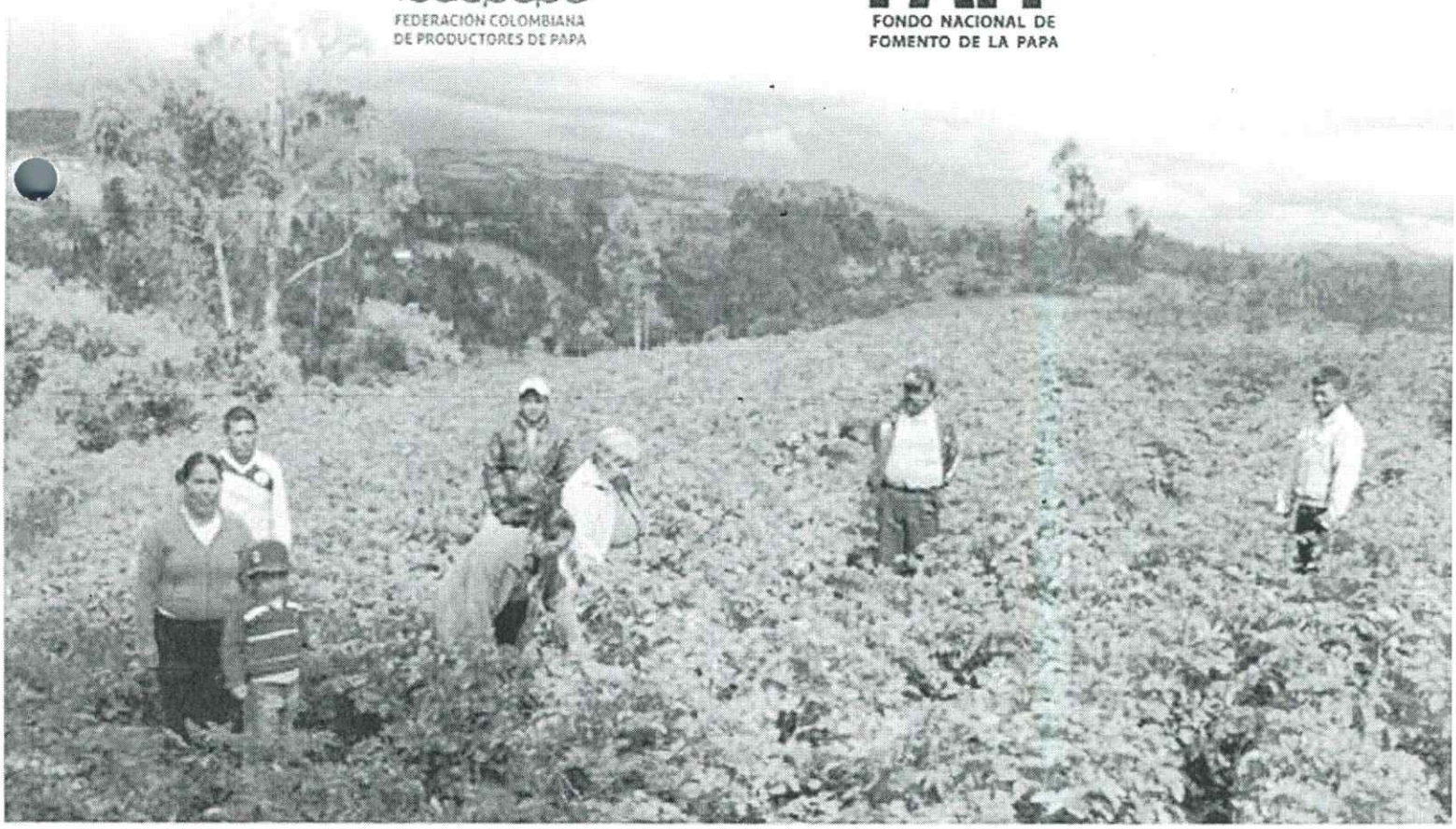
AGROSUR
Trabajadores del agro

Plan de negocios

Grupos Asociativos
Sistema Productivo de Papa
Fortalecimiento • Productividad • Asociatividad

fedepapa
FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA

FNFP
FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA



AGROSUR

fedepapa
FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA

FNFP
FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA

AGROSUR

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. Historia de mi asociación
2.2.2. Misión
2.2.3. Visión
2.2.4. 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

AGROSUR

2.4.1.2. Aseguramiento de Calidad
2.4.2. Procesos operativos
2.4.2.1. Gestión Comercial
2.4.2.2. Compras
2.4.2.3. Producción
2.4.2.4. 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

AGROSUR

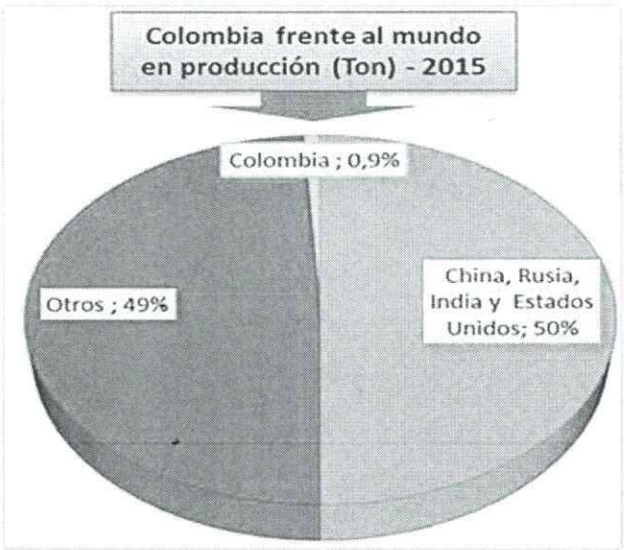
1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

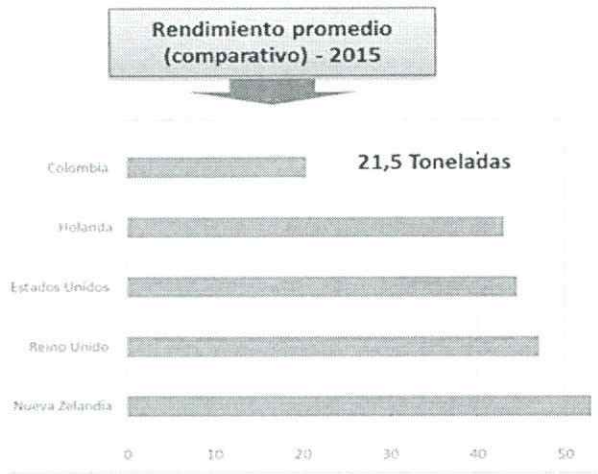
País	Producción (Ton)
China	85.860.000
India	45.000.000
Rusia	29.532.530
Ucrania	23.250.200
Estados Unidos de América	19.165.865
Alemania	10.685.600
Polonia	9.091.900
Bangladesh	8.205.470
Belarús	6.910.945
Paises Bajos	6.765.618
Resto del mundo	139.562.722
Total	**384.010.850**

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.

AGROSUR

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



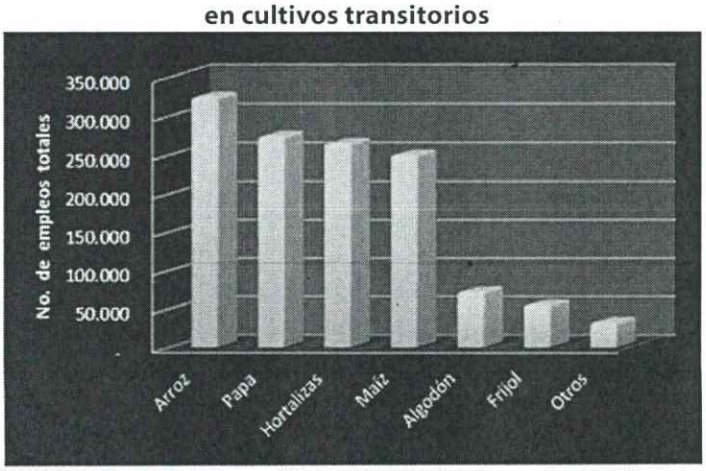
Fuente: FAOSTAT, 2014

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

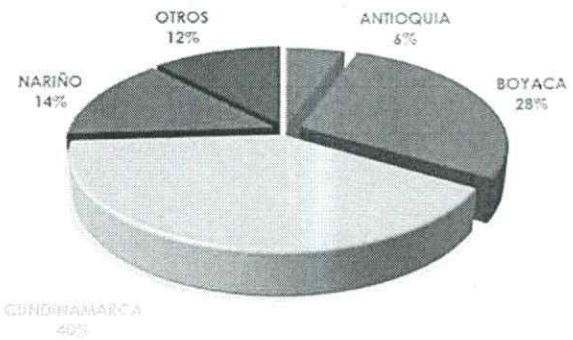


Fuente: MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural/ DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) – Año 2015

AGROSUR

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

AGROSUR

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.

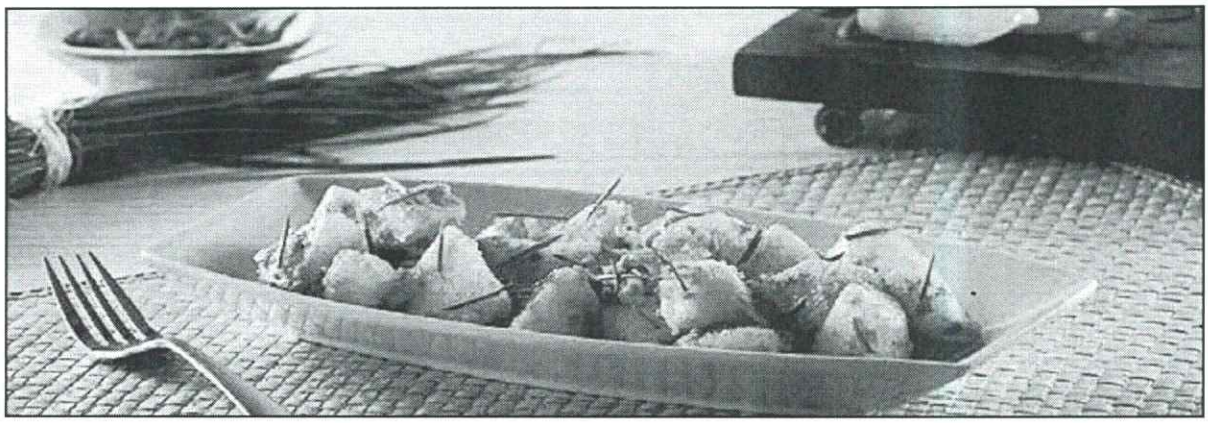
Las estrategias sustentables no solo asegurarán la estabilidad de los diferentes actores de la cadena de valor si no que conducen y conectan el trabajo en conjunto entre los grupos de interés asegurando su equilibrio en el tiempo.

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-

AGROSUR



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.

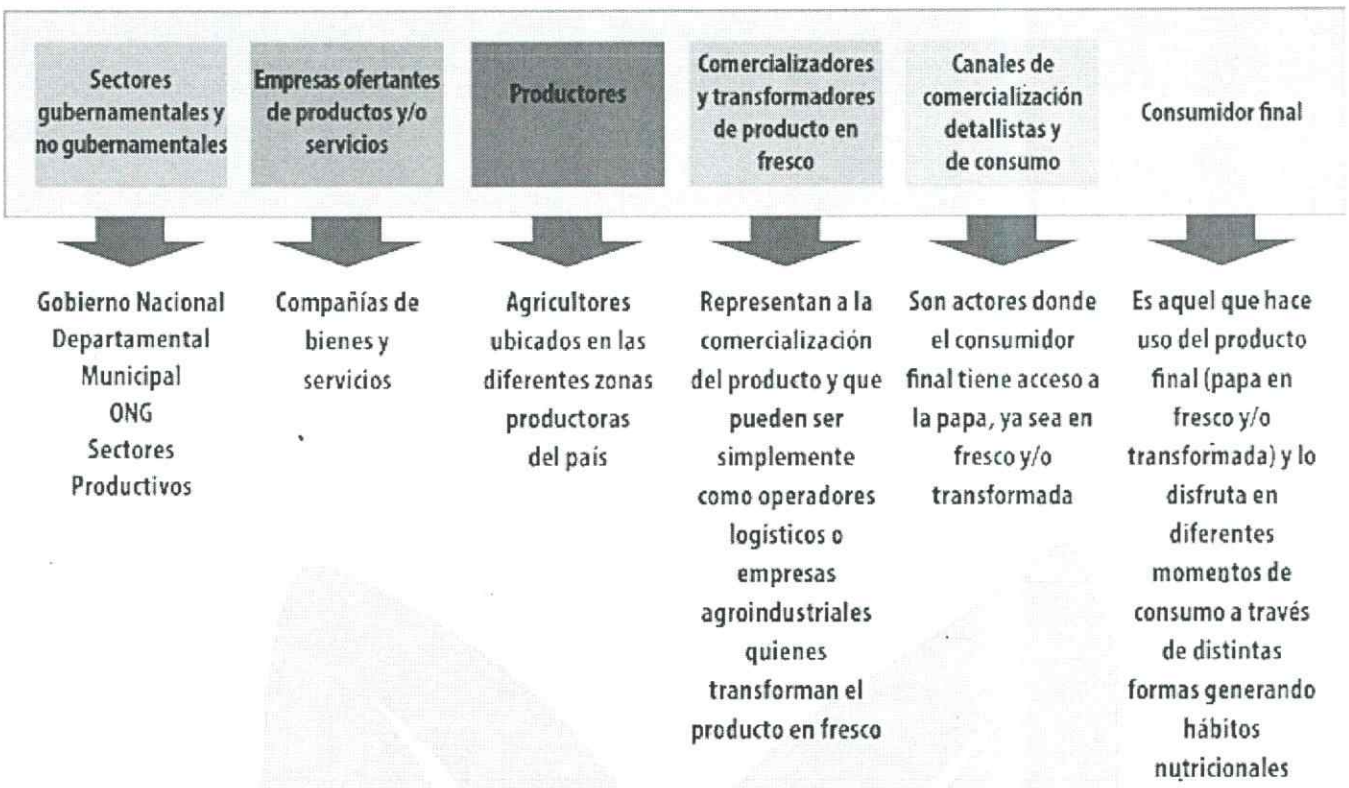
AGROSUR

1.2. ANALISIS 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.

GRAFICO 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:

AGROSUR

1.2.1. Mercado de la papa para la industria

Siendo el canal con mayor nivel de formalización en la comercialización, es importante tener presente que en los últimos años las empresas transformadoras de papa medianas, han evolucionado considerablemente, adoptando tecnologías y estrategias que les han permitido tener un carácter más tecnificado en las distintas modalidades de preparación. Sin embargo, no sucede lo mismo con los pequeños industriales dedicados al procesamiento de papa, debido a que su transformación es más de tipo casera, cuya vocación se orienta a suplir la demanda de tiendas y supermercados locales (muchos de carácter informal) que tienden a ubicarse en sus inmediaciones.

La industria presenta un comportamiento muy interesante, pues su nicho opera en un entorno cuyos requerimientos productivos van en constante aumento, ejemplo son las demandas internas al mercado internacional (principalmente de papa precocida y congelada) y su participación en el mercado nacional.

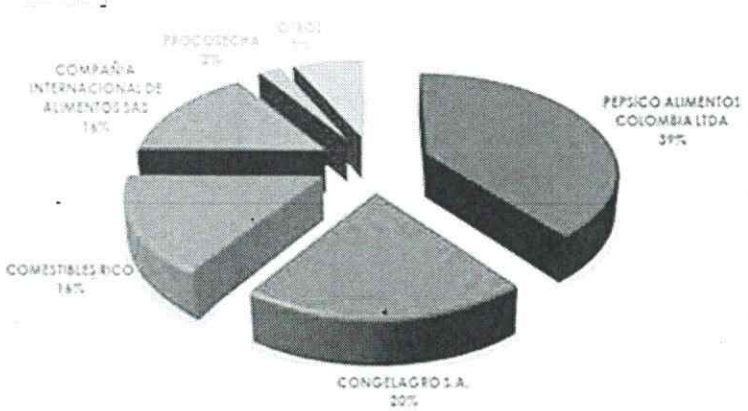
Las cuotas de mercado de las empresas participantes en este rubro es el presentado en el Gráfico N° 7, sabiendo que así el consumo de este canal rodea las 200.000 toneladas año, con un aprovechamiento neto entre el 27% y 35%.

TABLA 2. Principales participantes del mercado

ENTIDAD	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	CONCENTRACIÓN
Pepsico Colombia Ltda	39%	39%
Congelagro S.A.	20%	59%
Comestibles Rico	16%	75%
Compañía Internacional de Alimentos S.A.S.	16%	90%
Procosecha	2%	93%
Otros	7%	100%
TOTAL	**100%**	**100%**

Fuente: Estudio BPR-Cálculos Sistemas de información FNFP-FEDEPAPA

GRAFICO 7: Porcentaje de participación de mercado papa procesada



Fuente: Porcentaje de participación de mercado papa procesada

AGROSUR

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 8: Modelo del plan de negocios

AGROSUR

AGROSUR establece como modelo de negocio la siembra y comercialización de papa en fresco para la industria, 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 AGROSUR se define las diferentes industrias especialmente las que tienen actualmente operación en Nariño entre ellas:

- Compañía Internacional de Alimentos (YUPI)

Empresa ubicada en la Zona Franca del Cauca, en el municipio de Caloto (Depto. del Cauca) con más de 30 años en el mercado representando la marca de pasabocas Yupi, actualmente reporta unas ventas que superan los $210.000 Millones y su objetivo para el 2017 es lograr un resultado que se aproxime a los $300.000 Millones.

Para esta empresa, el segmento de papas es el más dinámico y competido, en el que participa con Rizadas, Lizas y Caseritas. La compañía que hace parte del Grupo Gilinski– comercializa sus productos en todos los canales de venta y con preponderancia en el canal tradicional, en el cual concentra más de 70% de sus ventas.

- Congelagro S.A (Mc Cain)

Empresa con más de 50 años en el mercado perteneciente a la compañía Canadiense Mc Cain, dedicada a la fabricación especialmente de productos precocidos y congelados, en Colombia es líder absoluto con la marca de papas congeladas RapiPapa y que tiene mucha tradición en el país.

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, AGROSUR cubre la necesidad del mercado ofreciendo un producto con las siguientes características, beneficios y ventajas:

- **Características**

Papa especializada y seleccionada para el procesamiento industrial, preferiblemente la variedad Diacol Capiro la cual tiene un rendimiento entre 25 y 30 Ton/Ha y con un 22% de materia seca (evaluación de sólidos), además posee un bajo porcentaje de azucares reductores.

Esta variedad se conoce en el mercado con el nombre alterno de "R-12" y es de buena aceptación para consumo en fresco, textura compacta al cocinar, adecuada para sopas y cocida o salada. Es la principal variedad para procesamiento en Colombia, tanto en hojuela como en bastón.

- **Beneficios**

Uniformidad del producto.
Disponibilidad en cualquier periodo de tiempo.
Disminución de desperdicios por producto defectuoso.

- **Ventajas**

Ahorro de aceite para la industria de Chips y amas de casa (fritura).
Facilidad en la preparación, facilitando ahorro de tiempo al consumidor (papa bastón).

AGROSUR

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 AGROSUR puede concentrar sus esfuerzos comerciales se detallan en la siguiente gráfica:

GRAFICO 9: Propuesta de canal para la comercialización de papa - AGROSUR

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 industria e identificar potenciales clientes y otros mercados. Para el modelo de negocio de AGROSUR la preventa se debe dar iniciando con la recopilación de la base de datos de los responsables del abastecimiento de cada empresa la cual se puede obtener por medio de FEDEPAPA.

- **Venta:**
Una vez realizada la oferta de productos y servicios, la venta se realiza a través de contratos que contiene un precio fijado y con escalas de calidad. Además de fijan las cantidades a entregar por parte de AGROSUR, la fecha y lugar de entrega.

- **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.

1.3.5. Flujo de Ventas

Este elemento será desarrollado en el Capitulo 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 AGROSUR se determinan en:

- Terrenos y lotes para el cultivo.

AGROSUR

1.3.7. Actividades claves

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

- Producción: Planificación, siembra, manejo de cultivo y cosecha
- Comercialización y venta
- 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 AGROSUR se definen los siguientes socios claves de valor:

- **Directos:**
  Clientes (Industria)
  Asociados de AGROSUR
  Productores externos
  Proveedores de insumos agrícolas
  Proveedores de empaques
  Proveedores de maquinaria
  Proveedores de transporte
  Otros proveedores en general

- **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.

AGROSUR tendrá su mayor ventaja competitiva frente a su competencia nacional en la oferta de papa en donde la producción es baja por el factor clima, es decir por tener terrenos para sembrar disponibles durante todo el año, AGROSUR ofertara a la industria en los meses de Marzo- Abril y Septiembre-Octubre su producto a las empresas industriales logrando un mayor precio contratado.

AGROSUR

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. 6. Falta de análisis de suelos.	1. Liderazgo y compromiso del equipo directivo. 2. Trabajo en equipo (mano de obra) programación de trabajo en el cultivo de la asociación. 3. Calidad de papa. 4. Experiencia en la aplicación y desarrollo de proyectos. 5. Infraestructura . 6. Conocimiento del desarrollo del cultivo y la Asesoría Técnica.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
EXTERNAS	1. Acceso a bancos de maquinaria y prestar el servicio de tractor. Ofrecer a sus asociados y productores de la zona servicios agrícolas a través de bancos de maquinaria. 2. Compra y comercialización de Papa directamente en Plaza, Fruver y Restaurantes y empresas procesadoras. Disminuir eslabones de comercialización ofreciendo directamente producto de la asociación a canales especializados. 3. Compra de insumos y distribución a los asociados. Disminuir costos de producción a través de la compra directa de insumos para sus asociados. 4. Formular proyectos productivos con entidades gubernamentales . 5. Comercialización de papa a la industria por su calidad.	1. Escasa Mano de obra . 2. Disponibilidad de semilla certificada. 3. Fluctuación de precios. 4. Contrabando de papa desde el Ecuador. 5. Paros de diferentes sectores. 6. Altos precios de los insumos.

AGROSUR

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. Historia de mi asociación

En el año 2005 nace la Asociación con el fin de cultivar Papa, Arveja y producir Cuyes de manera colectiva para mejorar el bienestar y calidad de vida de los Asociados y con el propósito de conseguir el apoyo y recursos con entidades públicas Nacionales, Departamentales y Municipales, y demás entidades privadas, y con la convicción del trabajo en equipo para incrementar los resultados y mejorar la competitividad frente a los grandes cultivadores.

En el año 2005 se siembran 2 hectáreas de papa variedad Diacol Capiro y Suprema con recursos propios (terreno 1 hectárea, maquinaria y equipos y mano de obra), del SENA (semilla certificada e insumos) y del Municipio UMATA (1 hectárea), donde la productividad fue de 15 bultos por bulto sembrado (mucho invierno) y se comercializo a intermediarios, obteniendo beneficios con un precio de $15.000 por bulto.

En el año 2006 se siembran 2 hectáreas de papa variedad Diacol Capiro (semilla certificada adquirida con COLPANAR) con recursos propios obtenidos de la anterior producción y comercialización, donde la productividad fue de 30 bultos por bulto sembrado y se comercializo a intermediarios, donde hubo pérdidas por el precio de $8.000 la carga (2 Bultos).

Por las heladas reiteradas presentadas, la población solicito ayuda al Gobierno argumentando que se

AGROSUR

habían perdido las siembras (500 Mil Hectáreas), donde el gobierno importo del Canada papa, lo cual perjudico los precios que incrementaron las perdidas para los cultivadores, AGROSUR perdió los recursos obtenidos en la anterior cosecha.

Del año 2007 al 2011 cada asociado siembra individualmente debido a la perdida de los recursos obtenidos.

En el año 2012 se inicia la construcción del galpón de los cuyes con recursos propios, del Municipio (aporto la cobertura – techo), del Departamento de la Prosperidad Social (Jaulas) y el SENA (42 Pie de cría), donde la producción se mantiene en la actualidad con un Aproximado de 40 cuyes al mes, para el 2016 se cuenta con 250 Cuyes y se comercializan los 40 Cuyes mensuales en el Municipio de Carlosama.

A partir del año 2013 se continua nuevamente con la siembra de papa variedad Diacol Capiro y Suprema (a veces semilla certificada y a veces no) en el lote del galpón con recursos propios, cuentan con la colaboración de ingenieros agrónomos de la UMATA del Municipio.

2.2.2. Misión

La Misión de AGROSUR 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.

"AGROSUR es una Asociación de Trabajadores del Agro de Carlosama (Nariño) que promueve el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, mediante la producción y comercialización de papa para la industria y cuyes, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas y procesos estandarizados que garantizan la calidad, cantidad y tiempos de entrega de sus productos".

2.2.3. 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 AGROSUR en el Departamento de Nariño por la calidad de la papa industrial y producción de cuyes para el año 2020 a través de procesos de agregación de valor, procesamiento, industrialización y basados en principios de desarrollo social, económico y ambiental".

2.2.4. Valores institucionales

- Calidad del producto y excelencia en el servicio
- Sostenibilidad y mejora continua
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad y compromiso

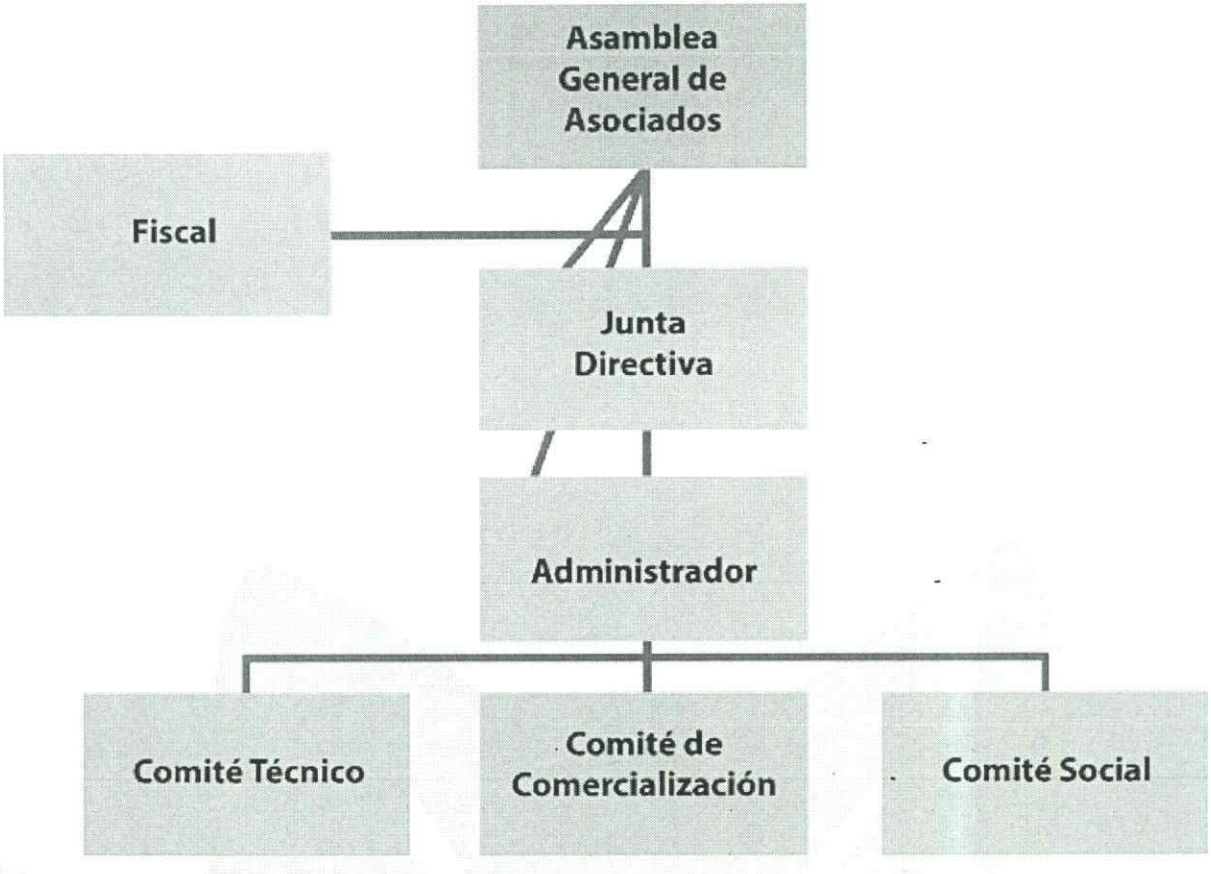
AGROSUR

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 10: Organigrama



AGROSUR

2.3.1. *Asamblea general de asociados:*

18 Asociados Productores de papa.

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:*

Juan Armando Quitiaquez Fuelpaz

2.3.3. *Junta directiva:*

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

- Presidente: José Nibardo Moreno Hernández
- Vicepresidente: Gentil Cuaran
- Secretario: Edilberto Chingal

2.3.4. *Administrador (gerente):*

José Nibardo Moreno Hernández

2.3.5. *Comité de comercialización*

Integrantes del Comité

- Director Comercial: Juan Armando Quitiaquez Fuelpaz
- Asesor Comercial: William Arturo Chamorro Chungana

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 AGROSUR: 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: Bernardo Arturo Cumbal Chingal

Actividades del Comité:

- Planificar la producción.
- Ejecutar la siembra garantizando la aplicación de buenas prácticas agrícolas.
- Garantizar la ejecución de la cosecha.
- Gestionar las Compras de insumos, terrenos y mano de obra.
- Almacenar y garantizar la conservación de la papa.

2.3.7. *Comité social*

Integrantes del Comité

- Director Social: Melida Piedad Quitiaquez

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.

AGROSUR

2.4. CADENA DE VALOR

GRAFICO 11: 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).

AGROSUR

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 AGROSUR: 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. Producción

- Seguimiento y control a la producción.
- Gestionar la compra de insumos, terrenos y mano de obra.
- Ejecutar la siembra garantizando la aplicación de buenas prácticas agrícolas.
- Garantizar la ejecución de la cosecha.
- Inspeccionar el Producto.
- Registrar en libro de campo la trazabilidad de la siembra y cosecha.

2.4.3. Procesos de apoyo

2.4.3.1.Gestión Financiera y contable

- Causar y contabilizar las operaciones de la Asociación.
- 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).

AGROSUR

3. ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.1. PERFIL 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 AGROSUR 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.

Describiendo el consumidor final de la papa que AGROSUR venderá a la industria y que está será procesada para su consumo final se establece dos grupos los cuales se dividen por su uso final:

Comprador/consumidor papa bastón

- **Consumo Hogar:**

Es aquel consumo que se realiza en los hogares a través de amas de casa y la adquisición de los productos precocidos (papa en bastón) se da en los canales de comercialización como tienda de barrio, supermercados y fruvers.

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 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 AGROSUR y su objetivo se fundamenta en satisfacer a sus clientes quienes a través de recetas culinarias logran ofrecer preparaciones especiales con este producto.

Comprador/consumidor papa Chip :

- **Consumidor de pasabocas:**

Se caracteriza por ser un consumidor moderno que habitualmente degusta un Snack (como se conoce) como parte de su dieta o como reemplazo de alguna de las comidas del día, para calmar un antojo, entretenerse o compartir un momento con amigos y/o familiares.

El 59% de acuerdo con un estudio de consumo (Nielsen 2014), lo adquiere para entretenerse y un 21% como mezcla o sustituto de alguna comida tradicional.

3.2. COMPETIDORES

Un competidor se caracteriza por tener productos similares ya sea por sus características, beneficios y/o ventajas. En este orden de ideas los mayores competidores de AGROSUR se describen en:

Empresas Agropecuarias: Existen alrededor de 10 empresas dedicadas a la producción y comercialización de papa para la Industria entre ellas Campo Vivo, Agrointegral Andina, Plantar de Colombia, La milagrosa, Agua Clara, Buragro, entre otras.

Agricultores/Empresarios: En su gran mayoría se encuentran ubicados en la sabana de Cundinamarca y su mayor nivel competitivo se caracteriza por ser mecanizados, generando ventajas en productividad, calidad y costos. Se tienen contemplados en este grupo alrededor de 30 empresarios quienes abastecen en un 70% al mercado de la industria.

Asociaciones: Es el grupo que viene creciendo ya que las empresas agroindustriales, especialmente Congelagro tienen un modelo de apoyo e inversión a todas las asociaciones que establezcan contratos de producción con ellos. Actualmente y bajo los parámetros establecidos en cada contrato hay cinco asociaciones en Cundinamarca y Boyacá.

3.3. ESTRATEGIAS

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

- Objetivos de la Asociación
- Flexibilidad
- Orientación al Mercado

3.3.3. Estrategias de Promoción

- Construir base de datos de clientes.
- 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.
- 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 Asociación 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.

AGROSUR

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).

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**

AGROSUR

3.4. PLAN DE VENTAS

- *PLAN DE PRODUCCIÓN*

Variedad	SIEMBRA (Kilos)				COSECHA (Kilos)			
	Diciembre 2016	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Junio 2017	Agosto 2017	Sept 2017	Octu 2017
1. Diacol Capiro	5.000				100.000			
2. Diacol Capiro		5.000				100.000		
3. Diacol Capiro			5.000				100.000	
4. Diacol Capiro				5.000				100.000

Rendimiento Aproximado: Por cada (1) Kilo sembrado una Cosecha de veinte (20) Kilos cosechados.

- *CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS*

Mes	2017 (kilos)	2018 (kilos)	2019 (kilos)
Junio	100.000	100.000	100.000
Agosto	100.000	100.000	100.000
Septiembre	100.000	100.000	100.000
Octubre	100.000	100.000	100.000
TOTAL	**400.000**	**400.000**	**400.000**

- *PRECIO POR PRODUCTO Y PRESENTACIÓN*

PRECIO POR PRODUCTO	2.017	2.018	2.019
Diacol Capiro	$ 800	$ 800	$ 800

- *PLAN DE VENTAS*

Mes	2017	2018	2019
Junio	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Agosto	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Septiembre	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Octubre	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
TOTAL	**$ 320.000.000**	**$ 320.000.000**	**$ 320.000.000**

AGROSUR

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 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 de Semilla certificada	X			
Siembra y producción	X	X	X	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

AGROSUR

5. PLAN FINANCIERO

5.1. INGRESOS

Mes	2017	2018	2019
Junio	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Agosto	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Septiembre	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
Octubre	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ 80.000.000
TOTAL	**$ 320.000.000**	**$ 320.000.000**	**$ 320.000.000**

5.2. COSTOS

Los costos están representados en las siguientes características:

- COSTOS DIRECTOS
  - Insumos: Semillas, enmiendas, abonos orgánicos y fertilizantes edáficos
  - Productos para la protección de cultivos: Herbicidas, productos para el manejo de plagas (insectos), productos para el manejo de enfermedades (hongos y bacterias) y Coadyudantes.
  - Empaques
  - Maquinaria y equipos: Arada con disco, rotovator u otro o arado con cincel, pulida y surcada tracción animal u otra.
  - Mano de obra: aplicación de enmiendas, siembra y aplicación de abono y fertilizante, acarreo de insumos, aplicación de productores para el manejo de plagas y enfermedades, deshierba y aporque, cosecha, recolección, clasificación, empaque, pesaje y cargue.

- COSTOS INDIRECTOS
  - Arrendamiento de Tierra
  - Administración

Costo Total	2017	2018	2019
Costos Directos	$162.000.000	$162.000.000	$162.000.000
Costos Indirectos	$10.500.000	$10.500.000	$10.500.000
TOTAL COSTO	**$172.500.000**	**$172.500.000**	**$172.500.000**

Costo unitario	2017	2018	2019
Costo Total	$172.500.000	$172.500.000	$172.500.000
Producción	400.000 Kg	400.000 Kg	400.000 Kg
COSTO UNITARIO	**$ 432 /Kg**	**$ 432 /Kg**	**$ 432 /Kg**

AGROSUR

5.3. GASTOS

El Presupuesto de AGROSUR 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	$ 3.880.000	$8.256.000	$9.907.200
- Gastos Fuerza de Ventas 1% Ventas	$ 3.200.000	$ 3.880.000	$13.119.322
Gastos de Administración 5 % Ventas	$ 16.000.000	$ 16.000.000	$ 16.000.000
Total Gastos	**$ 23.080.000**	**$ 23.080.000**	**$ 23.080.000**

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	$320.000.000	$320.000.000	$320.000.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0
Materia prima, Mano de obra	$172.500.000	$172.500.000	$172.500.000
Depreciación	0	0	0
Utilidad Bruta	**$147.500.000**	**$147.500.000**	**$147.500.000**
Gasto de Ventas	$7.080.000	$7.080.000	$7.080.000
Gastos de Administración	$16.000.000	$16.000.000	$16.000.000
Provisiones	0	0	0
Amortización de Gastos	0	0	0
Utilidad Operativa	**$124.420.000**	**$124.420.000**	**$124.420.000**
Utilidad Antes de Impuestos	**$124.420.000**	**$124.420.000**	**$124.420.000**
Impuestos (35%)	$43.547.000	$43.547.000	$43.547.000
Utilidad Neta Final	**$80.873.000**	**$80.873.000**	**$80.873.000**