en los procesos.

Es la forma como está constituida su asociación para contar con un adecuado funcionamiento, donde cado una de sus partes está encargada de funciones específicas.

GRAFICO 11: Organigrama



ASOPRODUJEN

2.3.1. *Asamblea general de asociados:*

69 Asociados Productores de papa de las veredas de Foraquira, Paeces Alto, Paeces Bajo, Rodríguez, Tierra Negra (Venta Quemada) y Huerta Grande del Municipio de Jenesano Boyacá.

Dentro del esquema organizativo usted hace parte de la asamblea general de asociados, por eso debe ser un miembro activo, que ayude a garantizar la calidad de los productos y de servicios que se ofrecen a los clientes.

2.3.2. *Fiscal:*

PD

2.3.3. *Junta directiva:*

La definición de sus responsabilidad y autoridad están definidas en los estatutos de la Asociación.

- Presidente: Nelcy Rojas
- Vicepresidente: Luis Ibañez
- Tesorero: Temilda Sanchez
- Secretario: Javier Tovar

2.3.4. *Administrador (gerente):*

Jorge Rodríguez

2.3.5. *Comité de comercialización*

Integrantes del Comité

- Director Comercial: ND

Actividades del Comité:

- Realizar estudios del Sector y del Mercado.
- Gestionar la marca e imagen de identidad visual.
- Gestionar las estrategias de promoción y comunicación para posicionar la marca y productos de COAGROUNIÓN: participar en eventos (ferias) y ruedas de negocio.
- Establecer el Modelo de Negocio: segmentar el mercado y establecer la propuesta de valor, canales y relaciones con los clientes.
- Ofrecer el portafolio de productos y servicios y realizar la toma de pedidos de clientes.
- Realizar la programación de rutas de entrega de producto a clientes.
- Facturar a clientes.
- Realizar la gestión de cartera y cobro.

2.3.6. *Comité técnico*

Integrantes del Comité

- Director Técnico: ND

Actividades del Comité:

- Planificar la producción en conjunto con los asociados garantizando la aplicación de buenas prácticas agrícolas.
- Realizar el seguimiento y control a la cosecha.
- Recepcionar e inspeccionar la papa en Bodega.
- Gestionar las compras y pagos a productores
- Lavar, clasificar, empacar y etiquetar la papa.
- Almacenar y garantizar la conservación de la papa.
- Realizar el alistamiento y despacho de las rutas de entrega.

2.3.7. *Comité social*

Integrantes del Comité

- Director Social: ND

Actividades del Comité:

- Garantizar la asociatividad: reuniones de asamblea general, junta directiva y comités específicos.
- Gestionar recursos con entidades nacionales, departamentales y municipales y entidades con y sin ánimo de lucro.
- Participación en eventos sociales y de integración.
- Elaborar la programación de actividades sociales y de bienestar para los asociados.
- Gestionar un programa de capacitación y formación en temas de asociatividad, planeación estratégica, gestión de proyectos, buenas prácticas agrícolas y asistencia técnica, administrativos y financieros, entre, otros.

ASOPRODUJEN

2.4. CADENA DE VALOR

GRAFICO 12: Cadena de valor

2.4.1. Procesos de dirección

2.4.1.1.Planeación Estratégica

- Obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual presente de la Asociación, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro de la Asociación (Numeral Análisis del Sector 1.1 y Análisis del Mercado 1.2)

- Definición del modelo de negocio para la asociación (Numeral 1.3 Definición del modelo de negocio).

- Llevar a cabo el diagnóstico se deben tener en cuenta aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo, con el fin de tener una visión integral del medio en el que se trabaja (Numeral 2.1 Diagnóstico DOFA).

- Definir y actualizar el Direccionamiento Estratégico de la Organización (Numeral 2.2 Direccionamiento Estratégico), planear y ejecutar metas a corto, mediano y largo plazo, acorde con los objetivos propuestos.

- Definir quienes asumen las funciones y responsabilidad de la asociación, para contar con un adecuado funcionamiento, donde cado una de sus partes está encargada de funciones específicas (Numeral 2.3 Estructura Administrativa).

2.4.1.2.Aseguramiento de Calidad

- Estandarizar y documentar las funciones y procesos.
- Describir y redactar las experiencias y lecciones aprendidas.
- Realizar el seguimiento y control al cumplimiento de las políticas y directrices definidas por la Asamblea de Asociados.

2.4.2. Procesos operativos

2.4.2.1.Gestión Comercial

- Gestionar las estrategias de promoción y comunicación para posicionar la marca y productos de ASOPRODUJEN: participar en eventos (ferias) y ruedas de negocio.
- Ofrecer el producto y tomar el pedido al cliente.
- Establecer las políticas de precios y descuentos.
- Entregar pedido a gestión financiera y contable para Facturar.

2.4.2.2. Gestión Compras

- Planificación, seguimiento y control a la producción siembras y cosechas de asociados).
- Definir la política de compras y precios de compra.
- Planificar, negociar y realizar las compras.
- Recepción e inspección de producto .

2.4.2.3. Gestión Logística

- Almacenamiento: preservación de producto.
- Alistamiento, transporte y entrega al cliente: Remisión de entrega.
  * Gestión por el productor: lo cobra a ASOPRODUJEN en el costo del precio de compra.
  * Gestión de ASOPRODUJEN: lo cobra al cliente.
  * Gestión del Cliente.

2.4.3. Procesos de apoyo

2.4.3.1.Gestión Financiera y contable

- Elaborar los Estados Financieros.
- Facturar y radicar factura al cliente.
- Gestión de cartera (cobros) política de pagos .

2.4.3.2.Gestión Administrativa

- Gestionar compras administrativas.
- Realizar la selección y contratación de personal.
- Realizar la selección y contratación de prestación de servicios.
- Evaluar el desempeño de personal.
- Gestionar el retiro de personal.
- Gestionar el mantenimiento de la infraestructura (máquinas, equipos de computo, software y hardware, entre otros).

ASOPRODUJEN

3. ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR

Para establecer el perfil del consumidor y/o comprador del producto, es decir el usuario final descrito en el plan de negocios de ASOPRODUJEN, en primer lugar definimos que un consumidor es toda aquel persona que adquiere el producto para su uso o consumo, en segundo lugar su perfil se relaciona con el conjunto de características demográficas, sociales y de mentalidad que lo distinguen entre un grupo homogéneo para realizar estrategias de mercadeo.

Para ASOPRODUJEN, se establece dos tipos de usuarios:

- **Consumo Hogar:**
  Es aquel consumo que se realiza en los hogares a través de amas de casa y la adquisición de los productos se da en los canales de comercialización como tienda de barrio, supermercados, fruvers, plazas de mercado, entre otros.

  El 44% de los consumidores la adquieren en la tienda más cercana, seguida de los fruvers y cadenas de supermercados, en donde el consumidor cada día exige sanidad, frescura y buen sabor, adicionalmente, atendiendo la necesidad de ofrecer un producto casi listo para su preparación que le permita ahorrar tiempo y dinero.

- **Consumo canal Horeca:**
  Se refiere al acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAtering (Servicio de suministro de comidas preparadas para colectivos). La adquisición de la papa fresca, sana y buen sabor se realiza directamente a ASOPRODUJEN y su objetivo se fundamenta en satisfacer a sus clientes quienes a través de recetas culinarias logran ofrecer preparaciones especiales con este producto.

3.2. COMPETIDORES

Un competidor se caracteriza por tener productos similares ya sea por sus características, beneficios y/o ventajas. En estas proporciones existen varias empresas en el mercado que ofrecen a los diferentes canales, producto lavado y empacado en el departamento de Cundinamarca.

Frente a esta variable clave se define las siguientes estrategias ya sea para abordar, defender o desafiar el mercado.

3.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.3.1. Estrategias de Distribución

Tener un contacto directo con el consumidor, permite una gestión comercial más eficiente, en este sentido se podrá incentivar la demanda al atender sugerencias y recomendaciones de los clientes potenciales, de manera que se contribuya en una fidelización y demanda permanente y periódica.

Realizar alianzas estratégicas con otros productores del municipio, con el objetivo de fortalecer la capacidad productiva y poder incursionar en mercados grandes:

- Ofrecer calidad e innovación en los productos ya que el cliente siempre quiere lo mejor.
- Mantener contacto directo con los clientes.

3.3.2. Estrategias de Precios

La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la Asociación y ha de tener en cuenta el tipo de producto, líneas y competencia, así como la novedad del producto, cuanto más innovador sea el producto mayor serán las alternativas de precios.

El Diseño de la estrategia de precios es muy im-

portante, y se han de tener en cuenta en su desarrollo los siguientes criterios:

- Objetivos de la Cooperativa
- Flexibilidad
- Orientación al Mercado

3.3.3. Estrategias de Promoción

- De acuerdo a la plazas seleccionadas, iniciar a construir base de datos de clientes potenciales.
- Tener constancia en el manejo de base de datos , para que les permita tener seguimiento a los clientes y que les proporcione a estos una imagen de atención continua y personalizada.
- El director comercial deberá realizar una gestión permanente y con sentido de pertenencia, tener control en las ventas.
- Se aprovechará el recurso visual a través del portafolio de producto que pueda demostrar a los clientes el producto que se comercializa.
- En los canales indirectos se ubicaran habladores con el portafolio de producto .
- Se utilizará el recurso de referidos de los clientes.
- El cliente también podrá tener la información proporcionada por la página web y la comunicación a través de ella.
- Asistencia a eventos y ferias con el fin de fortalecer la imagen corporativa.
- Descuentos por pronto pago que no excederán del 5% en los productos comercializados por la Asociación.
- Construcción de equipos de ventas.
- Visitas a clientes estratégicos con el fin de fidelizar y consolidar su imagen con los productos.

3.3.4. Estrategias de Comunicación

- La construcción de imagen corporativa de la asociación, ayudará a tener un mejor posicionamiento y socialización de la misma.
- Es importante empezar a resaltar y visualizar la imagen en todos los escenarios posibles donde cada uno de los miembros de la Cooperativa y en las actividades que se realicen pueda estar expuesta.
- Mantener comunicación e informar a los asociados es fortalecer el voz a voz, incentivar el sentido de pertenencia y el trabajo asociativo y participativo, para ello se pueden crear comunicados internos donde contenga temas puntuales de gestión y trabajo de comunidad.
- Al desarrollar los comités y roles específicos el contenido de información y divulgación será más retroalimentada.
- Desarrollar redes sociales.
- Boletines electrónicos.
- Crear volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

3.3.5. Estrategias de Servicio

Las estrategias de servicio que ofrecemos a los clientes relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto con las nuevas tendencias y materiales.
- Lanzar una nueva línea de productos, o ampliar una de las líneas existentes.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto.

3.3.6. Estrategias de Aprovisionamiento

- Las estrategias de compra y aprovisionamiento de materia prima deben estar basados en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado.
- Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados.
- También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear.
- Mejorar la rentabilidad de la organización mediante las negociaciones con la contraparte.
- El comprador trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad, garantía en los bienes adquiridos).

ASOPRODUJEN

3.3.7. Presupuesto de estrategias

DISTRIBUCIÓN			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
4	Ruedas de Negocios	500.000	2.000.000
3	Nuevos Contactos	80.000	240.000
3	Nuevas alianzas	200.000	600.000
TOTAL			**2.840.000**

PROMOCIÓN			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
3	Asistencia a eventos Empresariales	500.000	1.500.000
100	Obsequios a los clientes	3.500	350.000
30	Visitas a clientes	10.000	300.000
5.000	brochure- plegable portafolio	400	2.000.000
TOTAL			**4.150.000**

COMUNICACIÓN			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
200	Llamadas a contacto a clientes (mensual)	500	100.000
12	Desarrollo redes sociales, boletines (comunicador - webmaster)	150.000	1.800.000
1	Mantenimiento anual sitio WEB	200.000	200.000
TOTAL			**2.100.000**

PRESUPUESTO DE MARKETIN MIX	
Descripción	Costo Total
Estrategias de Distribución	2.840.000
Estrategias de Promoción	4.150.000
Estrategias de Comunicación	2.100.000
Estrategias de Servicio	
TOTAL	**9:090.000**

ASOPRODUJEN

3.4. PLAN DE VENTAS

ASOPRODUJEN, cuenta con un mercado cautivo de Supermercados y HOreca, el cual le permitirá cumplir con sus metas de ventas esperadas, además la experiencia en el sector le permitirá desarrollar las estrategias para la ampliación de su mercado objetivo, logrando integrarse en esta cadena productiva y participar del amplio mercado existente, la puesta en marcha de las estrategias de mercadeo y un equipo de trabajo comprometido le permitirán alcanzar las metas en ventas.

- ***MERCADO DE CLIENTES OBJETIVO***

2017		2018**		2019**	
Supermercados	**Horeca***	**Supermercados**	**Horeca***	**Supermercados**	**Horeca***
50	20	60	24	72	29
70		84		101	

** **Proyección anual de crecimiento del 20%**

- ***CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS***

- Promedio de venta por Supermercados de 200 Kilogramos a la semana (4 Bultos de 50 Kilogramos) para un subtotal de 800 Kilogramos al mes (16 Bultos de 50 Kilogramos) y un total de 9.600 Kilogramos al año (192 Bultos de 50 Kilogramos).

- Promedio de venta a HORECA de 125 Kilogramos a la semana (2,5 Bultos de 50 Kilogramos) para un subtotal de 500 Kilogramos al mes (10 Bultos de 50 Kilogramos) y un total de 6.000 Kilogramos al año (120 Bultos de 50 Kilogramos).

2017		2018**		2019**	
Supermercados kilos	**Horeca kilos**	**Supermercados kilos**	**Horeca kilos**	**Supermercados kilos**	**Horeca kilos**
480.000	120.000	576.000	144.000	691.200	172.800
600.000 Kilos / año		720.000 Kilos / año		864.000 Kilos / año	

Proyección de venta al año (Supermercados y Horecas) * Número de clientes de cada segmento (Supermercado y HOREca)

- La cantidad de ventas proyectada será de 800 Bultos de 50 Kilogramos al Mes (40.000 Kilogramos) para 50 clientes del segmento de Supermercados y 200 Bultos de 50 Kilogramos al Mes (10.000 Kilogramos) para 20 clientes del segmento HOREca para un total de ventas proyectadas de 1.000 Bultos al Mes para un total de 70 clientes.

- La cantidad de ventas proyectada será de 9.600 Bultos de 50 Kilogramos al Año (480.000 Kilogramos) para 50 clientes del segmento de Supermercados y 2.400 Bultos de 50 Kilogramos al Mes (120.000 Kilogramos) para 20 clientes del segmento HOREca para un total de ventas proyectadas de 12.000 Bultos al Año para un total de 70 clientes.

ASOPRODUJEN

- ***CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS POR PRESENTACIÓN***

Unidades de 3, 5 y 10 Kilogramos para clientes SUPERMERCADOS con una participación proyectada porcentual por Unidad o presentación de producto de:

- o Presentación de 3 Kilogramos: 60% de participación en las ventas.
- o Presentación de 5 Kilogramos: 40% de participación en las ventas.
- o Presentación de 10 Kilogramos: 10% de participación en las ventas.

Unidades de 50 Kilogramos para clientes HORECAS con una participación proyectada porcentual por Unidad o presentación de producto de:

- o Presentación de 50 Kilogramos: 100% de participación en las ventas.

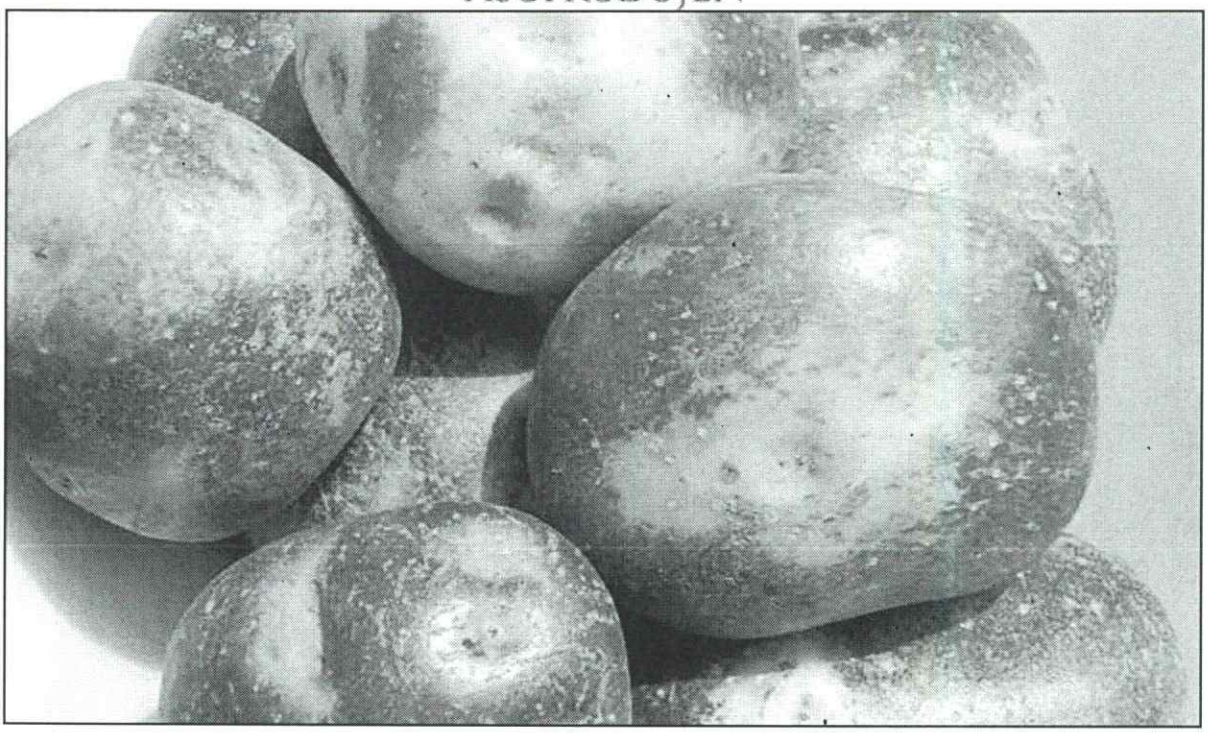
UNIDADES VENDIDAS POR PRESENTACIÓN	2017 (Unidades)	2018 (Unidades)	2019 (Unidades)
Papa lavada y clasificada 3 Kg (60% de participación **SUPERMERCADOS**	96.000	115.200	138.240
Papa lavada y clasificada 5 Kg (25% de participación) **SUPERMERCADOS**,	24.000	28.800	34.560
Papa lavada y clasificada 10 Kg (15% de participación) **SUPERMERCADOS**	7.200	8.640	10.368
Papa lavada y clasificada 50 Kg (100% de participación) **HORECA**	2.400	2.880	3.456

Kilogramos de ventas proyectada por el Mercado de cliente objetivo * Porcentaje de Participación de cada Presentación / Cantidad de Kilogramos de cada Presentación

- ***PRECIO POR PRODUCTO Y PRESENTACIÓN***

PRECIO POR PRODUCTO	2016	2017	2018
Papa lavada y clasificada 3 Kg	$ 3.200	$3.840	$4.608
Papa lavada y clasificada 5 Kg	$ 5.400	$6.480	$7.776
Papa lavada y clasificada 10 Kg	$ 10.500	$12.600	$15.120
Papa lavada y clasificada 50 Kg	$ 59.000	$70.800	$84.960

ASOPRODUJEN



- ***PLAN DE VENTAS POR SEGMENTO DE MERCADO***

Del Total de clientes del mercado objetivo la participación porcentual por Segmento es:

- 71% de participación en las ventas para 50 Supermercados.
- 29% de participación en las ventas para 20 HOREca.

Presentación	2017		2018		2019	
	Supermercados	Horeca	Supermercados	Horeca	Supermercados	Horeca
3 Kg	$307.200.000		$368.640.000		$442.368.000	
5 Kg	$129.600.000		$155.520.000		$186.624.000	
10 Kg	$75.600.000		$90.720.000		$108.864.000	
50 Kg		$141.600.000		$169.920.000		$203.904.000
Total	**$ 512.400.000**	**$ 141.600.000**	**$ 141.600.000**	**$ 169.920.000**	**$ 737.856.000**	**$ 203.904.000**
	$ 654.000.000		**$ 784.800.000**		**$ 941.760.000**	

Sumatoria de: Unidades proyectadas a vender por Presentación * Precio de cada Presentación

ASOPRODUJEN

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.1. IMPLEMENTACIÓN

En el proceso de implementación se encuentran varias actividades críticas que se retrasan la puesta en marcha, es necesario identificarlas y tener especial cuidado en esto proceso críticos para el negocio:

- Consecución de la maquina cepilladora y la Bodega para el Almacenamiento y preservación de Papa cepillada y empacada: La actividad primordial es la adquisición de la maquina cepilladora y la bodega es para la prestación del servicio de cepillado, clasificación, empaque y preservación del producto.

- Consecución de clientes y posicionamiento de la marca: Actividad crítica para el posicionamiento de la Asociación en el mercado, la generación de una marca y su penetración en el mercado objetivo son de gran importancia para los planes de consecución de clientes que tendrán el conocimiento y respaldo de la imagen corporativa.

- Aseguramiento red de Proveedores: Actividad para el posicionamiento de la Asociación en el mercado, tiene el enfoque de fidelizar productores de papa que garanticen calidades, cantidades y variedades de papa, los cuales utilicen procesos y buenas prácticas agrícolas, que permitan la sostenibilidad de precios y el aprovisionamiento permanente de producto.

4.2. CRONOGRAMA

El proceso de implementación contempla tres (3) etapas básicas.

ETAPA Y ACTIVIDAD	Año 2017			
	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim
ETAPA PRE OPERATIVA:				
Consecución y adecuación de bodega para clasificar, empacar y preservar el producto.	X			
Consecución de maquina cepilladora	X			
Consecución de herramientas, máquinas y materiales necesarios: máquina empacadora, material de empaque.	X			
ETAPA PUESTA EN MARCHA				
Posicionar la marca y el portafolio de productos a través de la participación en ferias, eventos y ruedas de negocios		X	X	X
Consecución de clientes y bases de datos		X	X	
Programar y realizar las reuniones de comités		X	X	X
Programar de rutas de entrega		X		
Ejecución de estrategias de mercadeo			X	
Estandarización de procesos			X	
ETAPA DE CONSOLIDACIÓN				
Programar capacitaciones y formación				X
Programar actividades de bienestar				X
Administrar y actualizar las herramientas del kit publicitario				X
Aplicación de estrategias de fidelización				X
Fortalecimiento de alianzas estratégicas				X
Investigación de nuevos mercados y nuevos productos de transformación				X

ASOPRODUJEN

5. PLAN FINANCIERO

5.1. INGRESOS

ASOPRODUJEN cuenta con un mercado cautivo de Supermercados y HOreca, el cual le permitirá cumplir con sus metas de ventas esperadas, además la experiencia en el sector le permitirá desarrollar las estrategias para la ampliación de su mercado objetivo, logrando integrarse en esta cadena productiva y participar del amplio mercado existente, la puesta en marcha de las estrategias de mercadeo y un equipo de trabajo comprometido le permitirán alcanzar las metas en ventas.

Presentación	2017		2018		2019	
	Supermercados	Horeca	Supermercados	Horeca	Supermercados	Horeca
2 Kg	$307.200.000		$368.640.000		$442.368.000	
5 Kg	$129.600.000		$155.520.000		$186.624.000	
10 Kg	$75.600.000		$90.720.000		$108.864.000	
50 Kg		$141.600.000		$169.920.000		$203.904.000
Total	**$ 512.400.000**	**$ 141.600.000**	**$ 141.600.000**	**$ 169.920.000**	**$ 737.856.000**	**$ 203.904.000**
	$ 654.000.000		**$ 784.800.000**		**$ 941.760.000**	

5.2. COSTOS

Los costos están representados en los siguientes elementos:

- Compra de papa (Materia prima)
- Lavado y clasificado (Mano de obra y recursos)
- Selección, Empaque y etiquetas (Mano de obra y recursos)
- Transporte y Logística (Prestación de Servicios)

COSTO UNITARIO	2017	2018	2019
Papa lavada y clasificada 3 Kg	$ 2.400	$ 2.880	$ 3.456
Papa lavada y clasificada 5 Kg	$ 4.000	$ 4.800	$ 5.760
Papa lavada y clasificada 10 Kg	$ 8.000	$ 9.600	$ 11.520
Papa lavada y clasificada 50 Kg	$ 40.000	$ 48.000	$ 57.600

COSTO Total	Costo Unitario 2017	Unidades Proyectadas a Vender 2017	Costo Total
Papa lavada y clasificada 2,5 Kg	$ 2.400	96.000	$ 230.400.000
Papa lavada y clasificada 5 Kg	$ 4.000	24.000	$ 96.000.000
Papa lavada y clasificada 10 Kg	$ 8.000	7.200	$ 57.600.000
Papa lavada y clasificada 20 Kg	$ 40.000	2.112	$ 84.480.000
Costo Total			**$ 468.480.000**

ASOPRODUJEN

5.3. GASTOS

El Presupuesto de ASOPRODUEJN contempla en los gastos de funcionamiento:

- Gastos de Ventas que incluyen gastos de publicidad, promociones, gastos de fuerzas de ventas, entre otros.
- Gastos de Administración que incluyen gastos de personal de administración, gastos de oficina, gastos de papelería, entre otros.

GASTOS OPERACIONALES	2016	2017	2018
Gastos de Ventas			
- Estrategias de Mercadeo	$ 6.880.000	$8.256.000	$9.907.200
- Gastos Fuerza de Ventas 1% Ventas	$7.800.000	$9.360.000	$11.232.000
Gastos de Administración 10 % Ventas	$65.400.000	$78.480.000	$94.176.000
Total Gastos	**$ 80.080.000**	**$ 96.096.000**	**$115.315.200**

En la tabla anterior se muestran los gastos operacionales proyectados para cada uno de los años en donde se aprecia un gran incremento año a año, para los gastos de ventas, se requiere ser muy constante en la publicidad y promoción del producto, destinar partidas para gastos de ventas y gastos que se puedan generar en dar a conocer la marca y el portafolio de productos y servicios.

5.4. ESTADO DE RESULTADOS

DETALLES	2017	2018	2019
Ventas	$654.000.000	$784.800.000	$941.760.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	$0	$0
Materia prima, Mano de obra	$468.480.000	$562.176.000	$674.611.200
Depreciación	0	$0	$0
Utilidad Bruta	**$185.064.000**	**$222.076.800**	**$266.492.160**
Gasto de Ventas	$14.680.000	$17.616.000	$21.139.200
Gastos de Administración	$65.400.000	$78.480.000	$94.176.000
Provisiones	0	$0	$0
Amortización de Gastos	0	$0	$0
Utilidad Operativa	**$105.440.000**	**$126.528.000**	**$151.833.600**
Utilidad Antes de Impuestos	**$105.440.000**	**$126.528.000**	**$151.833.600**
Impuestos (35%)	$36.904.000	$44.284.800	$53.141.760
Utilidad Neta Final	**$68.536.000**	**$82.243.200**	**$98.691.840**