

Josué Vladimir Ramírez Tarazona*

* (E) PhD en Ciencias de la Educación. Docente Investigador Universidad La Gran Colombia seccional Armenia, Miembro del grupo de investigación Gestión Empresarial

Recibido: 05/08/2014
Revisado: 17/09/2014
Aceptado: 09/12/2014

Correspondencia de autor:

jvramirez@uniquindio.edu.co

© 2014 Universidad La Gran Colombia. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia *Creative Commons Attribution License*, que permite el uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente se acrediten.

Cómo citar:

Ramírez J. (2014). Análisis de actividades económicas: la arepa, de la informalidad a la esperanza. *Contexto*, 3, 37-51

Análisis de actividades económicas: la arepa, de la informalidad a la esperanza¹

El objetivo central de la investigación es el diseño de un plan de negocios para la Asociación de productores y comercializadores de arepas del municipio de Armenia, fruto de un proceso de aula donde el foco es la transferencia de conocimiento generado desde una filosofía práctica de investigación-acción en la cual los estudiantes de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío transfieren hacia la comunidad herramientas administrativas. El documento final fue presentado a la Alcaldía de Armenia específicamente a la Secretaría de Desarrollo Económico y a la comunidad; fue utilizado para gestión de los recursos ante el departamento para la Prosperidad Social. Finalmente, fueron aprobados 1.500 millones de pesos que actualmente son utilizados para el mejoramiento de los activos de cada unidad de negocios productor de arepas. La metodología de carácter mixto presentó tres aspectos, un primer acercamiento a la problemática, de tipo cuantitativo, que incluyó la revisión de textos y de compilación bibliográfica; el trabajo de campo con la aplicación de dos instrumentos, dos encuestas, una para el conocimiento del sector y otro de satisfacción del cliente, acto seguido, una etapa cualitativa, donde se practicaron tres rondas de entrevistas para caracterizar los negocios, para conocer la calidad del producto y otra para determinar sus costos e ingresos, por último, se sistematiza la información, y se diseña el plan de negocio. El plan de negocio propuesto presentó una alta viabilidad toda vez que se cuenta con el concurso de compra de insumos para 272 fabricantes y comercializadores de arepas quienes obtendrían una rentabilidad sobre los activos del 33,6%, un margen de ganancia operacional del 23,2% con una productividad de la inversión del 66 %.

Palabras clave: Asociatividad, plan de negocios, transferencia de conocimiento, proyección social, comunidad

Analysis of economic activities :the arepa , informality to hope

The core purpose of the research is the design of a business plan for the Association of producers and traders of cornmeal griddlecakes-arepas in the municipality of Armenia - Asoprocoma; it is the result of a classroom process which approach is transference of skills produced from a research-action practical philosophy where students of Business Management of Quindío University provide members of Asoprocoma with administrative tools. The final document was submitted to the Secretary of Economic Development at Armenia mayor's office, and to the community; the Project was used to procure funds from the Department for Social Prosperity; 1,500 million pesos were finally allocated, which funds are currently used to improve assets of each business unit producing cornmeal griddlecakes-arepas. The mixed methodology included three aspects, a first qualitative approach to the problema, which included texts review and bibliographic compilation, field work with application of two intruments, two surveys, one for skills of the sector, and the other of customer satisfaction; then, a qualitative stage, which included three interview rounds to describe the businesses, to learn about product quality, and other to establish costs and income; finally, the informtion was databased; and a business plan was prepared. The proposed business plan showed a high feasibility since it is supported by purchase of raw material for 272 manufacturers and traders of cornmeal griddlecakes-arepas, who would achieve 33.6% profitability on assets, an operating profit of 23.2%, with an investment productivity of 66 %.

Keywords: Associativity, business plan, knowledge transfer, outreach, community

1. Plan de negocios con enfoque de proyección social para la asociación productora y comercializadora de maíz "Asoprocoma" de la ciudad de Armenia.

Introducción

La arepa es el producto resultado de aplanar circularmente una masa de maíz. En la región del Eje Cafetero y específicamente en el departamento del Quindío es tradicional desayunar, merendar y cenar con este típico producto. La Alcaldía de Armenia desde el año 2008 viene adelantando una labor para mejorar las condiciones de trabajo de las personas que producen arepas en las esquinas y calles del municipio, quienes poseen unas unidades de negocios dedicadas a la venta del emblemático producto. Ellos no cumplen con los requisitos legales y de inocuidad requeridos para desempeñar esta función; pero es un oficio tradicional del cual derivan su sustento directo 1800 familias aproximadamente. En el año 2013, el gobierno local promocionó la creación de una cooperativa de productoras y comercializadoras de arepas que finalmente se conformó como Asociación de productores y comercializadores de arepas del municipio de Armenia (en adelante Asoprocoma), aunque terminaría siendo una asociación de carácter privado, pero vinculada estrechamente al sector público, específicamente a la secretaría de desarrollo económico de la alcaldía de Armenia.

Actualmente es una asociación a la cual pertenecen 232 personas cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de la arepa. sus asociados son microempresarios estratégicamente ubicados a lo largo de la ciudad, en las diez comunas que la conforman. Estas personas no solo ofrecen este producto emblema de la gastronomía regional sino que obtienen de esta forma el sustento familiar. Sus afiliados, que en su gran mayoría se dedican a la venta informal de arepas en las calles de la capital quindiana, son principalmente madres cabeza de hogar y mayores de 40 años que cuentan con escasa o ninguna cobertura de seguridad social, riesgos profesionales y pensión, además enfrentan varias problemáticas; la gran mayoría son personas que cuentan con escasos recursos económicos y muchas de ellas para financiar sus operaciones acuden a los denominados “gota a gota” los cuales en su mayoría presentan elevadas tasas de interés pero son indispensables para poder continuar su labor diaria; además de esto, se suman otras dificultades

tales como el analfabetismo y el desconocimiento en manipulación de alimentos; como consecuencia generan bajos ingresos, poca productividad y mayores riesgos de afectar la salubridad propia, de los consumidores y de la comunidad.

Por lo descrito anteriormente, se propuso un modelo de economía asociativo, empresas de trabajo asociado, que les permite a estos, 232 productores y comercializadores de arepas acceder a créditos flexibles que ayuden a optimizar su productividad, mejorar la calidad del producto y dignificar su trabajo. La creación de la asociación que cuenta con el apoyo, técnico y financiero por parte del estado, ofrece una respuesta a un amplio sector de la población que no contaba con ningún tipo de ayuda.

Las primeras dificultades nacieron en la naturaleza misma del problema y las características de la población, pues existe desconfianza en las labores sociales del Estado, incompetencia de las labores administrativas de los miembros de Asoprocoma, y a pesar del gran conocimiento del producto, presentan una incomprensión del negocio, generándose malas condiciones de las unidades de negocios. Pero la mayor barrera que existe son las pocas competencias organizativas que amenazan con malograr el espíritu de la asociación.

Finalmente se logró la participación del Sena y la Universidad del Quindío, que unieron sus capacidades institucionales por parte del primero e investigativas del segundo y permitieron que la Asociación comprendiera el valor de la organización y se fortaleció con el trabajo mancomunado de todos los actores, de los funcionarios de la Alcaldía, de los estudiantes de Administración de Negocios de la Universidad del Quindío que conjuntamente con el autor del artículo, quien cumplió las labores de director del proyecto, generaron otra visión de asociación y desarrollaron un plan de negocios que les permite a los afiliados vislumbrar un futuro empresarial, y pasar de la economía informal que hoy desarrollan a la esperanza de una prometedora industria, pero, lo que es la verdadera ganancia es la dignificación del trabajo con este importante producto emblema de la economía regional.

El objetivo principal de la investigación es el diseño de un plan de negocio con enfoque de proyección social para la asociación Asoprocoma en el municipio de Armenia, Quindío, investigación desarrollada en aula y finalmente entregada a la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno Municipal y mediante la cual se gestionaron y consiguieron 1.500 millones de pesos por vía Ley de regalías del Departamento para la Prosperidad Social, dinero que está siendo utilizado para el financiamiento en el mejoramiento de las condiciones de trabajo de las unidades de negocio de los 232 asociados.

Inicialmente fue necesario un acercamiento táctico de los estudiantes que fueron divididos por comunas, quienes realizaron una observación directa previa de los negocios, luego, se depuró la base de datos entregada por la Alcaldía. A su vez, se comprendió la complejidad del tejido social que envuelve la producción y comercialización de arepas y en general de un producto de economía informal; fueron notorias las asimetrías en el tamaño de la producción de los 232 asociados objetos de estudio, se encontró diversidad en la composición cultural, lo que obligó a un desarrollo metodológico complejo; se determinó entonces varias etapas que componen una parte cuantitativa y otra cualitativa, en las cuales se aplicaron dos instrumentos en la primera y tres rondas de entrevistas para la segunda. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Armenia, discriminando las 10 comunas y se realizó entre los meses de septiembre de 2013 y mayo de 2014.

Perspectiva teórica

Antes de comenzar a describir los aspectos teóricos sobre los que se fundamentó el estudio del plan de negocio para los productores de arepas de la ciudad de Armenia, es necesario destacar la transferencia de conocimiento como fundamento conceptual de la investigación-acción de los estudiantes de la Universidad del Quindío hacia los productores asociados en Asoprocoma, esta "se refiere normalmente a la transmisión del conocimiento científico y tecnológico generado en las universidades y centros de investigación al

tejido social y productivo" (Gobierno de la Rioja, 2014), cuya finalidad es mejorar la habilidad de las organizaciones al comprender su situación desde una perspectiva moldeada y presentada desde la academia. En este sentido la Universidad emprende su acción en un contexto real de necesidades que favorecen el mejoramiento de los miembros de la sociedad y en este caso mejorando las actividades empresariales de los productores de arepas, incrementando el valor de sus negocios y dando una visión empresarial a las labores que hasta ese momento eran solamente de subsistencia.

En este mismo sentido se formuló al interior del grupo de investigadores la necesidad de transferir el conocimiento a partir de las ideas de Fernando Davara quien las expresa de la siguiente manera:

En la Sociedad del Conocimiento las organizaciones deben ser capaces de adquirir, generar y utilizar el conocimiento; pero es necesario transferirlo en beneficio de la propia sociedad, ayudando a su desarrollo socioeconómico y generando más conocimiento, que se convertirá a su vez en algo útil para ella (Davara, 2014)

De esta manera, el modelo endógeno de transferencia planteado por los investigadores y apropiado por las unidades de negocio sirvió para la implementación de una mejor experiencia administrativa por parte de los productores y entendieron la transferencia como un valor interno de difusión en la propia organización, con objeto de generar la apropiación de un conocimiento en beneficio de sus negocios y así obtener mayores ganancias en términos económicos, comerciales y financieros, que ahora permite direccionar sus esfuerzos en la búsqueda de objetivos claramente competitivos. Este es el argumento fundamental para categorizar la investigación como un estudio con carácter de proyección social.

Desarrollado el tema de la transferencia de conocimiento se presentan ahora las bases conceptuales desplegadas que se soportan principalmente en cuatro aspectos centrales:

1. La propuesta se enmarca dentro de la gestión de proyectos de carácter productivo y de desarrollo.

La idea inicial es la creación de una empresa que provea los insumos básicos de los asociados, el maíz, el carbón, el queso, la mantequilla, y fabrique la masa para las arepas en presentación de 6 libras (conocidas en el sector como kilo), para lo cual se elaboró el plan de negocios. Según los aspectos teóricos se comprobó la viabilidad y rentabilidad, en el cual se destacó el análisis de las expectativas de la clientela mezclado con el análisis de la competencia, lo que permitió definir un nivel de precios aceptables para sus futuros clientes, que son los mismos asociados. De esta manera se pudieron precisar los objetivos cuantificando el volumen de los negocios, y así describir los medios necesarios para lograrlo. Los estudios para la creación de la empresa fueron el estudio comercial, financiero, jurídico, administrativo, técnico y el ambiental.

Para propiciar la oportunidad en el mercado, se plantea un escenario en que estas empresas pequeñas respondan asertivamente al mercado global y sus requerimientos competitivos. Se formula la asociatividad como herramienta de cooperación entre las unidades asociadas para formar una estructura sólida y competitiva, que permite un desarrollo local del sector y apreciarlo como un ejemplo de innovación y emprendimiento social.

2. La propuesta fue enmarcada en el concepto de *marketing* territorial, como una apuesta de la administración municipal hacia un mejor posicionamiento de la ciudad.

El *marketing* territorial es una estrategia encaminada a diseñar acciones para la promoción económica de un territorio como parte importante de una maniobra de desarrollo local, concebido para articular y gestionar un proceso complejo e integral de comunicación de ideas y mensajes que contribuyan a viabilizar y optimizar el desarrollo competitivo de una región. Para esto, cada región se proyecta y visibiliza con razones claras de preferencia para visita e inversión, posicionando la zona con los elementos culturales que la

representan e identifican, generando ingresos adecuados para el sostenimiento de la actividad y el mejoramiento de la zona.

El plan de negocios de Asoprocoma encaja perfectamente en el plan de *marketing* territorial del municipio de Armenia, es sostenible en la medida que existe la participación activa de todos los actores, públicos, privados y comunitarios, cada uno con actividades específicas que permiten su buen desarrollo. Al parecer, una tendencia de los gobiernos locales es enfrentar las crisis globales a partir de la construcción colectiva y desarrollo de denominaciones de origen y marcas territoriales, las cuales son usadas como agregaciones de valor que poseen los productos para su comercio. (ADEL Metropolitana, 2011), en este caso simplemente se mejoran las condiciones de las unidades de negocio muy visibles, que mejorarán la imagen de la ciudad ante la gran cantidad de turistas que nos visitan todos los años.

3. La asociatividad empresarial como motor de desarrollo de las empresarias, propiciado por el esfuerzo mancomunado de la academia, el estado y las fuerzas económicas, sustentados desde el denominado modelo de Canvas.

Para que el plan de negocios de Asoprocoma se lleve a cabo se propone el modelo de *Canvas* de Osterwalder, (Marquéz, 2010) debido a que este modelo se puede ajustar a las necesidades de la asociación, porque es una técnica organizativa de suministro justo a tiempo (*just in time*), facilita la operación proveyendo los insumos adecuados en el punto de fabricación en el momento razonable para unas condiciones inestables de almacenamiento, dando claridad sobre las actividades del diseño y evaluación del modelo de negocio, para que cada productor de arepas optimice su unidad de trabajo asociado.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente el modelo de Canvas observa todos los elementos que interfieren a la hora de desarrollar e implementar un proyecto, presenta la empresa dividida en dos hemisferios; izquierdo y derecho; el primero representa los recursos, actividades

y aliados claves que ayudarán a aumentar la eficiencia del negocio, y el segundo es el encargado de los clientes, de la forma de llegar a ellos y los canales que utilizará, todo esto para generar un valor diferenciador al cliente.

Con el objeto de adaptar cada bloque del modelo de Canvas según Osterwalder a la realidad de la Asociación y los puntos de ventas, se deben realizar y analizar los siguientes procesos:

1. Segmentar los clientes, 2. propuesta de valor, 3. canales de distribución, 4. relaciones con clientes, 5. fuentes de ingresos, 6. recursos clave, 7. actividades claves, 8. asociaciones claves y finalmente, 9. estructura de costos.

4. Las buenas prácticas de manufactura como un elemento clave del desarrollo de las unidades estratégicas de negocio de los asociados de Asoprocoma.

Dentro de la asociación se debe de tener en cuenta, el uso adecuado de los materiales, herramientas y utensilios que son empleados

en todos los procesos de producción para garantizar buenas prácticas de manufactura e higiene, y así poder garantizar el consumo de un alimento confiable; para ello se implementará la aplicación del sistema Análisis de Peligros y Puntos Críticos (por sus siglas en inglés HACCP). Las buenas prácticas de manufactura tienen como pilar las materias primas por lo cual deben ser de excelente calidad y evitar que estas presenten contaminaciones químicas, físicas y/o microbiológicas por medio de un almacenamiento óptimo en condiciones de temperatura, humedad, ventilación e iluminación (FAO, 1997).

Uno de los requisitos esgrimidos para el ingreso de los asociados fue la obtención del carné de manipulador de alimentos en un curso ofrecido por el Sena en donde aprendieron la importancia de tener medidas preventivas en temas como ubicación, procesos de limpieza, desinfección y buenos sistemas de desagües. Además de contar con los equipos y utensilios en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento para un proceso productivo adecuado.

Figura 1. Modelo de canvas.



Fuente: Entuxia. Consultoría de creación de empresas.

Se señaló que el almacenamiento y el transporte del bien debe de gozar de óptimas condiciones para impedir la contaminación y proliferación de microorganismos; además de recibir tratamientos higiénicos constantes para velar por la calidad del producto. Así mismo, existen procesos de control en la producción que son de vital importancia, porque por medio de estos procesos se garantiza la inocuidad y originalidad de los alimentos.

Materiales y métodos

La investigación presenta carácter mixto, por una parte se aplicaron dos encuestas a la comunidad en general que permitió analizar y explicar los hábitos y características de consumo de arepas en la población del municipio de Armenia y otra a los consumidores finales de las asociadas para caracterizar la satisfacción del cliente y su percepción acerca del servicio ofrecido. De otra parte, para conocer las condiciones de producción y manejo del negocio, discriminando especialmente las funciones de costos y abastecimiento de materias primas, se desarrollaron tres rondas de entrevistas estructuradas a las productoras-comercializadoras, logrando caracterizar el servicio prestado y las condiciones comerciales del negocio, discriminando el estudio por cada una de las diez comunas y luego agrupando los resultados generales.

De esta manera, se puede determinar que el método de estudio utilizado fue de carácter inductivo, lo cual permitió a los investigadores el raciocinio y argumentación en cada uno de sus elementos. Se aprovechó para tener un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia las premisas observadas e información recolectada con las asociadas y dueñas de las unidades de negocio. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generación de propiedades comunes a los casos observados, con sus lógicas particularidades.

Se partió de la observación de las situaciones particulares que enmarcan las actividades de las productoras y comercializadoras de arepas que dieron lugar al análisis tanto del proceso de producción como a las dificultades diarias

del trabajo de subsistencia. Así, los resultados obtenidos se fundamentaron en observaciones, descripciones, y explicaciones posteriores de las realidades con rasgos y características particulares, pero que curiosamente se repetían en la mayoría de los casos.

Existen dos grupos de poblaciones estudiadas:

1. Los consumidores de las arepas del municipio de Armenia que constan de 321.378 personas (Alcaldía de Armenia, 2012) y
2. las 232 unidades de negocio individuales que forman parte de la asociación Asoprocoma.

Se utilizó una muestra probabilística aleatoria como población 321.378 personas del municipio de Armenia, los cuales son potenciales consumidores de arepas.

La fórmula utilizada fue (1):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad [1]$$

Siendo:

Z = 1.96	nivel de confiabilidad del 95%
P = 0.5	probabilidad a favor
Q = 0.5	probabilidad en contra
E = 0.05	margen de error
N = 321.378	clientes potenciales en la ciudad de Armenia

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 321.378}{0.05^2 * (321.378 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383 \quad [2]$$

Número de encuestas: 383

Se realizó un estudio exploratorio (Gross, 2010) teniendo en cuenta que el sector es muy conocido pero poco estudiado. Además, esta investigación es un punto de partida en la fundamentación administrativa de la asociación que se encuentra en proceso de construcción y por lo tanto ayuda a obtener datos importantes como las características, comportamientos y tendencias

tanto del sector como de la población investigada, por medio del uso de técnicas de observación, entrevistas y encuestas, que generan precisión durante la investigación, gracias a la recolección de información real y confiable.

En consecuencia los datos obtenidos en la investigación exploratoria sirven para conformar la investigación descriptiva (Gross, 2010) ya que luego se caracterizó los hechos presentados en una primera etapa.

Los instrumentos del trabajo de campo fueron base de datos real suministrada por la Alcaldía y depurada durante la investigación, encuesta a los consumidores, y entrevista estructurada a los socios para la caracterización de las unidades de negocio, y tres entrevistas estructuradas a los socios. La primera, para la caracterización de las unidades de negocio, la segunda para determinar el control de calidad y la última con el objetivo de conocer los costos de operación de las unidades de negocio.

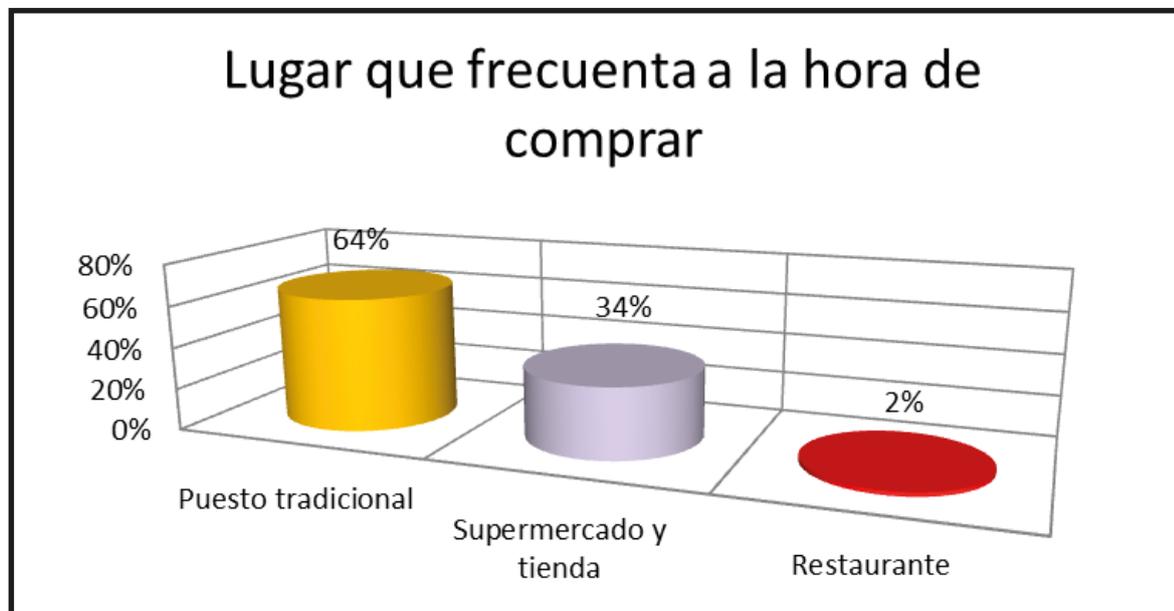
Resultados

Se presentan a continuación los resultados en cada una de las etapas de la investigación:

Encuesta 1. Realizada para caracterizar el consumo de arepas en Armenia y aplicada durante el segundo semestre del año 2013. Sus resultados evidenciaron que un 99% de las personas del municipio consumen arepas en sus hogares y el 70% de estas lo hacen cotidianamente. Además, el 82% compran de 0 a 20 arepas a la semana.

Por otro lado, el 73% de las personas consumen este producto mínimo día de por medio, y más de la mitad de estas (64%) lleva a cabo su compra en puestos de venta tradicional, principalmente porque se consiguen calientes y recién preparadas. Del mismo modo, la tercera parte de la población realiza las compras en supermercados y tiendas, mientras solo el 2% la consume en restaurantes (ver figura 2)

Figura 2. Lugar que frecuenta a la hora de comprar.



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se demostró que el 85% de las personas prefieren las arepas de maíz blanco y que a la tercera parte de la población le gusta la arepa delgada. Por otro lado, se afirma que a la mitad de la población le gusta consumir la arepa tanto en horas de la mañana como en horas de la noche, además al 57% de la población le gusta la arepa con acompañamientos como mantequilla y/o queso.

Además, el 73% de las personas pagan entre 200 y 300 pesos por una arepa sola y solo el 2% no está de acuerdo con el precio que actualmente pagan y por último, el 70% invierten aproximadamente \$10.000 pesos semanales en la compra de este producto lo que muestra que es un alimento de alto consumo.

Encuesta 2. Satisfacción del cliente que consume arepas en las unidades de negocio estudiadas. Se comprobó que el 27% de los consumidores compran en la misma unidad de negocio entre hace uno y tres años, el 21% entre seis meses y un año, y el 28% menos de seis meses, y el 55% de clientes asegura que donde compran sus arepas es la mejor alternativa, al 34% le es indiferente debido a que piensan que es más o menos igual a los demás puntos de venta, pero el 8% afirma que es la peor opción y piensan en cambiar de unidad de negocio, y el 35% restante afirman no saber por qué compran en dicho lugar.

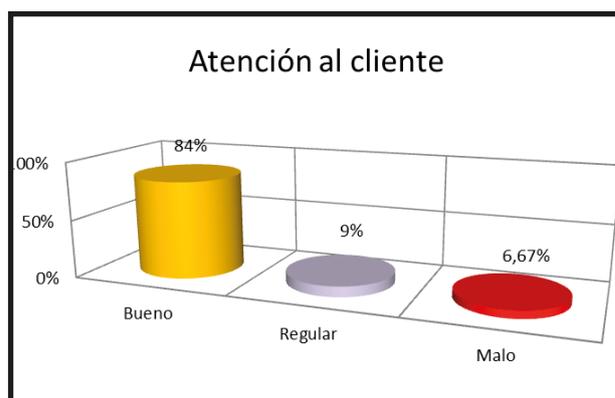
Por otro lado, el 79% de clientes tienen un nivel de satisfacción alto, el 19% medio y solo el 2% presentan índices de insatisfacción; estos niveles se evaluaron por medio de elementos tales como la calidad del producto, donde el 84% de los clientes se encuentran satisfechos, 15% se encuentran conformes y el 1% inconformes; la relación entre la calidad y el precio donde se demostró que el 82% de los compradores afirma que el precio es justo en cuanto a la calidad del producto, el 15% se encuentra conforme con el precio que paga actualmente y por el contrario el 2% asevera que el precio es injusto.

En lo que concierne a la atención al cliente, el 84% de los compradores están satisfechos, el 9% conformes y solo el 7% inconformes (ver figura

3); debido a las cuestiones de higiene como lo afirman el 78% de clientes sostuvieron que el establecimiento donde realizan sus compras está completamente aseado, el 21% asevera que el establecimiento está limpio pero le falta un poco más, y por el contrario el 1% se queja del desaseo que presentan algunos establecimientos, además la higiene en cuanto a los utensilios que son utilizados en la preparación de las arepas demuestra que el 78% de los clientes están satisfechos, el 19% se encuentra conforme pero afirman sería bueno un poco más de limpieza y el 2% se queja del pésimo nivel de higiene que estos presentan.

De igual manera, el 84% afirman que la entrega del producto es rápida debido a que en el puesto

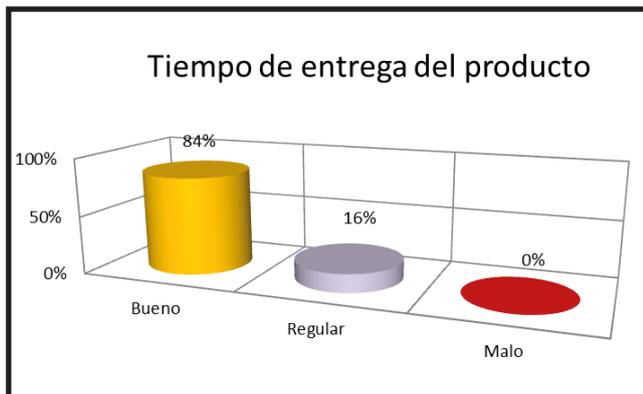
Figura 3. Satisfacción con la atención al cliente.



Fuente: elaboración propia

de venta están preparados para la hora en que llegan los clientes, el 16% afirman que en algunos casos tienen que esperar pero de igual manera tienen un tiempo de entrega bueno (ver figura 4), pero por el contrario no se quejan por la demora en sus compras diarias por lo cual su experiencia de venta es satisfactoria.

Figura 4. Nivel de satisfacción con la entrega del pedido.



Fuente: elaboración propia

Así mismo, el 74% de los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a la zona de ubicación del establecimiento, el 22% están conformes y el 3% están inconformes, pues piensan que deberían ser reubicados por motivos de aseo, seguridad y concurrencia vehicular.

La importancia que los clientes dan a los elementos evaluados muestran las expectativas que tienen en cuanto:

-Calidad del producto: los niveles son altos, el 94% califica de 8 a 10 puntos, el 5% califica de 5 a 7 y el 1% de 1 a 4.

-Relación de la calidad con el precio: el 92% califica de 8 a 10, el 6% de 5 a 7 y el 1% de 1 a 4; referente a la atención al cliente el 89% calificó de 8 a 10, el 9% de 5 a 7 y el 2% restante de 1 a 4.

-Higiene del establecimiento: 92% de los clientes califica de 8 a 10, el 9% de 5 a 7 y el 2% faltante de 1 a 4.

-Higiene de los utensilios: utilizados en la preparación de las arepas el 93% de los consumidores calificó de 8 a 10, el 6% de 5 a 7 y el 1% de 1 a 4.

-Presentación de la zona: el 85% de las personas calificaron de 8 a 10, el 12% de 5 a 7 y el 2% de 1 a 4.

-Tiempo de entrega: donde el 92% de los consumidores califican de 8 a 10, el 4% de 5 a 7 y el 4% restante de 1 a 4.

De la misma manera, se evidenció que el 59% ha recomendado el establecimiento donde normalmente compra sus arepas y el 87% en un futuro lo recomendaría debido a que este presenta muy buenas características.

Entrevista 1. Caracterización de las asociadas. Mediante la entrevista estructurada que se le realizó a los socios de Asoprocoma se pudo evidenciar que el 75% de las personas asociadas son mayores de 40 años y que el 82% de estas son mujeres cabeza de familia, el 90% venden la arepa de maíz blanco debido a que es la arepa más pedida y típica de la región, además el 74% prefieren producir las arepas delgadas para así satisfacer los deseos de sus clientes.

Además, ofrecen una gran variedad de acompañamientos para la arepa. El 95% de los vendedores la ofrecen a \$500 pesos con mantequilla, el 72% entre \$1.000 y \$1.900 pesos con diferentes variedades de queso, el 17% con acompañantes como huevo, champiñones con piña, mixtas, con pollo, con cacheo y el 84% venden la arepa con acompañantes como queso y la mantequilla.

Por otro lado el 40,4% de los socios venden entre 0 y 120 arepas diarias, el 56% venden entre 121 y 400 y el 3,6% venden más de 400 arepas; el 59,7% compran entre 3 y 10 kg de masa diarios. además, el 79% de estos adquieren el kilo de masa entre \$2.000 y \$2.200 y el 89% le compran la masa a un distribuidor, el cual se lo entrega a domicilio; de igual manera el 74% compran el carbón por bultos a distribuidores entre \$18.000 y \$19.000 pesos que se los lleva a domicilio y el 65% con una frecuencia de, de ellos lo compran 2 o 3 veces por semana, el 53% de los socios compran bultos y el 47% restante lo adquieren en bolsas debido a que sus ventas son bajas y requieren poco carbón para su producción.

Es importante destacar que en cuanto al consumo diario de masa el 38,6% compran de 7 a 10 Kilos, el 21,1% de 3 a 6 Kilos y el 15,8% de 15 a 20 Kilos,

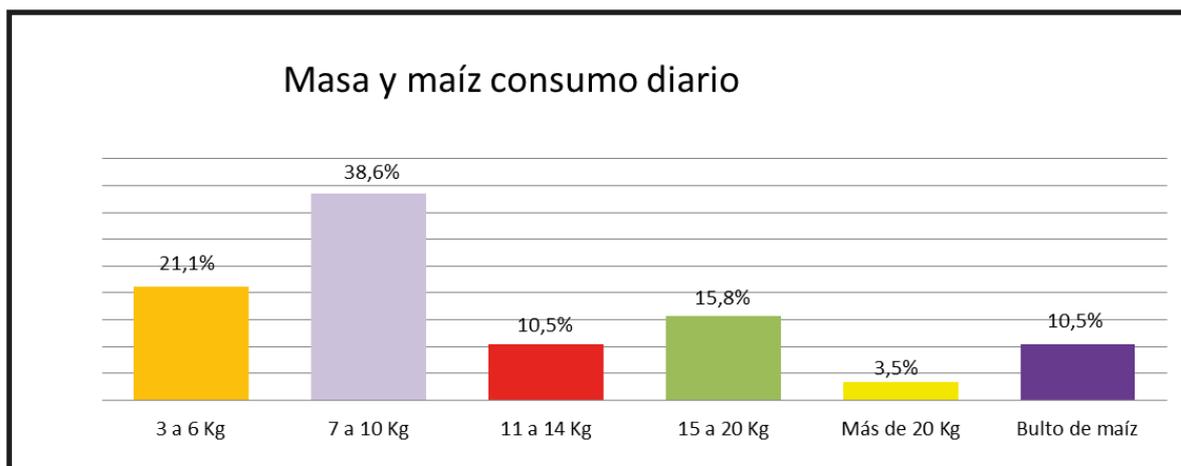
de lo que se deduce que el mayor consumo de masa es de menos de 10 Kilos. Mientras que los que compran maíz por bulto son apenas el 10,5% y son los que menor cantidad de arepas venden (ver figura 5).

En cuanto a los acompañantes de las arepas el 70% de los socios adquieren 500 g de mantequilla entre \$3.000 y \$5.000 pesos, donde el 38% la

89% salen los fines de semana; por otro lado el 74% de los socios fía a sus clientes más cercanos y el 35% de estos da un plazo de 15 días para cancelar la deuda debido a que no pueden esperar mucho porque sus ganancias son pocas.

Por último, el 84% de los socios tienen su punto de venta en su casa o cerca de esta y el 89% dicen estar conformes con la ubicación que

Figura 5. Consumo de maza y maíz diario.



Fuente: elaboración propia

compran 2 o 3 veces por semana y el 31,6% prefieren marcas industriales por su economía, además el 33% de los socios le compran la mantequilla a distribuidores minoristas y el 40% en tiendas y supermercados, pero el 49% de estos deben de hacer la compra personalmente debido a que no les prestan servicio a domicilio; en cuanto al queso el 43% compran el kilo de queso, donde el 37% lo paga a \$6.000 pesos y el 28% lo adquieren 2 o 3 veces por semana para poder ofrecer un producto fresco y en óptimas condiciones. Además, el 33% prefieren el queso criollo por su sabor y economía, de igual manera el 40% adquieren el queso en supermercados y queseras, el 54% no usa el servicio a domicilio; pero por otro lado también existe un 37% de socios que no venden las arepas con queso.

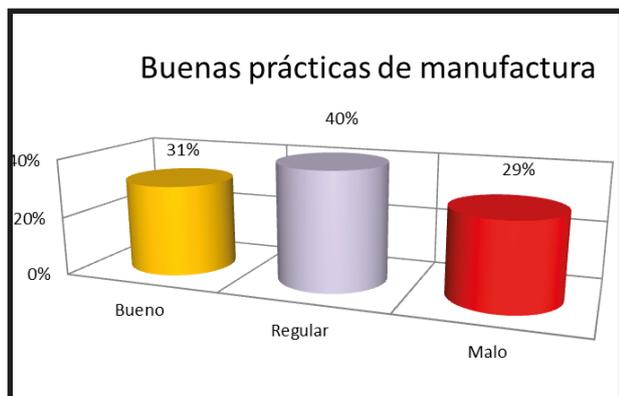
Aproximadamente el 98% de los socios salen a comercializar sus arepas de lunes a viernes, y el

tienen actualmente, pero además el 53% afirman que las esquinas son los puntos de ventas más estratégicos para ellas debido a que las pueden ver con más facilidad; pero por otro lado se ve que la promoción que hacen a su punto de venta es muy reducida por lo cual solo el 49% se realiza voz a voz entre sus clientes; además el 79% de los socios venden la unidad de arepa en 250 pesos y el 75% afirma que no venden arepas al por mayor debido a que no se les presentan estas oportunidades con frecuencia.

Entrevista 2. Análisis de la calidad. En cuanto a la entrevista estructurada de control de calidad, se evidenció que solo el 31% de los socios presentan lo necesario para cumplir con las buenas prácticas de manufactura (BPM), el 40% tienen BPM regulares debido a que presenta alguna falencia en sus procesos y por último el 29% de los socios cuenta con malas prácticas

de manufactura debido a que no cumplen con los requerimientos mínimos para su labor diaria y que pueden llegar a atentar con la salud del cliente. (ver figura 6)

Figura 6. Buenas prácticas de manufactura

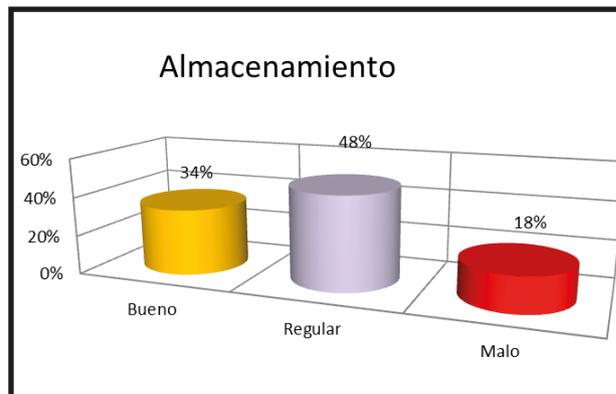


Fuente: elaboración propia

También se presenció que el 34% de la materia prima y de los productos terminados tienen excelentes condiciones de almacenamiento, mientras el 48% se encuentran en condiciones regulares porque se ubican a la intemperie. Pero solo el 18% muestra malas condiciones de almacenamiento y por tanto, es un problema para los consumidores (ver figura 7). En cuanto a la higiene del socio y del puesto de trabajo se evidenció que el 36% tienen excelentes condiciones de aseo y el 44% tienen prácticas de higiene regulares y les falta poco para poder tener las condiciones aptas de aseo e higiene en su establecimiento. Por último, el 20% restante cuenta con malas prácticas de higiene personal y de su punto de venta; además el 47% tiene sus utensilios en buenas condiciones de aseo, el 44% condiciones regulares por alguna falencia no grave para la salubridad pública y el 8,89% condiciones malas en cuanto a presentación, aseo e higiene.

Así mismo, de los uniformes entregados por la Alcaldía solo el 29% lo portan debidamente, pero el 42% tienen uniformes incompletos o hechos por ellos mismos porque afirman que la alcaldía aún

Figura 7. Nivel de calidad de almacenamiento de materias primas.



Fuente: elaboración propia

no los ha entregado y están a la espera de estos, el 20% restante no cuenta con ninguna clase de uniforme y por lo tanto su presentación no es la debida en un establecimiento de comercialización de alimentos.

Por otra parte, los socios desconocen los procesos de entrega de documentos que se debe de realizar en la alcaldía para obtener los módulos y por lo tanto el 49% de los socios no han cumplido con lo requerido, el 28% los han presentado incompletos y solo el 24% los han hecho a tiempo y según los requerimientos dados por la alcaldía.

En cuanto a la presentación del establecimiento, el 36% de los socios presentan condiciones óptimas en relación con techos que evitan ser expuestos al sol y la lluvia, fogones en buen estado y demás implementos en buenas condiciones; así mismo el 51% presentan condiciones regulares en su establecimiento que básicamente son porque en temporada de invierno se les dificulta su labor o porque no cuentan con todo lo necesario para tener una producción más eficiente; pero también se evidencia que el 13,33% cuentan con una mala presentación de su establecimiento debido a que tienen puestos de venta improvisados que no cumplen con lo básico en esta actividad.

Por otro lado el 42% de los asociados tienen ubicado su punto de venta en un lugar adecuado con todas las medidas de salubridad, el 38% tienen una presentación de la zona regular debido a que se encuentran en lugares que presentan algunas fallas de aseo, seguridad y/o comodidad y un 20% que se encuentran en malas condiciones y por ende se debe evaluar la posibilidad de reubicación.

De igual manera, se evaluó el transporte de la materia prima. El 53% está satisfecho, el 40% se encuentra conforme pero afirman que se puede mejorar y el 6,6% están inconformes debido a que presentan problemas frecuentes y por lo tanto están en busca de un mejor distribuidor; en cuanto al tiempo de entrega, se comprobó que el 73% se encuentran satisfechos, el 24% conformes porque en algunos casos presentan retrasos y el 2,2% se encuentran inconformes por la impuntualidad de entrega que hace retrasar su producción e incluso a veces no pueden sacar su punto de venta debido a que no llega la materia prima.

Por último, se evidenció que el servicio al cliente en el 84% de los puntos de venta es bueno, el 9% es regular y el 6,6% es malo debido a que no ponen en práctica lo aprendido en el curso de servicio al cliente; además, el 84% tienen un tiempo de entrega bueno debido a que están preparados a la llegada de sus clientes y no los hacen esperar durante mucho tiempo, y el 16% restante afirman que el tiempo de espera es regular debido a que en varias ocasiones les ha tocado esperar a que preparen la arepa; Por otro lado la presentación del producto es vital a la hora de su comercialización: el 69% están satisfechos, el 27% están conformes pero en algunas ocasiones han tenido inconveniente en cuanto a quemaduras y el 4,4% están inconformes debido a que la presentación es mala debido a que son muy quemadas o crudas.

Entrevista 3. Análisis de los costos. Según los datos arrojados por la entrevista de costos que se les realizó a los socios podemos concluir que el 27% de estos compran sal, el 20% de estos lo hacen semanalmente frente a 14% de la población que

prefieren hacerlo cada 3 o 4 días, el porcentaje restante de la población hacen la compra de estos productos día de por medio o diario según como se esté dando el consumo en el día.

Por otro lado, otros productos que se compran para realizar la actividad de la venta de arepas son el papelillo y las servilletas, este primero con un porcentaje del 49% frente al 39% de las servilletas. Dichos datos nos permiten evidenciar que el papelillo hoy en día sigue siendo el preferido a la hora de empacar el producto. La compra del papelillo se realiza semanalmente este con un 20% frente a un 9% que lo hacen diariamente.

Se puede concluir que el 37% de los socios prefieren comprar la sal por libras, otro 5% lo hacen por kilos y un 6% compra la sal por medias libras, en cuanto al papelillo se puede decir que la compra de este maneja unos porcentajes muy cercanos debido a que un 18% de la población lo compra en cuadernillos, en pliegos el 17% y un 16% que prefieren comprarlo por resmas de papelillo. En cuanto a las bolsas, la población objeto, las compran por paquetes pequeños con un porcentaje del 23%, el paquete mediano lo compra el 14% y el 5% por ciento de la población compra paquetes grandes.

En relación con el pago de servicios públicos, el estudio reveló que de la población analizada solo un 16% paga servicio de agua para su negocio frente a un 38% que no cuenta con este servicio debido a que su puesto de arepas es improvisado en otros barrios. Algo similar sucede con el servicio de energía ya que el 30% no paga el servicio y el otro 18% sí lo paga. En promedio cada unidad tiene que pagar por el servicio de agua entre 14.000 y 30.000 pesos y por servicio de energía entre 15.000 y 50.000 pesos. Algo alentador es que el 37% de la población no tiene que pagar nada relacionado con arriendo de local, pero 34% de estos tiene que pagar por guardar sus puestos en el tiempo que no se están realizando la actividad. En promedio por unidad o puesto de arepas las personas que dependen económicamente de este son de 3 a 4 con el 23%, de 1 a 2 con el 20% y de 5 a 6 con el 5%.

En cuanto a la adquisición de préstamos podemos concluir que el 27 % de la población no adquiere préstamos pero aún hay un porcentaje grande del 18 % que si lo hace, con personas naturales o como se les denomina el *gota a gota*, mientras que un 9% de la población lo hacen por otros medios como son los préstamos con entidades financieras, un 1 % lo hacen con familiares. En promedio estos préstamos van desde 100.000 hasta 2.400.000.

Debido a las grandes asimetrías del tamaño de la producción se procedió a elaborar un estudio financiero basado en los costos de tres modelos de negocio seleccionados que corresponden cada uno a un tamaño de la producción; el caso de Humberto Restrepo que vende 1.300 arepas diarias, Jackeline Rivera que vende 400 diarias y Gladys Aránzazu que solo vende 130 al día en solo una jornada, en la mañana, contrario a las dos primeras que trabajan en doble jornada, mañana y noche.

El abastecimiento de la materia prima se describe en las siguientes tablas y son la base para dimensionar el tamaño de la producción del plan de negocios propuesto, a su vez que con la estructura de producción se llega a la presentación del mencionado plan con base en los análisis para cada caso que se presenta a continuación.

Tabla 1. Productor de 1.300 arepas diarias.

Propietario: Humberto Restrepo. Comuna #8			
Producto	Cantidad	Duración	Costo (\$)
Maíz	14 bultos	Semanal	\$ 770.000
Carbón	18 bultos	Semanal	\$ 342.000
Papelillo	12 pliegos	Semanal	\$ 3.000
Bolsas	12 paquetes	Semanal	\$ 14.400
Costo variable total			\$ 1.129.400

Fuente: elaboración propia

Costos fijos: \$245.200 semanales
 Servicios públicos: \$17.200 semanal
 Mano de obra: 3 personas= \$228.000 semanal
 $CT = CF + CvQ = \$245.200 + \$1'129.400 = \$1'374.600$ semanales
 Ingresos PQ = \$200 * 1300 unidades = \$260.000 * 6 días = \$1'560.000 semanales
 $U = I - CT = \$1'560.000 - \$1'374.600 = \$185.400$ semanales
 Costo variable unitario= \$1'129.400 / 7800 unidades semanales= \$144,8
 Punto de equilibrio (diario)
 Costos fijos: \$245.200 / 6 = \$40.866 diarios
 $QE = 40.866 = 740$ unidades
 Utilidad unitaria (\$200- \$144,8)
 $PQE = \$40.200 + \$144,8 (740) = \$147.352$ diarios

Tabla 2. Productora de 400 arepas diarias.

Propietario: Jackeline Rivera. Comuna #6			
Producto	Cantidad	Duración	Costo (\$)
Maíz	120 kilos	Semanal	\$ 240.000
Carbón	3 bultos	Semanal	\$ 57.000
Papelillo	1 resma	Semanal	\$ 3.700
Bolsas	5 paquetes	Semanal	\$ 6.000
Costo variable total			\$ 306.700

Fuente: elaboración propia

Costos fijos: \$13.200 semanales
 Servicios públicos: \$13.200 semanal
 $CT = CF + CvQ = \$13200 + \$306.700 = \$319.900$ semanales
 Ingresos PQ = \$200 * 400 unidades = \$80.000 * 6 días = \$480.000 semanales
 $U = I - CT = \$480.000 - \$319.900 = \$160.100$ semanales
 Costo variable unitario= Coste variable / Número total de unidades
 Costo variable unitario= 306.700 / 2400 unidades semanales= \$127,79
 Punto de equilibrio (diario)
 Costos fijos= 13.200 / 6 = \$2.200 diarios
 $QE = \$2.200 = 30,46$ unidades diarias
 Utilidad unitaria \$200-\$127,79
 $PQE = \$2200 + \$127,79 (30,46) = \$6.092$ diarios

Tabla 3. Productora de 120 arepas diarias.

Propietario: Gladys Aranzazu. Comuna #6			
Producto	Cantidad	Duración	Costo (\$)
Maíz	54 kilos	Semanal	\$ 108.000
Carbón	2 bultos	Semanal	\$ 38.000
Papelillo	40 cuadernillos	Semanal	\$ 8.000
Bolsas	7 paquetes	Semanal	\$ 8.400
Costo variable total			\$ 162.400

Fuente: elaboración propia

Costos fijos: \$13.200

Servicios públicos: \$13.200 semanal

$CT = CF + CvQ = \$10.800 + \$162.400 = \$173.200$
semanales

Ingresos $PQ = \$250 * 180$ unidades = $\$45.000 * 7$
días = $\$315.000$ semanales

$U = I - CT = \$315.000 - \$173.200 = \$141.800$
semanales

Costo variable unitario = Coste variable / Número
total de unidades

Costo variable unitario = $162.400 / 1260$ unidades
semanales = $\$128,88$

Punto de equilibrio

Costos fijos = $10.800 / 6 = \$1.800$

$QE = \$1800 = 14,86$ unidades diarias

Utilidad unitaria $\$250 - \$128,88$

$PQE = \$2200 + \$128,88 (14,86) = \$4.115,15$ diarios

Discusión

Una curiosa contradicción es el tema de la gestión de la calidad, en la entrevista estructurada correspondiente al trabajo de campo se detectó una gran insuficiencia en cuanto a los niveles de higiene, recordemos que solo el 31% de los asociados poseen las condiciones mínimas de calidad para cumplir con los requerimientos del cliente, pero cerca de 85% de los clientes están conformes con este asunto. Implica un desfase en el estudio de los requerimientos de un cliente de esta naturaleza para entender los estándares de la gestión que se obtienen contemplados desde una óptica cultural y tradicional.

Una visión de los estudiantes corresponde al ideal de la producción y comercialización, fruto de su aprendizaje establece los fundamentos de la calidad y ofrece una percepción acorde con su nivel de conocimiento, en los que deja mal evaluado el tema de la higiene y buenas prácticas de manufactura. La realidad de la clientela responde de manera diferente frente a lo teórico; los requerimientos de salida del producto para el cliente responden a sus expectativas, por lo tanto los requisitos de salubridad que sustentan la normatividad no es apreciado por el grueso de la ciudadanía. Una cosa es lo teórico y otra la realidad.

Otro elemento digno de la discusión es el tema del cumplimiento de las ofertas del sector público a la comunidad. Es cierto que se hizo un estudio profundo acorde con la complejidad planteada, que se presentó la propuesta y fue llevada a las instancias financiadoras de la cosa pública y se logró un dinero importante para la comunidad ahora identificada como Asoprocoma, esto se ha logrado al momento de la escritura del presente artículo. No obstante, es necesario continuar vigilando el flujo de los recursos públicos destinados hacia el proyecto.

Finalmente, otro tema para la discusión es el caso financiero; quienes generan empleo son menos rentables que aquellos que no lo hacen, incluso los que trabajan a media jornada. La mayor cantidad de trabajo no parece ser el barómetro para la medida de la efectividad en este tipo de actividades. Los tres casos estudiados lo demuestran; las utilidades no tienen la misma relación con la cantidad producida, pues la ganancia semanal es de $\$141.800$, de $\$160.100$ y de $\$185.400$ para producciones de 130, 400 y 1.300 arepas diarias respectivamente. La cantidad producida frente a rentabilidad del negocio quedó evidenciado que no corresponde, ¿qué pasa?, ¿dónde está el conocimiento del negocio?

Conclusiones

Se presentó a la Administración Pública un plan de negocios para la construcción de una planta procesadora de maíz, principal materia prima

utilizada por las asociadas de Asoprocoma. De la mencionada asociación, el factor más destacable es que el 75% de sus miembros son mujeres mayores de 40 años y madres cabeza de hogar, por lo cual, de llegarse a construir la planta, los principales competidores serán sus actuales proveedores, Deliarepas y Mazas del Quindío, ya que el mercado de consumo llega al 99% de los habitantes de Armenia. En cuanto a las previsiones de crecimiento llegan al 14.6% debido especialmente a la cola de productores de arepas que están en lista de espera para un segundo llamado de la Alcaldía y la estrategia es de ofrecer calidad con los mejores costos.

En la parte organizacional se presentará el Modelo de Canvas, que constituye un sistema de aprovisionamiento *justo a tiempo* ideal para el despacho diario, este se hará de acuerdo con las condiciones de almacenamiento que son mínimas y los productos son elaborados *in situ* con una mínima capacidad instalada, sin olvidar que la empresa será complementaria a una economía de subsistencia. Se capacitará permanentemente a sus asociadas por parte de los actores implicados en el proyecto específicamente los estudiantes de la Universidad del Quindío del programa de Administración de Negocios.

Después de un detallado estudio financiero se concluyó una positiva viabilidad arrojando una utilidad total anual por unidad de trabajo asociado de \$8'066.400, con una inversión inicial estimada de \$166'802.758, para unas ventas anuales entre masa, carbón y lácteos de \$1.619'424.000 que arrojaría una utilidad a la Asociación de \$96'816.954 que corresponde espacialmente el 24% a la fabricación de masa y 9% al suministro del carbón, renglón que se trabajaría como distribuidor.

Referencias bibliográficas

Alcaldía de Armenia. (2012, febrero). Generalidades del municipio. Recuperado de <http://www.armenia.gov.co/index.php?controlador=-moduloMenu&componente=municipio>

ADEL Metropolitana. (2011). Proyecto Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca). Documento de trabajo. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Plan+de+marketing+territorial+hoya+del+rio+suarez>

FAO. (1997). Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) directrices para su aplicación. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>

Gobierno de la Rioja. (2014). Sistema riojano de información. Recuperado de <http://t3innovacion.larioja.org/servicios/transfereencia-de-conocimiento-y-tecnologia/>

Gross, M. (2010). Pensamiento imaginativo. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Marquéz, J. (2010). Innovación en modelo de negocios: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1, 30-47.

Davara, F. (2014). transferencia del conocimiento. Recuperado de http://www.tendencias21.net/conocimiento/Transferencia-del-Conocimiento-I_a5.html