



Vigilada Mineducación

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SEDE COMERCIAL DE
LA EMPRESA QUESERA PRIMAVERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO**

Business Plan for the Opening of a Commercial Office of the Quesera Primavera
Company in Eastern Antioquia

**EFRÉN GUILLERMO SARMIENTO PINEDO
CARLOS ALBERTO BARRIOS RÍOS**

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración (MBA)

Asesor Temático

Francisco Javier Salazar Gómez

MGP – MBA

Asesora Metodológica

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Magíster en Ciencias de la Administración

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN**

2022

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	11
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3.	OBJETIVOS	19
3.1	GENERAL.....	19
3.2	ESPECÍFICOS	19
4.1	PLAN DE NEGOCIOS	20
4.2	PLAN DE MERCADEO	20
4.3	MODELO DE NEGOCIO	21
4.4	ESTRATEGIA	22
5.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	23
6.	PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SEDE COMERCIAL DE LA EMPRESA QUESERA PRIMAVERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO.....	26
6.1	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE SERÁN OFRECIDOS PARA CADA UNO DE SUS PRODUCTOS.....	26
6.1.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIOS.....	26
6.2.2	TIPO DE QUESO A COMERCIALIZAR	41
6.2.3	PRECIOS Y DESCUENTOS	43
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93

Referencias	95
-------------------	----

Índice de tablas

Tabla 1 Estrategia de la empresa con relación a los servicios que serán ofrecidos para cada uno de sus productos.....	23
Tabla 2 Características de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos.	23
Tabla 3 Estrategias de mercado potencial para la prestación de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y definición de las condiciones comerciales.	24
Tabla 4 Plan de mercadeo para la oferta de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos.	24
Tabla 5 Plan operacional de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y la identificación de la normatividad legal y sanitaria.	25
Tabla 6 Estructura de costos, presupuestos y flujo de caja proyectados.	25
Tabla 7 Modelo de negocio para la apertura de una comercializadora de queso en el Oriente antioqueño.....	35
Tabla 8 Distribución de lácteos en Colombia 2019.....	47
Tabla 9 Volumen de ventas del mercado de quesos 2007-2026.....	49
Tabla 10 Ventas en toneladas mercado de queso por categoría 2016-2021.	49
Tabla 11 Ventas en billones mercado de queso por categoría 2016-2021.....	50

Tabla 12 Distribución del mercado de queso por canal de distribución 2016-2021.....	53
Tabla 13 Tabla de precios.....	81
Tabla 14 Ingresos proyectados primeros 6 meses, del primer año.	81
Tabla 15 Ingresos proyectados últimos 6 meses, del primer año.	82
Tabla 16 Ingresos proyectados por año.	82
Tabla 17 Tabla costos y gastos proyectados.	83
Tabla 18 Inversión inicial.	84
Tabla 19 Costo de mano de obra mensual.	85
Tabla 20 Costo de mano de obra proyectada.	85
Tabla 21 Costo de mano de obra proyectada.	86
Tabla 22 Estructura y plan de amortización del préstamo bancario.	87
Tabla 23 Flujo de caja.....	88
Tabla 24 Flujo de caja del inversionista.	89
Tabla 25 Flujo de caja pesimista.....	90
Tabla 26 Flujo de caja optimista.....	91

Índice de figuras

Figura 1 Imagen de la marca.....	26
Figura 2 Lienzo de valor.....	28
Figura 3 Producto Queso costeño.....	29
Figura 4 Producto Queso mozzarella.....	30
Figura 5 Producto Queso tipo industrial.....	30
Figura 6 Propuesta de valor.....	32
Figura 7 Producto Queso mozzarella.....	39
Figura 8 Producto Queso costeño bajo en sal.....	40
Figura 9 Producto Queso tipo industrial.....	40
Figura 10 Participación de las ventas compañías sector lácteo 2019.....	46
Figura 11 Consumo de leche anual por habitante per cápita.....	47
Figura 12 Porcentaje de participación en el mercado por compañía 2021.....	52
Figura 13 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	61
Figura 14 Análisis DOFA.....	62
Figura 15 Análisis de las 4Ps de mercadeo.....	70
Figura 16 Diseño de la sede comercial.....	73
Figura 17 Flujo del proceso de la empresa Quesera Primavera.....	75
Figura 18 Cadena de valor.....	78

Glosario

Concepto	Definición
Lácteos	El concepto de lácteos es utilizado para referirse a aquellos productos que son derivados de la leche, como son el queso, la mantequilla, crema de leche, yogurt, siendo estos los más consumidos.
Leche	La leche es una sustancia líquida y blanca que segregan las mamas de las hembras de los mamíferos para alimentar a sus crías y que está constituida por caseína, lactosa, sales inorgánicas, glóbulos de grasa suspendidos y otras sustancias; especialmente la que producen las vacas, que sirve como alimento.
Queso	El queso es un alimento sólido que se obtiene por maduración de la cuajada de la leche una vez eliminado el suero; sus diferentes variedades dependen del origen de la leche empleada, de los métodos de elaboración seguidos y del grado de madurez alcanzado.
Mercado	El mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, y existen tres elementos importantes: uno o varios individuos con necesidades y deseo por satisfacer, un producto que pueda satisfacer esas necesidades y personas que ponen los productos o disposición de los individuos.
Condiciones comerciales	Por condiciones comerciales en una empresa se comprenden todas aquellas políticas o reglas que tienen las empresas respecto a sus funciones comerciales; estas ayudan a que los involucrados y los actores en el proceso de venta tomen decisiones bajo pautas establecidas. Ese conjunto de normas y reglas se presentan mediante un acuerdo, según con la ley vigente, con antelación a cualquier transacción determinando así responsabilidades, derechos, deberes y obligaciones.
Estrategias administrativas	La estrategia administrativa consiste en ser diferentes, es decir, significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor.
Variables financieras	Son los mecanismos matemáticos utilizados para el análisis y le medición de los objetivos de la compañía; son aquellas que observan las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, base para la toma de decisiones presentes y la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro para una correcta toma de decisiones.
Estructura de costos	La estructura de costos de una empresa describe la composición de los cargos de dicha empresa, y así es el monto de los cargos fijos y de cargos variables dentro de una situación determinada.
Presupuesto	Cálculo, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica; es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en un tiempo determinado con ciertas condiciones.
Flujo de caja	El Flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas.
Plan operacional	Es una herramienta útil, que facilita la coordinación de departamentos de la empresa para lograr metas y objetivos; permite evaluar la cantidad de gastos necesarios para un eficiente funcionamiento de la empresa, donde básicamente se podría decir que es la guía para toda la operación.

RESUMEN

Colombia es un país que consume productos lácteos, en este caso específico el queso, de manera habitual, de tal forma que las personas demandan diferentes tipos de quesos y cada región tiene un consumo específico de cada producto. Hace parte de la canasta básica de los colombianos y es un producto que tanto su producción como su consumo está en aumento a nivel nacional e internacional.

El modelo de negocio que se plantea toma en consideración todas las variables claves relacionadas con la descripción del servicio y el producto de un plan de negocio, presentando una propuesta de valor e identificando elementos que son clave para así desarrollar todas las estrategias operativas y de mercado para la viabilidad del negocio. Se realizarán análisis financieros, los cuales muestran una viabilidad y favorabilidad los primeros 5 años proyectados, concluyendo así que la implementación del negocio es recomendada para los dueños o inversionistas de la empresa.

Conceptos clave: Plan de negocios, Queso, Sede comercial, Propuesta de valor

ABSTRACT

Colombia is a country that consumes dairy milk based products, in this specific case cheese on a regular basis, they demand different types of cheese and each region has a specific consumption of each product. Cheese is part of the basic basket of colombians consumption, also its a product that botch its production and its consumption is increasing nationally and internationally talking.

The business model that is proposed to be considered in this case, the approach of all the key variables related to the description of the service and the product, the value proposal identified are key for the development of all operational and market strategies for the viability of the business.

Financial analyzes are carried out, which show a viability and favorability for the first five years projected, we can conclude that the implementation of this business model is highly recommended for the owners or investors of the company.

Keywords: *Business plan, cheese, comercial headquarters, value proposition.*

1. INTRODUCCIÓN

La administración de los negocios está en una evolución continua, lo que lleva a que las empresas generen constantemente actividades innovadoras, no solo en busca de beneficios económicos, sino también en la generación de valor agregado, previendo que sean sostenibles en el tiempo. Por tal razón las empresas deben determinar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia y les permita prepararse hacia un cambio favorable en el mundo de los negocios.

Por tal motivo, el objetivo primordial de esta investigación era estructurar un plan de negocio para la creación de una sede de la empresa Quesera Primavera en el Oriente de Antioquia, Colombia, dado que, tanto a nivel nacional como mundial, el queso es un alimento tradicional, el cual constituye parte de múltiples culturas y una porción de la dieta de los consumidores.

Dado lo anterior, esta investigación busca con el plan de negocio determinar las condiciones de mercado, operativas y financieras de la empresa Quesera Primavera en el Oriente de Antioquia, tomando en consideración las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, así como también analizar el entorno en el cual se desarrollará la misma.

Así entonces, se realizaron como procedimiento metodológico dos modalidades de investigación, cuantitativa y cualitativa, enfocadas en realizar un análisis para planes de negocios de aperturas de nuevas líneas de negocios dentro de una compañía, en este caso específico la apertura de una nueva sede comercial en la ciudad de Rionegro.

El desarrollo metodológico se realizó en cinco fases: teórica, observación, recolección de datos, análisis de datos y resultados. En la elaboración se obtuvo una recopilación de datos que ayudaron a tener cero errores, o por lo menos unos mínimos sesgos, de tal manera que el nivel de objetividad fuera mayor al momento de la toma de decisiones. Por otra parte, se plantea mediante la observación de la realidad todos los factores que pudieran afectar la toma de decisiones, teniendo en cuenta así mismo la realidad de los clientes que pudieran afectar el desarrollo de la apertura de la nueva sede comercializadora. De esta manera se pretende así dar respuesta a la necesidad presentada en el Oriente antioqueño, puesto que la venta se tercerizaba para su comercialización en esta zona del país.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que uno de los principales puntos para un plan de negocio es plantear el problema que este encuentra, y con base en el crecimiento de la economía en la región del Oriente antioqueño, se ve la posibilidad de establecer un punto de comercialización de queso dentro de esta zona; además, observando y analizando la necesidad y la demanda de los productos ofrecidos (queso costeño, queso industrial), con pocos o limitados puntos de venta al por mayor de dichos productos, se contempla que este sea ofertado para cubrir dicha demanda.

Identificando un crecimiento sostenido del mercado lechero y quesero, las tendencias de este a nivel global, nacional y regional, es menester responder y fortalecer esta oferta y demanda por medio de estrategias de comercialización que sean acordes a la realidad de los mercados: ágiles, creativos y funcionales. Este propósito será llevado a cabo a través del plan de negocio para la apertura de una sede comercial de la empresa en dicha región —la cual permita poder generar utilidades—, por medio de un método estructurado de estudio que incluya todos los aspectos administrativos, financieros y del mercado, contemplando así las bases académicas con las que un plan de negocio deba ser desarrollado y realizado.

En Colombia el mercado de los quesos es un mercado que está en crecimiento: según cifras de Euromonitor (2021) las ventas del mercado de quesos en el país ascienden a 1,456 billones Cop, donde se observa un crecimiento de las ventas en un 4% en el 2021, alcanzando así 76,600 toneladas.

Por otra parte, el crecimiento de la unidad de queso aumentó en un 5% en el 2021 y se espera un crecimiento del 7% para finalizar este año según la consultora Euromonitor.com (2021).

En términos del mercado minorista, las tiendas pequeñas permanecen conservando la preferencia sobre los canales de distribución para su consumo diario, sin embargo hay un reto muy importante para este canal de distribución, dado que se observa una tendencia de los consumidores a preferir cadenas de descuento tipo D1, Justo & Bueno o Ara (euromonitor.com, 2021).

El consumo de quesos en el país está distribuido básicamente en cuatro grupos, donde el queso suave se lleva el mayor porcentaje de la torta de participación, seguido del queso duro, el queso esparcible y por último el queso procesado tipo industrial. Es importante resaltar que las tendencias de los consumidores colombianos a raíz del COVID-19 han pasado de consumir todo en el hogar en el 2020, a que actualmente los colombianos prefieran salir a comprar y consumir los productos fuera de casa, con un gran ascenso de los quesos madurados como la marca *La ratonera* de origen más orgánico y con mayor grado de producción que los tipos de queso esparcible, marcando así grandes desafíos para la industria para poder cubrir dichas tendencias y satisfacer las demandas del mercado. Sin embargo, Colombia tiene grandes retos para la creación y apertura de nuevos negocios: la alta carga tributaria, el desconocimiento de los principios básicos financieros y administrativos, entre otros, tal como evidencian las cifras que acompañan esta afirmación. Según un reporte de (República, 2020), en los periodos comprendidos entre mayo 2020 hubo un incremento del 12,12% en el cierre de empresas; según el mismo reporte en Colombia se cierran aproximadamente 93 micronegocios por día y según Iaraconsulting.com (2018) en el 2018 en Colombia el 70% de las Pymes fracasaron en sus primeros cinco años, argumentando que la principal razón de las compañías fue la falta de conocimiento de los factores que determinan el desempeño de las empresas.

Aunque nos encontramos en el marco local, según la (OIT, 2020), 463 millones de empresas están en riesgo de cerrar en el mundo a raíz de la pandemia. Es por esto que para el mundo académico este fenómeno es una razón de estudio, donde vale, como siempre, hacerse la siguiente pregunta: ¿Cómo hacer que un negocio o una idea de negocio funcione? La respuesta abarca múltiples formas y maneras en el mundo administrativo, sin llegar a una *receta mágica*. Diferentes autores, como es el caso de Alexander Osterwalder, con su modelo canvas para definir la propuesta de valor, donde para el *negocio y modelo* se tienen definiciones específicas, o diferentes escuelas de pensamiento administrativas como la clásica, donde a través de la observación trataban de mejorar los procesos, tal como lo decía (Porter M. E., 1980) al diseñar la estrategia de las empresas es importante cómo van a diferenciarse las empresas de las demás y que esta diferenciación esté basada en un valor percibido por el público escogido de manera superior sobre la competencia.

A la fecha siguen surgiendo nuevas corrientes, nuevas prácticas y modelos para poder responder dicha pregunta, y una de las opciones encontradas en la literatura es el concepto de *Business Plan* o Plan de negocio, el cual, según Rocío (2007), afirma que: “No es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de estas con las demás” (p. 13).

Beckett (2021) explica que los planes de negocio juegan uno de los roles más importantes en una compañía, donde se provee estabilidad y prosperidad para la misma; para que los planes de negocio sean efectivos están divididos en dos grupos: unas recomendaciones generales y un modelo de recomendaciones donde las primeras tienen que estar más enfocadas en el cliente y en

el largo plazo, y las segundas son unas recomendaciones ubicadas en la parte financiera y operacional.

Por otra parte Weinberger (2009) afirma que : “Un plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla que es el resultado de un proceso de planeación donde este sirve para guiar un negocio porque muestra desde los objetivos que se quiere lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos, buscando así combinar la forma y el contenido, teniendo en cuenta que la forma es una estructura ilustrativa y amigable y el contenido es el plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, información financiera, análisis y oportunidades del mercado” (p. 23).

En términos generales podríamos afirmar que el plan de negocio puede ayudar a visualizar el día a día cómo es una idea, o cómo se comporta un negocio, de una manera conjunta y organizada, donde se puede generar sinergia entre sus áreas para así poder alcanzar los objetivos propuestos por la directiva o los dueños, de una manera eficaz, produciendo al máximo con un mínimo de recursos. Los procesos de ideación, creación, desarrollo y consecución de una empresa están supeditados a múltiples factores que afectan en el inicio de esta; variables tales como las administrativas, legislativas, técnicas, legales, del macro y micro entorno, tendencias y financieras, hacen parte del comienzo de una empresa, por lo cual es imperativo el análisis de estos factores de una manera aplicada y rigurosa, donde al adquirir este comportamiento y análisis metodológico y estratégico a la manera de creación de una empresa es posible crear un equilibrio en los cimientos de la estructura de una posible organización, para así poder combatir y sortear los acertijos, problemas y retos que se puedan encontrar en el futuro.

Es por esto que se tiene que contar con herramientas académicas y administrativas que permitan que la gestión que se realice en las empresas y en sus futuros proyectos puedan ser evaluados de una manera clara y concisa, y que permitan crear planes de acción y mecanismos de defensa para los diferentes problemas coyunturales que se encuentren: es ahí donde el plan de negocios nos permite evidenciar la concepción y resumen de lo necesario para la toma de decisiones acertadas en beneficio de toda actividad empresarial.

El queso es un alimento sólido, obtenido por la maduración de la leche animal o vegetal, sus diferentes tipos de productos o derivados son obtenidos dependiendo del animal utilizado, de su tiempo de madurez y los procesos con bacterias utilizados para su fermentación. En Colombia y a nivel mundial el queso es un alimento tradicional, el cual constituye parte de múltiples culturas y hace parte de la dieta de los consumidores, tanto a nivel nacional como internacional.

Con respecto al mercado de los lácteos, se obtienen datos que respaldan y demuestran el favoritismo de este producto. Según la OECD/FAO (2020), se tienen estimaciones de un aumento de la producción de productos lácteos en el mundo durante los periodos comprendidos entre el 2019 y el 2029; adicionalmente, estas mismas organizaciones también manifiestan un aumento de los productos lácteos frescos del 2,1% y de los procesados con un crecimiento del 1,5%, crecimiento que estará impulsado por los países en desarrollo, mostrando así una gran oportunidad para el mercado de los productos lácteos hacia la conquista de nuevos mercados internacionales, donde el consumo de queso mundial registra según la OECD/FAO (2020) un estimado del 2,8% en el aumento del consumo hasta el 2029.

Por otra parte, en el mercado nacional, los lácteos tienen un peso importante dentro de los hábitos de consumo de los colombianos: de acuerdo con el DANE (2022), en el segundo trimestre

del año pasado los lácteos representaron un 24,09% del PIB en el sector agropecuario y un 1,76% del total nacional.

Este plan de negocio se presenta porque se vio la necesidad de crear una sede de la Quesera Primavera en el Oriente antioqueño, dado que la venta se tercerizaba para su comercialización para esta zona del país. Esta tercerización representaba una pérdida representativa al momento de compararse con la competencia. Adicionalmente, el producto no llegaba en las mejores condiciones

Con la creación de la sede, la empresa tendría un mejor control, en primera instancia del producto, cuidando su sabor, su higiene, su frescura y su cadena de frío. De esta manera, entregaría al cliente final un producto mejor conservado. Esta sede propia también ayudaría a tener una mejor ganancia del producto, ya que actualmente al tercerizar se está perdiendo una ganancia significativa. Este modelo que se desea realizar aborda una oportunidad de negocio para el crecimiento de la compañía.

El siguiente plan de negocio tiene como objetivo ser una herramienta de comunicación para los accionistas, la cual permitirá de forma clara y concisa enunciar y desarrollar los objetivos económicos, el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros de estos con la apertura de una nueva sede comercial de la empresa en la ciudad de Rionegro.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Estructurar un plan de negocio para la creación de una sede de la empresa Quesera Primavera en el Oriente de Antioquia, Colombia.

3.2 ESPECÍFICOS

- Describir la estrategia de la empresa con relación a los servicios que serán ofrecidos para cada uno de sus productos.
- Especificar las características de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos.
- Diseñar las estrategias de mercado potencial para la prestación de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y definición de las condiciones comerciales.
- Realizar el plan de mercadeo para la oferta de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos.
- Levantar el plan operacional de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y la identificación de la normatividad legal y sanitaria.
- Establecer los requerimientos necesarios en maquinaria, infraestructura y vehículos para la comercialización de los productos lácteos.
- Establecer la estructura de costos, presupuestos y flujo de caja proyectados.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que se presenta a continuación, está relacionado con el objetivo, el cual es un plan de negocio, por lo tanto, cuenta con las siguientes conceptos, variables o factores que se incluyen dentro de un plan de negocio:

4.1 PLAN DE NEGOCIOS

Para Steven Peterson (2010), un plan de negocios es un proceso para determinar la capacidad de una empresa comercial, objetivos, estrategias y acciones proyectadas para promover su supervivencia y el desarrollo dentro de un marco de tiempo determinado. Es decir, la planificación empresarial que tiene la compañía se centra en los aspectos claves para hacer frente a los riesgos y obtener beneficios.

Los planes de negocios tienen una estructura clara, donde se debe concentrar y contemplar un contexto de la compañía, las visiones, misiones y objetivos de la empresa, así como un plan de acción a desarrollar. Por otra parte, deben contener unos elementos principales, entre los cuales se encuentra el plan de mercadeo, definir la propuesta de valor del negocio, el plan operacional, la estructura de costo y los análisis a futuro de los ingresos de la compañía.

4.2 PLAN DE MERCADEO

Según McDonald & Wilson (2011), un plan de mercadeo tiene como insumo principal la definición de la eficiencia en términos de la satisfacción del cliente, por lo cual ayuda a identificar

aquellos servicios y productos que son el centro, para que así aquellas necesidades del público objetivo definido se cumplan, siempre y cuando cumplan a su vez con los objetivos de la empresa.

Westwood J. (2013) indica que es un término utilizado para describir los métodos para aplicar mercadeo a través de los recursos encontrados para cumplir los objetivos de *marketing*. Las fuentes y los recursos pueden variar de compañía en compañía, e inclusive pueden cambiar con el tiempo. Este es utilizado para segmentar el mercado, identificar la posición del mercado, analizar el tamaño del mercado y realizar así un plan de un mercado viable que comparta y se ajuste a cada segmento específico.

4.3 MODELO DE NEGOCIO

El concepto de modelo de negocio, como su nombre lo indica, es la estructura fundamental para organizar y emprender la idea que queremos plantear, incluyendo cuatro pilares imprescindibles: estrategia, creación de valor, capturar valor y red de valor.

Se presentan a continuación algunas definiciones en orden cronológico de autores reconocidos:

Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado. Por su parte, Eriksson & Penker (2000) postulan que es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación, así como los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa. Pero en cambio

Linder & Cantrell (2000), de Accenture, definen un modelo de negocio operativo como la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero.

4.4 ESTRATEGIA

Para Chandler (1963) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (p. 21). Por otro lado, Andrews (1963) plantea que: La estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.. Por su parte, para Porter (1980) propone que, la estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Por último, Rumelt (2011) indica que la estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.

5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El procedimiento metodológico mediante el cual se realizó el siguiente plan de negocio, es por medio de dos modalidades de investigación, cuantitativa y cualitativa, y tuvo como foco el realizar un análisis para planes de negocios de aperturas de nuevas líneas de negocios dentro de una compañía, en este caso específico la apertura de una nueva sede comercial de Quesera Primavera en la ciudad de Rionegro.

A continuación, se relacionan las actividades, fuentes y la ubicación donde se encontró la información.

Tabla 1 Estrategia de la empresa con relación a los servicios que serán ofrecidos para cada uno de sus productos

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Descripción de la empresa	Mejía-Argueta, Christopher; Higuita- Salazar, Catalina; Hidalgo- Carvajal, David. In Estudios Gerenciales: Octubre- Diciembre 2015 31(137); 441-454 Language: Spanish; Castilian. Doi: 10.1016/j.estger.2015.08.002	https://eds-p-ebSCOhost-com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=f77538c8-a136-4179-91be-af28ef350c91%40redis
Objetivos de la empresa Lienzo de la propuesta de valor Lienzo modelo Canvas	Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015) Diseñando la propuesta de valor.	https://eds-p-ebSCOhost-com/eds/detail/detail?vid=38&sid=f77538c8-a136-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Características de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Características de los servicios	Definición de queso costeño bajo en sal	https://www.quesodelcaqueta.co/noticias/tipos-de-quesos-en-colombia
	Definición de queso mozzarella	https://www.quesosgomezmoreno.com/diferenciar-entre-un-queso-artesanal-y-un-industrial
	Definición de queso Tipo industrial	https://www.colanta.com/aprende-de/noticias/quesomozzarella/

Fuente: Elaboración propia Tabla 3

Estrategias de mercado potencial para la prestación de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y definición de las condiciones comerciales

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Análisis del entorno (Pestel, 5 fuerzas)	Análisis de la industria de quesos Euromonitor(2022)	Euromonitor (2022) Passport. Passport. https://www.euromonitor.com/consultaremota.upb.edu.co/portal/magazine/gomemain
	Análisis de la industria de leche Euromonitor(2020)	Euromonitor (2020) Passport. Passport. https://www.euromonitor.com/consultaremota.upb.edu.co/portal/magazine/gomemain
Análisis del entorno (Pestel, 5 fuerzas)	Contexto, tendencias y oportunidades del mercado de los derivados lácteos en Antioquia (2021)	https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos(2021/estudio%20de%20tendencias%20derivados%20lacteos/202021%20abril%2012.pdf?ver=291-04-12-140202-407
	¿Cómo está el sector lácteo en Colombia? (2022)	https://www.larepublica.co/economia/la-industria-del-sector-lacteo-aporta-24-3-del-producto-interno-bruto-agropecuario
	Boletín lácteo 839 – Asoleches 2022	https://www.asoleche.ORG/wp-content/uploads/2022/07/boleti%cc%cc%81n-839.pdf
Estudio de mercado DOFA	Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (2009)	https://www.virtualpro.co/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Plan de mercadeo para la oferta de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Marketing mix definición de las 4ps	Kotler, P., Keller, (2012). Dirección de marketing (14ta. Edición). México: Perason education .	http://www.montartempresa.com/wwp-content/uploads/2016
	Kotler, P., Bloom, P, Hayes, T. (2004) El marketing de servicios profesionales. España. Paidós	Repositorio de respuestas técnicas – Económicas: Area Mercadeo, Medellín, Antioquia.
	Alcaide, J. C., Aviles, JA., Hernández, R. (2019) Marketing para las empresas de servicios profesionales.	http://www.freelibros.me/administración-estrategia-de-marca-3ra-edicion-kevin-lane-keller
	Keller, K. (2008) Administracion estratégica de marca. Branding (3ra edición) México: Pearson education.	http://books.google.co.e/books?id=fgsvil3pzmc&printsec=forntcover&source=gbsatb#v=onepagae&q&f=false

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Plan operacional de los servicios con respecto a la comercialización de los productos lácteos y la identificación de la normatividad legal y sanitaria

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Definir localización	Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (2009)	https://www.virtualpro.co/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio
Definir recursos	Pérez, Porto, J., Gardey, A. (2009) Definición de plan operativo	https://definicion.com/de/plan-de-accion/
Definir área operacionales primarias y de	Mariscal, D. Formulación de evaluación de proyectos	https://snavarro.files.wordpress.com/2015/11/evaluacion-y-formulacion-de-proyectos.pdf
Definir proceso de servicio	Editorial ESPOL, (2004)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Estructura de costos, presupuestos y flujo de caja proyectados

Actividades	Fuente de Información	Ubicación
Construcción de presupuestos, flujos de caja libre, costos de capital y evaluación financiera	Baca, G. (2013) Administración de riesgos evaluación de proyectos. (7ma edición) México, Mc- Graw Hill	https://econforesyproyec.files.wordpress.com/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corredigo.pdf
	Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (2009)	https://www.virtualpro.co/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio
	Sopag, N. Sapag, R. (200) Preparación y evaluación de proyectos (4ta edición) Santiago, Chile: Mc – Graw Hill	Repositorio de respuestas técnicas – Económicas: Área <i>supply Chain</i> (Empresas Varias)

Fuente: Elaboración propia

Con esta información recopilada se va a dar continuación y se explicará cómo se desarrolló toda la estructura del plan de negocios para el plan de negocios de la empresa Quesera Primavera.

6. PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SEDE COMERCIAL DE LA EMPRESA QUESERA PRIMAVERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO

El plan de negocios que se presenta a continuación está definido por las variables que contiene un plan de negocio, las cuales son:

6.1 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE SERÁN OFRECIDOS PARA CADA UNO DE SUS PRODUCTOS

6.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIOS

Figura 1 Imagen de la marca



Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con más de quince años de experiencia en la producción y comercialización de queso en la Costa Caribe colombiana; con esta nueva apertura la compañía quedará habilitada para la venta de queso en el Oriente antioqueño, buscando siempre prestar un servicio de venta de calidad. Esta nueva sede contará con una bodega de almacenamiento con temperatura adecuada, con la finalidad de acortar el tiempo de entrega sin perder en ningún momento la cadena de frío.

Uno de los factores diferenciales que siempre han caracterizado a la compañía es su excelente producto, elaborado con los mayores estándares de calidad; además de esto, en el portafolio de producto existe una gran variedad de tipos de queso, donde el cliente puede escoger el tipo de queso que más se le adecue a su necesidad.

Con la apertura de esta sede, la compañía busca implementar ventas directas, de esta manera los clientes tendrán un acompañamiento de compra con asesores altamente capacitados en el tema que podrán ofrecer una posventa adecuada, construyendo una relación con el cliente para garantizar su satisfacción y fidelización.

Los clientes objetivo de la nueva sede serán los hogares antioqueños que compran el queso para su consumo día a día, así como las panaderías, las pizzerías, los restaurantes y otros comerciantes que usan el queso como materia prima para la elaboración de sus productos.

6.1.2 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Como objetivo general, la sede de la empresa Primavera se encargará de la comercialización de una amplia variedad de quesos frescos producidos en la Costa Caribe colombiana para el Oriente antioqueño y alrededores, buscando ampliar su presencia en esta zona del país, cumpliendo siempre con todos los estándares de calidad establecidos por las diferentes normas nacionales y departamentales, garantizando a su vez una operación sostenible y rentable para la compañía.

6.1.3 PROPUESTA DE VALOR

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2014) en su libro *Value Proposition Design*, definen la propuesta de valor como, aquello que describe los beneficios, que los clientes esperan

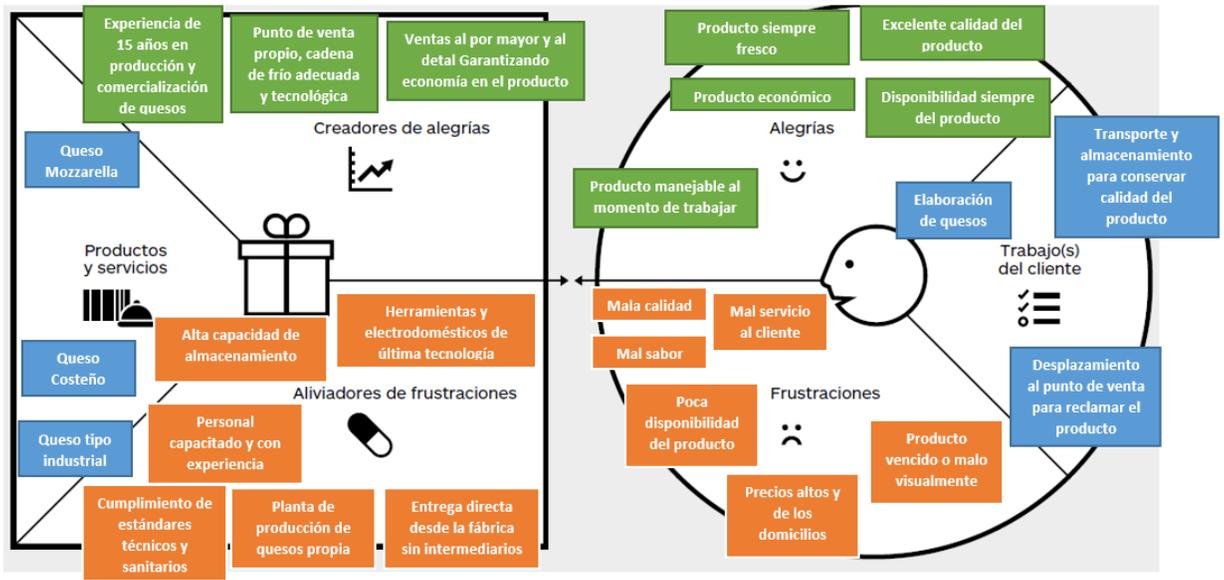
sobre los productos y servicios que la empresa ofrece. Estos beneficios son creados por parte de la empresa para atraer a sus clientes potenciales, dándoles un valor agregado por encima de la competencia.

Carlos Mejía C. (2003), define la propuesta de valor como esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. Además, los estudios de mercadeo nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa además saber qué no quiero ser y qué no debo hacer.

Es muy importante entender que para crear esta propuesta se debe conocer muy bien al cliente, para crear esas ventajas que la empresa está buscando ofrecer a estos.

La figura 2 permite entender el plan de negocio creado para comprender los beneficios que tendrán los clientes con el producto y el valor agregado.

Figura 2 Lienzo de valor



Fuente: (strategyze, 2022), Plantilla lienzo de valor y Elaboración propia

En el mapa de valor se hace una descripción más estructurada y detallada de las características de la propuesta de valor, la cual está dividida en:

Productos: Se enlistan los productos y servicios a ofrecer, donde alrededor de estos se construye la propuesta de valor. Para la apertura de la nueva sede comercial se tienen tres grandes grupos de productos resumidos en:

1. Queso costeño

Figura 3 Producto queso costeño



Fuente: Elaboración propia

2. Queso mozzarella

Figura 4 Producto queso mozzarella



Fuente: Elaboración propia

3. Queso tipo industrial

Figura 5 Producto queso tipo industrial



Fuente: Elaboración propia

Aliviadores de frustraciones: Describen de manera exacta cómo los productos y servicios alivian todas aquellas frustraciones que tienen los clientes, es decir, y para resumir de manera específica, cómo se van a eliminar o reducir todas las molestias que tienen los clientes antes o después de realizar la compra de los productos. Para este caso específico, se tiene un excelente cumplimiento de las regulaciones y los estándares de sanidad, con ello es posible garantizar siempre que los productos estén frescos, sean manipulados de la manera correcta y conserven sus propiedades, acompañados de empleados que estén capacitados y tengan conocimiento tanto en el manejo del producto como de un servicio al cliente; por último se tiene que hay una producción

propia de los quesos, garantizando así que se cumplan sus estándares de calidad tanto como el transporte a la nueva sede, lo que permite generar mejores controles y seguimiento a la calidad del producto.

Creadores de alegría: Describen básicamente cómo los productos crean las alegrías al cliente. Como se pretende generar los resultados y los beneficios que los clientes esperan, para la apertura de la nueva sede comercial y la venta del producto en el nuevo mercado, se cuenta con más de 15 años de experiencia en elaboración de quesos, un punto de venta donde se tenga un excelente almacenamiento y control de la refrigeración para garantizar siempre la sostenibilidad del producto en el tiempo y por último que se genere una economía a escala donde se garantice un precio económico, ya que se van a eliminar los intermediarios. En el perfil del cliente se describe de una manera más estructurada y detallada un segmento específico de los clientes, señalados en la propuesta de valor; este perfil del cliente está dividido en:

Trabajos del cliente: Son todas aquellas actividades que tiene que realizar el cliente, trabajos que tiene que resolver para intentar satisfacer sus necesidades. Como en este caso el negocio está orientado a ser más al contacto directo con otras empresas, los principales trabajos encontrados por el cliente son elaborar su propio queso para la producción de sus productos, tener que transportar y almacenar todos los productos y realizar largos desplazamientos para la obtención de este.

Frustraciones del cliente: Las frustraciones son la descripción de todo aquello que molesta al cliente, durante, después o al momento de intentar un trabajo; en este caso nos encontramos con que una mala calidad del producto, que los precios de los productos sean muy altos, que el producto tenga un mal sabor, una mala presentación, que no se encuentre el producto

cuando se necesita o una mala atención al cliente, son todas aquellas molestias que tiene el cliente en el proceso de realizar sus trabajos.

Alegrías: Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Según Osterwalder en su modelo se tienen cuatro tipos de alegrías: necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas. Importante resaltar que una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas. En este caso se identificó que los clientes valoran la excelente calidad del producto, que siempre se encuentre fresco y en perfectas condiciones, que siempre se tenga disponibilidad a la hora de solicitarlo, que sea económico y que al momento de combinarlo con otros productos, como en las panaderías o pizzerías, se deje trabajar de manera fácil.

Teniendo en cuenta el análisis del lienzo de valor expuesto anteriormente, se procede con la definición de la propuesta de valor, donde se busca lograr una sinergia entre el mapa de valor y el perfil del cliente. Se muestra a continuación en la figura 6:

Figura 6 Propuesta de valor



Fuente: (strategyze, 2022), Propuesta de valor. Contenido: Elaboración propia

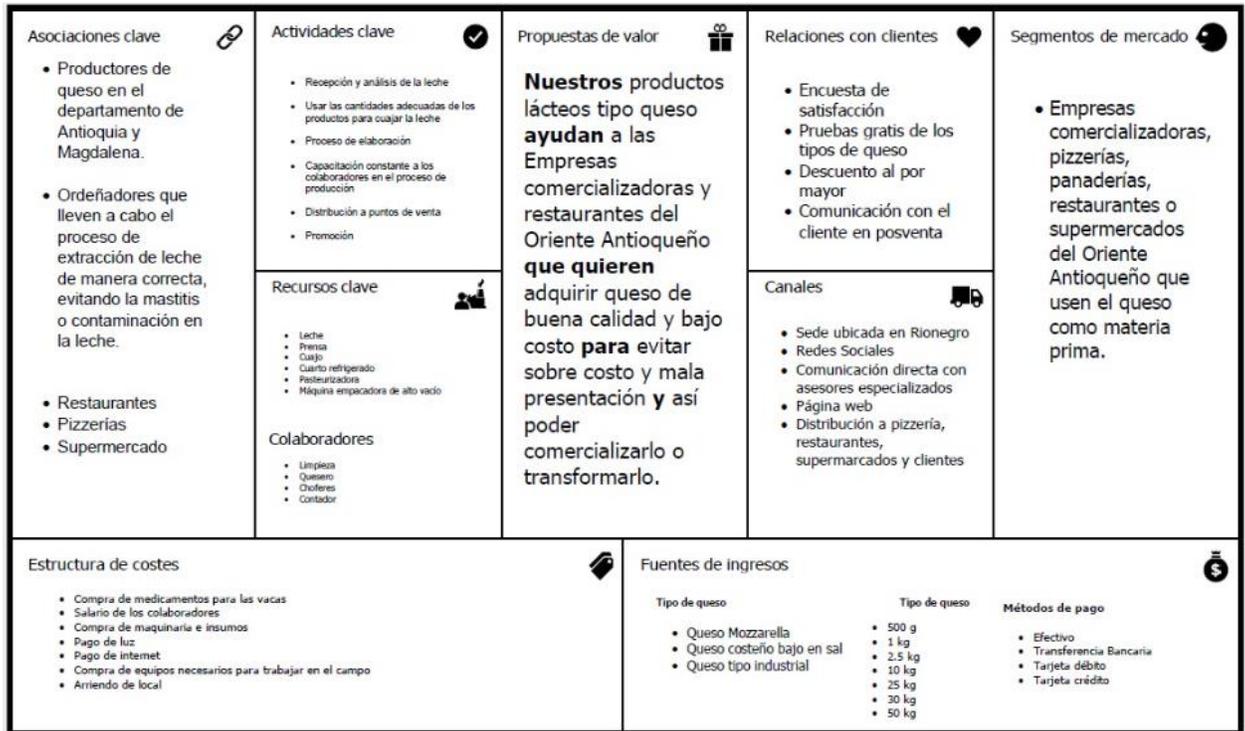
Esta propuesta de valor se basa en la producción y comercialización de tipos de queso personalizado, por medio de asesores especializados en los tipos de queso que la empresa produce, por lo tanto, el asesor tendrá la capacidad de explicarle al cliente el producto que necesita para su negocio, creándole así un impacto positivo, a través de soluciones que se adapten a su necesidad.

El valor de esta propuesta para los clientes radica en la oportunidad de tener un queso de excelente calidad, a un bajo costo y hecho a la medida que el cliente requiera, sin necesidad de desplazarse a otro departamento, ya que la compañía tendrá presencia en el Oriente antioqueño, pudiendo contar con un servicio permanente en la región. La propuesta de valor de este modelo de negocio se basa en el acompañamiento de los clientes desde que hacen su primera consulta hasta en la posventa, descubriendo necesidades del cliente que lo motiven a seguir comprando nuestro producto y creándole una fidelidad.

6.1.4 Modelo de negocio

El modelo de negocio Canvas es una herramienta que nos permite crear la razón de una empresa, de manera que esta sea adaptable a todo tipo de coyuntura que encuentre la compañía, de una manera dinámica y visual. Cada uno de los bloques nos permiten identificar las principales sinergias entre cada uno de los aspectos fundamentales de la compañía, analizando así el negocio desde distintas perspectivas con puntos de vista diferentes, de tal manera que se pueda identificar claramente cuáles son los clientes a los cuales se les va a ofrecer los productos a través de una propuesta de valor clara y concisa que permita, además, aclarar cuáles van a ser las actividades claves para dicho segmento, los canales mediante los cuales se van a distribuir los productos, los socios claves, la estructura de costo, entre otros. En la tabla 7, se identifica el modelo de negocio que se tiene diseñado para la apertura de una comercializadora de la empresa Primavera en el Oriente antioqueño.

Tabla 7 Modelo de negocio para la apertura de una comercializadora de queso en el Oriente antioqueño



Fuente: (strategyze, 2022), Lienzo del Modelo de Negocio. Contenido: Elaboración propia

Para la elaboración de la herramienta, los autores Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2014), han diseñado una guía para el correcto diligenciamiento de esta, asegurando así que se cumpla y se minimice el riesgo de no cumplir con los objetivos propuestos.

1. **Segmento del mercado:** En el segmento de mercado se identifica el mercado objetivo al cual se quiere llegar con la empresa, principalmente se hace énfasis en aquellas renuncias a las cuales la empresa no tiene que brindarle mayor atención; en este caso se busca que sea un negocio B2B, buscando abastecer a aquellas empresas que utilicen el queso como materia prima, tipo restaurantes, y aquellas empresas que sean comercializadoras de queso.

2. **Propuesta de valor:** La propuesta de valor identifica la manera en cómo la empresa va a aliviar los dolores de los clientes del mercado objetivo y cómo va a generar espacios de alegría para el cliente; como se mencionó anteriormente, la empresa se va a basar en un negocio B2B ,donde se le va a prestar la mayor atención a aquellos clientes que tengan como necesidad comprar los quesos en altos volúmenes para su comercialización o futura transformación.
3. **Canales:** Serán los lugares de distribución mediante los cuales el cliente realizará o hará efectiva su propuesta de valor, en este caso será en el punto directo de apertura de la nueva sede, sin embargo, se va a manejar página web y línea de atención telefónica.
4. **Relación con los clientes:** La relación con los clientes básicamente identifica cual será el tipo de relación que se va a tener con ellos: en este caso específico al ser clientes B2B la relación tiene que ser más formal, y de una manera más estrecha, garantizando así la fidelización del cliente de acuerdo con las necesidades puntuales que tenga y las dudas acerca del producto o servicio.
5. **Fuentes de ingreso:** Las fuentes de ingreso es la manera mediante la cual la empresa va a generar sus flujos de caja; actualmente la empresa posee varios productos de queso, sin embargo, se va a enfocar en la apertura de la sede en la comercialización de tres variedades: el costeño, el tipo industrial y el mozzarella, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Las fuentes de ingreso serán de acuerdo, puntualmente, a como el cliente tenga su liquidez, se realizarán órdenes de pago con pagos no mayores a 30 días, efectivo y transferencias bancarias, teniendo en cuenta los gramajes de queso solicitados por el cliente.

6. **Recursos claves:** Son aquellos recursos indispensables con que cuenta la empresa para poder generar o garantizar la propuesta de valor dada al cliente; en este caso se tendrán como recursos claves: la finca productora de leche en el departamento del Magdalena, la línea de camiones de distribución y los electrodomésticos de frío que garanticen la conservación y la calidad del producto.
7. **Actividades claves:** Son aquellos puntos o actividades críticos que la empresa tiene la obligación de cumplimiento para garantizar la oferta de valor, en este caso los procesos de elaboración, control y calidad de la leche, distribución y almacenamiento del producto son aquellos que garantizan la propuesta de valor.
8. **Asociaciones clave:** Toda propuesta de valor establece que se tienen que crear acuerdos y sinergias entre los *stakeholders* con los que cuente la compañía, o por lo menos los principales, los que sean fundamentales en aquellas actividades o recursos claves; en este caso las principales asociaciones claves serían la finca productora de leche, el *staff* de ordeñadores independientes y los transportadores del producto del departamento del Magdalena al departamento de Antioquia.
9. **Estructura de costos:** Corresponde a aquellos ítems que implican algún tipo de costo en el proceso de la creación de la propuesta de valor, el relacionamiento y sostenimiento de los clientes; se identificaron varios costos que podrían ser los principales en el proceso, como el pago de nómina, la compra de medicinas, aquellos costos relacionados con el funcionamiento de la sede comercial, etc.

6.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

6.2.1 Descripción del producto

El presente estudio trata de definir el plan de negocio que se requiere para la compañía productora de diferentes tipos de queso, para implementar una sede en el departamento de Antioquia en la zona Oriente. Desde este punto estratégico la compañía busca poder llegar a esta parte del país y a zonas aledañas al departamento. Con la implementación de esta sede, la compañía busca vender el queso costeño sin intermediarios y en el menor tiempo posible.

En el contexto actual, la compañía se encuentra exactamente a 201km desde Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, de donde actualmente se producen los diferentes tipos de queso que son comercializados y distribuidos por comerciantes externos a la compañía hacia los departamentos de Antioquia, Cali, Cesar y Magdalena.

El queso es fabricado en la planta de producción, donde comienza toda su elaboración. El proceso es el siguiente: primero, por medio de los colaboradores, es estriada la leche de las vacas que están aptas para ordeñar. Pasado este proceso, la leche recolectada es pasteurizada donde se deja reposar para que el queso se forme; el producto es refrigerado en cuartos fríos en temperaturas que oscilan entre los 5 grados a los 10 grados, este no puede llegar al punto de congelarse porque perdería su sabor, por ese motivo, siempre debe estar en ese rango de temperatura; después de conservarlo en los cuartos fríos, es puesto en venta en la planta donde los comerciantes pactan un precio y es vendido.

Hasta ese punto la compañía tiene la comercialización del queso, lo que se busca con este plan de negocio es determinar cómo debe ser la manera óptima de vender el producto directamente en el departamento de Antioquia, inicialmente.

La diferencia de la competencia que vende actualmente este tipo de queso en el Oriente antioqueño es que el queso de Primavera es producido en la Costa Caribe colombiana, con los requerimientos que decida el cliente, y puesto en Antioquia sin elevar los costos del producto y manteniendo la cadena de frío que conserva su sabor. Los interesados en el producto podrán encontrar los siguientes tipos de queso que se detallan a continuación.

- Queso mozzarella

Figura 7 Producto Queso mozzarella



Fuente: Elaboración propia

- Queso costeño bajo en sal

Figura 8 Producto Queso costeño bajo en sal



Fuente: Elaboración propia

- Queso tipo industrial

Figura 9 Producto Queso tipo industrial



Fuente: Elaboración propia

6.2.2 CARACTERÍSTICA DE LOS SERVICIOS

Para poder entrar al mercado de los productos lácteos, es importante definir las condiciones comerciales, las cuales son basadas en la calidad, cumplimiento, acompañamiento, entre otros factores que se debieron de tenerse en cuenta antes de salir al mercado.

Se definieron los siguientes factores:

- Vendedor: Para efectos contractuales y legales a que haya lugar, persona jurídica perteneciente al régimen común y sociedades legalmente constituidas que comercializan el bien y el producto (en este caso, queso).
- Cliente/ Comprador: Se entenderá bajo los efectos contractuales y legales a que haya lugar, a cualquier persona natural o jurídica, que entrega, envía o acuerda con el vendedor la compra de algún bien, mercancía o producto.
- Cotización: Toda oferta comercial para presentar la información comercial en aras de obtener la venta.
- Orden: Aceptación por parte del cliente/ comprador de su intención de compra de un determinado bien/ producto/ mercancía, previamente cotizado(a).

6.2.2 TIPO DE QUESO A COMERCIALIZAR

A lo largo de los años Quesera Primavera ha venido innovando en la calidad del queso, así como en su presentación y en el gusto de los clientes. Actualmente cuenta con más de diez tipos de presentaciones de queso a la venta, pero para la sede que quiere crear en el Oriente antioqueño, se pondrán a la venta los siguientes tipos de queso:

❖ **Queso mozzarella**

Queso fresco, semiblando, con alto contenido de humedad y grasa, con un sabor moderadamente ácido; se suele utilizar en la producción de productos con no mucho sabor, donde en general no resalte el sabor del producto. Viene en dos presentaciones:

- Queso Mozzarella Bloque 500g
- Queso Mozzarella Bloque 2500gplapal

❖ **Queso costeño**

Queso fresco, duro, de baja humedad, ligeramente ácido, de sabor salado, ideal para la producción de productos que necesiten mucho sabor con sal; se vende en dos presentaciones, en bloque o molido.

- Queso Costeño bajo en sal Bloque 1000g
- Queso Costeño bajo en sal Bloque 500g

❖ **Queso tipo industrial**

Queso semifresco, de baja humedad, de características y sabor estables; el queso tipo industrial es utilizado por las panaderías, reposterías y empresas que utilizan el queso como materia prima para elaborar sus productos. Este tipo de queso generalmente se hace a la medida del cliente y es sobre pedido.

6.2.3 PRECIOS Y DESCUENTOS

El precio del queso es establecido por la oferta y la demanda del mercado, también es afectado por el alto costo de los fertilizantes y las lluvias; en algunas épocas los fertilizantes son escasos y caros lo que conlleva a un impacto directo en la materia prima, que es la leche. Además, los medicamentos y los suplementos para el ganado también tienen alzas en sus precios, por lo que afecta de forma directa el precio del queso.

En lo que tiene que ver con los descuentos, a mayor pedido se puede otorgar un descuento por pedido, los cuales serán expuestos en la parte inferior de este trabajo cuando se llegue a la evaluación de costos y presupuestos de la empresa.

Se pueden identificar diferencias entre los productos y principales comercializadores de quesos en el sector con marcas como Colanta y Alpina, sin embargo, al ser productores directos y al no tener intermediarios entre las cadenas de comercialización, se pueden tener los siguientes precios en la región.

Queso mozzarella en bloque 500g: \$15.000 COP

Queso mozzarella bloque 2500/gplapl: \$35.000 COP

Queso costeño bajo en sal bloque 500g: \$9.500 COP

Queso costeño bajo en sal bloque 1000g: \$21.000 COP

Queso tipo industrial, dependiendo del gramaje y de la solicitud del producto se hace cotización con el cliente.

Al crear la sede en el Oriente antioqueño se estima que el tiempo de entrega se disminuya de manera considerable: en la actualidad el tiempo de entrega es de 10 a 15 días por pedido, con el centro de abasto con el que se tiene convenio actualmente. Los tiempos de entrega serían inmediatos o con un plazo máximo de 3 a 5 días hábiles, una vez sea realizado el pedido por el cliente.

ESTRATEGIA DE VENTAS

Se utilizará la venta personal, enfocados en ventas al por mayor en grandes superficies y en restaurantes y panaderías, buscando así que esta sea una venta B2B, donde se busca al cliente que necesita la transformación del producto (queso) para la creación de otro, o simplemente como insumo para la elaboración de otros productos.

CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago se realizarán por medio de:

Efectivo.

Medios electrónicos (Transferencias, Código QR Bancolombia, Datáfonos).

Descuento por pronto pago (Serán explicadas en la parte inferior de este trabajo, en el apartado de costos y presupuestos).

Opciones de pago máximo a 60 días (Serán explicadas en la parte inferior de este trabajo, en el apartado de costos y presupuestos).

OBJETIVOS COMERCIALES

Objetivos comerciales necesarios para alcanzar las metas por el Área Comercial y de manera específica como se realizarán con los equipos de venta:

- Mantener y/o aumentar la rentabilidad del negocio, por medio de un flujo de caja y una rotación de inventario saludable.

- Ofrecer a los clientes excelente servicio, buscando así retención de estos mismos.

6.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO POTENCIAL PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS Y DEFINICIÓN DE LAS CONDICIONES COMERCIALES

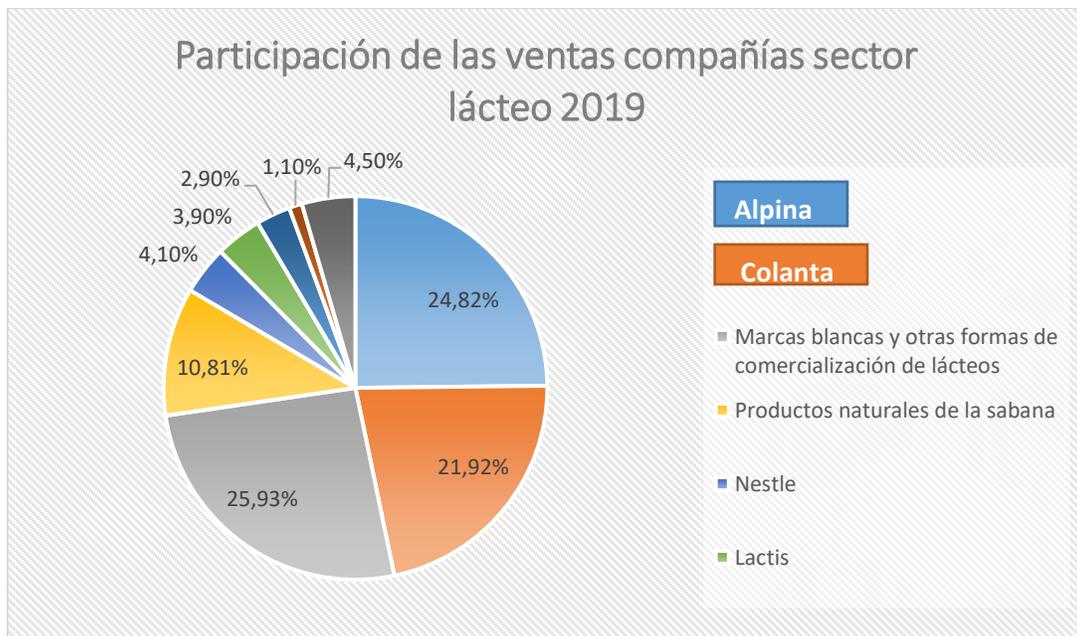
A continuación, se va a mostrar el diseño de la estrategia de mercado que va a utilizar la compañía, el cual se va a realizar analizando el mercado objetivo, describiendo el mercado de lácteos y de quesos en el país, cuáles son los principales actores que se encuentran en el sector, para así poder realizar un correcto análisis del entorno por medio de las herramientas: PESTEL, DOFA y 5 fuerzas de Porter, y de esta manera poder decidir las estrategias de mercado más adecuadas para la compañía.

6.3.1 Análisis del mercado

El mercado de lácteos es muy importante en el país, y sobre todo en los hábitos de consumo de los colombianos. Un ejemplo de esto es que el mercado de los lácteos en el PIB agropecuario, según el DANE, para el segundo trimestre del 2020 registró un 24,09% del total del PIB agropecuario, siendo este un 1,76% del PIB nacional.

El sector de los lácteos en el país representa unos 600 mil empleos directos y también unos 200 mil puestos de trabajos en la parte industrial, según datos de la vicepresidencia en el 2019. Según el boletín no 769 de (Asoleche, 2021), son más de 400 mil ganaderos que producen 7.200 millones de litros al año. Con respecto a la participación de mercado, el sector de lácteos en el país se concentra en tres principales compañías que manejan y dominan el sector lácteo en el país, como se puede evidenciar en la siguiente figura:

Figura 10 Participación de las ventas compañías sector lácteo 2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos Euromonitor (2020)

Por otra parte, se puede identificar a dónde se dirigen los principales productos lácteos en el país, o a dónde va la principal distribución de estos productos lácteos. Las tiendas de barrio continúan siendo el principal canal de distribución de los lácteos en Colombia, según cifras de Euromonitor, las cuales cuentan con el 50,2% de porcentaje de distribución, donde las tiendas de grandes superficies o hipermercados representan el 24,7%, seguidos de los supermercados con un

19,2% evidenciando que más del 94% de la distribución de los productos lácteos en el país se encuentra concentrada en las tiendas de barrio, los hipermercados y los supermercados. Hay que hacer un énfasis en las tiendas de descuento tipo D1 y ARA los cuales cuentan con el 3,2% de la participación de la distribución nacional. Dicha información se puede apreciar en la siguiente tabla.

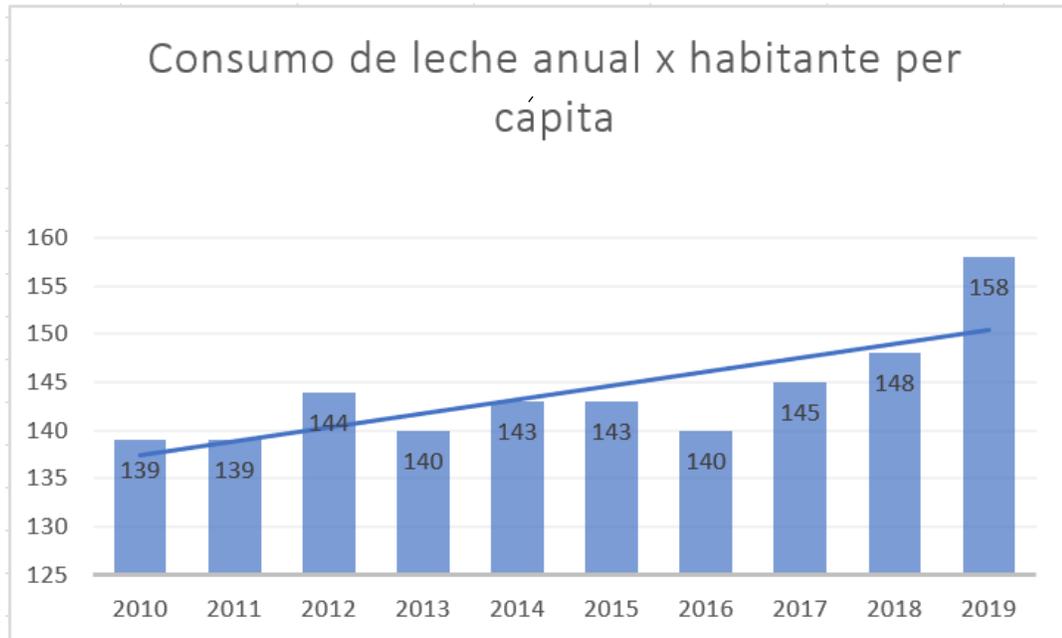
Tabla 8 Distribución de lácteos en Colombia 2019

Retailers tradicionales	52,5%
Tiendas de barrio	50,2%
Otros tipos de pequeños retailers	2,3%
Retailers modernos	47,4%
Hipermercados	24,7%
Supermercados	19,2%
Discounters	3,2%
Tiendas de convivencia	0,3%

Fuente: Elaboración propia con base en datos Euromonitor (2020)

En términos de consumo del mercado nacional se puede identificar el consumo de lácteos por habitantes en el país: se evidencia en la figura 11 que el consumo en el año 2010 fue de 139 litros por habitante y finalizando el 2019 alcanzó una cifra de 159 litros por habitante; se puede identificar un aumento del consumo de los colombianos de manera creciente, siendo a futuro una oportunidad para el mercado.

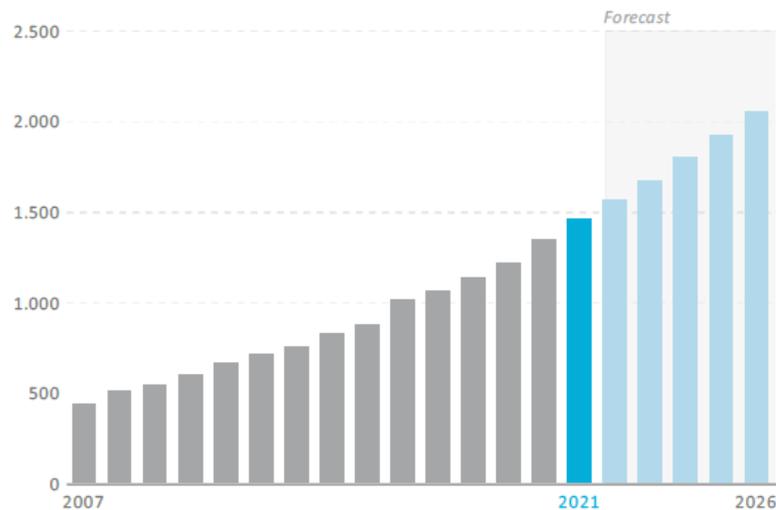
Figura 11 Consumo de leche anual por habitante per cápita



Fuente: Elaboración propia con datos Fedegan (2020)

Con respecto al mercado de los quesos, en el país según la firma Euromonitor.com (2021), se puede identificar que actualmente en el mercado minorista, finalizando el 2021, se tienen unas cifras de ventas por \$1.456 billones de pesos; según la misma firma se evidencia un aumento en el año 2021 respecto al 2020 de un 4% en el volumen de ventas y un aumento total del mercado del 9%, alcanzando 1.4 billones de pesos. Por otra parte, se identifica una tendencia a superar esta cifra de ventas en más de \$2.000 billones de pesos para el año 2026, demostrando una tendencia al alza del consumo de los productos lácteos, en este caso específico del queso.

Tabla 9 Volumen de ventas del mercado de quesos 2007-2026



Fuente: Análisis del queso en Colombia (euromonitor.com, 2021)

Respecto a cómo es el consumo de tipos de queso dentro del país, la tabla 10 según Euromonitor.com (2021), nos muestra el volumen de ventas en toneladas de quesos en el país desde el año 2016 hasta el 2021, donde se identifica que el queso suave es el de mayor venta y el de mayor producción en el país; por otra parte se identifica un crecimiento de todas las categorías, a excepción del queso duro desempacado, pero por ejemplo el queso suave tuvo un crecimiento en ventas de más de 10 toneladas durante los últimos 6 años.

Tabla 10 Ventas en toneladas mercado de queso por categoría 2016-2021

Ventas en billones Cop	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Queso esparcible	7,3	7,2	7,3	7,5	8,5	9,1
Queso esparcible procesado	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Queso suave	50,7	52,1	54,1	55,2	59	61
Queso duro	5,4	5,3	5,4	5,5	5,5	5,7
Queso duro empacado	3,5	3,5	3,5	3,5	3,9	4,1
Queso duro desempacado	1,9	1,9	1,9	2	1,6	1,6

Fuente: Elaboración propia con datos Euromonitor (2022)

Por otra parte, el total de las ventas en pesos, como muestra la tabla 11, para 2021 alcanzaron un total de \$1.456 billones de pesos. Es importante destacar nuevamente que la categoría de quesos suaves tiene el 90% del total de las ventas de los quesos en el país, donde se destaca al queso campesino finalizando el 2021 con un 67,6% del total de las ventas de los quesos suaves del país, seguido del queso doble crema con un 14,8% y el queso mozzarella con un 13,7% completando así los tres principales quesos en ventas del país. La categoría de quesos suaves impulsa y sostiene el mercado del país, sin embargo, valdría la pena analizar cómo se identificó en la tabla anterior (10) el crecimiento sostenido de ventas año a año, generando oportunidades para que los nuevos participantes entren al mercado, dado que es un producto que está en crecimiento en sus volúmenes de venta y producción.

No obstante, es un reto para el mercado de quesos en el país que este volumen de ventas esté monopolizado únicamente por una categoría, por lo cual se tienen que hacer esfuerzos en los múltiples gremios queseros para fomentar el consumo de las diferentes categorías con las que cuenta el país, y esto podría ser una oportunidad para la empresa en destacarse en aquellos productos cuyos volúmenes de venta no son tan altos.

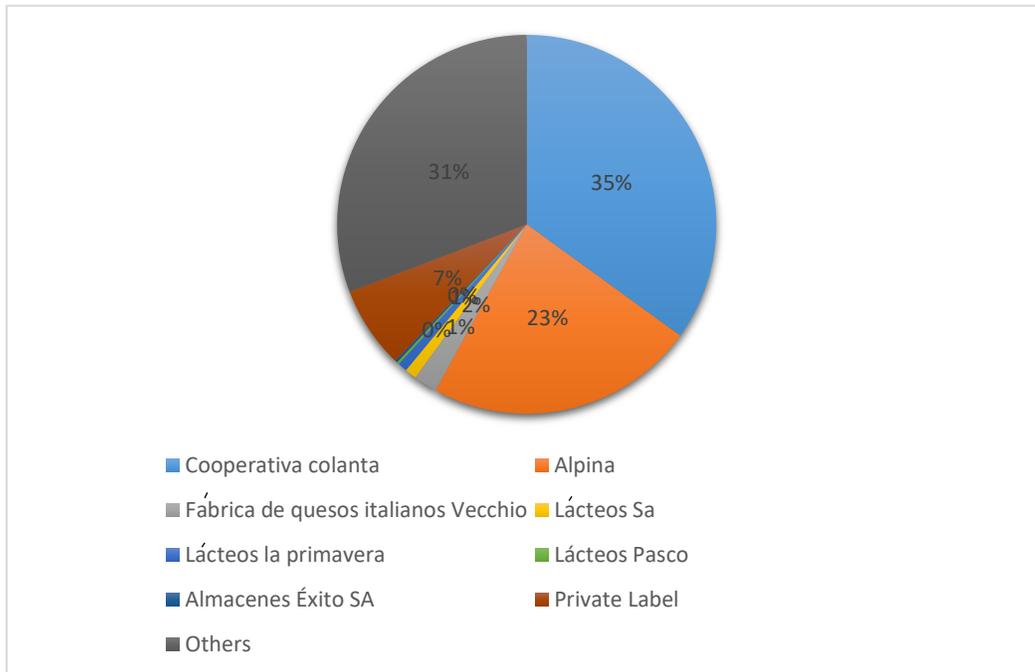
Tabla 11 Ventas en billones mercado de queso por categoría 2016-2021

Ventas en billones COP	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Queso esparcible	94,1	94,9	98,9	106,8	126,8	141,3
Queso esparcible procesado	10,7	10,9	11,5	12,3	14,3	15,7
Queso suave	743,2	789,9	843,7	908,7	1,007	1089,4
Queso duro	156,3	162	170,2	180,2	192,3	209,9
Queso duro empacado	112,2	116,9	122,9	129,3	149,4	164,3
Queso duro desempacado	44,1	45	47,3	50,8	43	45,6

Fuente: Elaboración propia con datos (euromonitor.com, 2021)

Al mismo tiempo se identifica la participación del mercado, en la figura 12, de las principales empresas de quesos en el país, donde según Euromonitor.com (2021) la Cooperativa Colanta se lleva un 35% de la torta del mercado, seguido de Alpina con un 23%. Cabe destacar que las otras marcas, las cuales constituyen todas las pequeñas marcas del país, tienen un porcentaje alto de participación del 31%.

Figura 12 Porcentaje de participación en el mercado por compañía 2021



Fuente: Elaboración propia con datos de euromonitor.com (2021)

Por último, se muestra la tabla 13, donde evidenciamos la distribución del mercado de queso por canal de distribución. Como se mencionó anteriormente en varias partes del trabajo, se muestra que las cadenas minoristas son el principal canal de distribución del mercado de quesos y tiene una gran importancia al momento de comercializar todos sus productos, y aunque con respecto al 2016 ha perdido menos de un punto porcentual, sigue siendo y con gran diferencia el principal canal de distribución. Hay que destacar tres canales que muestran información relevante sobre el cambio y la dinámica de los consumidores al momento de elegir su lugar de compra:

1. Tiendas modernas: Desde el 2016 ocupaban un 50,9 y para el 2021 ocupan un 79,2 evidenciando así su crecimiento y la preferencia de los consumidores en escoger tiendas que tienen otros tipos de mercado diferente a las tiendas convencionales.
2. Tiendas de descuento: Para nadie es un secreto que las tiendas de descuento se han apropiado de gran parte del mercado en los canales de distribución de la mayoría de los productos de la canasta familiar: los números evidencian que desde el 2016 se ubicaban con un 2,2% y actualmente ocupan un 19,8%, presentado un claro cambio en el comportamiento del consumidor colombiano que busca calidad, pero a un bajo costo.
3. Las tiendas de barrio independientes y tradicionales han perdido gran parte del mercado: cuando en el 2016 tenían un 49,1% de la distribución del mercado, actualmente tienen un 19,8%, mostrando un cambio de los consumidores modernos en buscar lugares con mejor o diferente presentación, con hábitos de consumo más saludables y con medidas de bioseguridad y sanitarias mejoradas.

Tabla 12 Distribución del mercado de queso por canal de distribución 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Store-Based Retailing	100.0	100.0	100.0	100.0	99.0	99.0
- Grocery Retailers	100.0	100.0	100.0	100.0	99.0	99.0
-- Modern Grocery Retailers	50.9	50.9	51.0	50.6	48.0	79.2
--- Convenience Stores	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	19.8
--- Discounters	2.2	2.5	2.9	3.2	3.6	19.8
--- Forecourt Retailers	-	-	-	-	-	-
--- Hypermarkets	26.5	26.5	26.5	26.0	24.4	19.8
--- Supermarkets	22.0	21.7	21.5	21.2	19.9	19.8
-- Traditional Grocery Retailers	49.1	49.1	49.0	49.4	51.0	19.8
--- Food/drink/tobacco specialists	-	-	-	-	-	-
--- Independent Small Grocers	49.1	49.1	49.0	49.4	51.0	19.8
--- Other Grocery Retailers	-	-	-	-	-	-
- Non-Grocery Specialists	-	-	-	-	-	-
-- Health and Beauty Specialist Retailers	-	-	-	-	-	-
-- Other Foods Non-Grocery Specialists	-	-	-	-	-	-
- Mixed Retailers	-	-	-	-	-	-
Non-Store Retailing	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0
- Vending	-	-	-	-	-	-
- Homeshopping	-	-	-	-	-	-
- E-Commerce	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0
- Direct Selling	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración análisis del queso en Colombia Euromonitor (2022)

6.3.2 Análisis del entorno de la industria

Para poder realizar un correcto análisis de las cifras y de la información encontrada anteriormente, se utiliza la herramienta PESTEL, con la cual y por medio de seis variables, hacemos los siguientes análisis:

- **Político:** En la actualidad se acaba de posesionar el primer gobierno de izquierda en la historia del país, donde después de un periodo comprendido por el COVID-19 y un gran estallido social generado por las faltas de oportunidades, la inequidad y la corrupción, dieron paso a la entrada de este gobierno de izquierda. Gustavo Petro como presidente tiene el gran reto de llevar a cabo una agenda social y cumplir sus promesas de campaña. Genera

mucha incertidumbre en términos políticos, dado que muchos inversionistas nacionales e internacionales están preocupados y a la espera de que el gobierno del presidente electo no se parezca a las administraciones de sus homólogos de Venezuela y Argentina.

En términos políticos, la nueva presidencia de izquierda en el país genera muchas alarmas para la apertura de una nueva sede comercial de la compañía, y no genera un ambiente político estable o de garantías para las futuras inversiones a nivel nacional.

- **Económico:** Actualmente el país acaba de regresar de una crisis económica provocada por el COVID-19, sin embargo, las políticas tomadas por el organismo regulador de la economía colombiana, Banco de la República, evidencian una mejoría y todos los pronósticos apuntan a un crecimiento de la economía finalizando el año. Según BBVA Research se estima que la economía colombiana crezca cerca de 6,8% finalizando el 2022; el Fondo Monetario Internacional, FMI, en su informe de datos de perspectivas de la economía mundial (Banco Mundial, 2022) estima un crecimiento superior del país por encima de otros países de la región, mostrando una perspectiva de crecimiento del 6,3% para el 2022 y 3,5% en el 2023, a diferencia de países como Chile con un 2,3% para el 2022 o México con un 2,4% para el mismo año.

Por otro lado, uno de los principales problemas señalados por la OCDE en su informe anual (2022) es la inflación anual que ha alcanzado un 9,2%; este es un fenómeno mundial que acompañado con el COVID-19, la crisis de los hidrocarburos y la guerra Rusia – Ucrania ha generado un aumento de los precios de los insumos a nivel nacional e internacional.

Otro indicador que es de suma importancia en la economía nacional es el precio del dólar, que según cifras del Banco de la República, (BANREP, 2022), en el mes de julio llegó a sus máximos históricos rompiendo la barrera de 4600 pesos por dólar; esta volatilidad de la tasa de cambio y la conversión superior a los 4000 mil pesos por dólar genera un aumento de los precios de la materia prima respecto a años anteriores.

Por otra parte, la OCDE insiste en que el consumo privado en el país se encuentra con indicadores saludables, con un crecimiento del 8% finalizando el 2022: es una señal de los hábitos de consumo de los colombianos.

Por último existe, como lo explica El Espectador (Espectador, 2022), en su informe del nuevo gobierno, una gran incertidumbre con la reforma tributaria que plantearía el gobierno actual de Gustavo Petro, reforma necesaria para cumplir sus políticas de campaña; se espera, según información del Ministro de Hacienda, la captación de aproximadamente 50 billones de pesos adicionales al presupuesto. La expectativa estará en dónde se realizará esa carga tributaria, dado que a la fecha de hoy no hay ciencia cierta a qué contribuyentes (personas naturales o jurídicas) se les realizará.

Para la apertura de una nueva sede comercial de la Quesera Primavera, en términos económicos, en consecuencia, de tener un mercado en constante crecimiento, y con pronósticos y estimaciones de crecimiento, demuestra garantías para la compañía de encontrar un país con un buen nivel de consumo para los productos que oferta la compañía, sin embargo, las altas tasas de inflación a nivel nacional, podrían ser una preocupación en los costos de materia prima, los cuales podrían incrementar los precios de los productos.

- **Social:** En términos sociales, el país afronta una gran división política, por lo cual se espera que las reformas sociales y de equidad realizadas en campaña por el actual presidente generen esas cohesiones sociales que tanto espera el país. Por otra parte, los hábitos de consumo de los colombianos respecto al mercado de quesos están en aumento, por lo cual, según las proyecciones y el comportamiento de la economía, acompañarán el crecimiento del sector. Por último, el desempleo y la informalidad que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) alcanza el 42% de los ocupados en el país podrían significar oportunidades de reclutar mano de obra calificada para la compañía.

En el ámbito social no se identifican impedimentos para la apertura de la nueva sede de la Quesera Primavera.

- **Tecnológico:** En el momento los avances tecnológicos con la industria láctea han permitido la creación de cuajados para la fábrica de quesos de una manera más acelerada. Según la Superintendencia de Industria y Comercio en su informe “Nuevas tendencias de los derivados lácteos 2021”, se evidencia la utilización de lácteos sintéticos para reducir el costo, cadenas de subenfriamiento más eficiente, aumento de la vida útil de los derivados lácteos por medio de nuevas cepas de micro – bacterias o micro organismos, leche en polvo, fermentados lácteos, son las principales tendencias encontradas en las solicitudes de patente a nivel internacional. Por otra parte, las principales tendencias en aspectos tecnológicos en términos de quesos, según el mismo informe de la Superintendencia, se pueden encontrar empresas que utilizan el uso de aceites como el de oliva como sustituto

de la grasa de leche. Son ejemplos de las nuevas tendencias tecnológicas e industriales que tiene el gremio a nivel mundial para mejorar y optimizar los procesos de producción.

En términos tecnológicos, en la industria de derivados lácteos existe un alto potencial tanto a nivel nacional como internacional, los cuales, para la compañía, puede ser algo benéfico para que adopte nuevas tecnologías para la optimización de procesos de producción y poder competir mejor en el mercado.

- **Ecológico:** La industria cuenta con muchos retos, sobre todo en términos ambientales, dado a que el ganado bovino es uno de los principales contaminantes y creador de gases efecto invernadero para el mundo, según (Gallo & Sanabria, 2019). En Colombia la ganadería extensiva representa el grueso de la producción y su utilización reconfiguró y perjudicó la mayoría de terrenos que estaban destinados inicialmente para la agricultura, generando muchos problemas para el medio ambiente, tales como la disminución de la productividad de los suelos, eliminación de especies nativas, erosión, la contaminación de los suelos y de las fuentes hídricas producto del excremento del ganado y su degradación, que produce efectos nocivos al medio ambiente. Sin embargo, según el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en su revista Hablemos de sostenibilidad y cambio climático en el 2019, concluye que la ganadería sí genera contaminación, pero que utilizando tecnología y cambios en los procesos como el cambio en la dieta del ganado o usando genotipos de animales adaptados, puede generar mayor contribución a la disminución de contaminación.

En términos ambientales la industria como tal tiene grandes desafíos con respecto al manejo y la responsabilidad ambiental, tanto con el país como con el planeta. Por lo cual es de vital importancia que desde la crianza del ganado para la producción lechera y todos los procesos que conlleva la producción del queso se adopten todas las tecnologías posibles que puedan afectar de manera positiva al medio ambiente.

- **Legal:** En aspectos legales no hay muchos factores claves que generen un impacto significativo a la industria, sin embargo, hay que tener muy en cuenta la normativa actual, Resolución número 02310 de 1986 del Ministerio de Salud, donde se realizan disposiciones generales y definiciones de las características, tipos, insumos utilizados, entre otros aspectos, para la creación de productos derivados de lácteos.

Del anterior análisis PESTEL, podríamos concluir que, en términos generales, el país cuenta con unas buenas condiciones económicas y unas cifras que acompañan el crecimiento de la industria quesera, tales como el aumento de los volúmenes de venta, los indicadores de crecimiento económico y sus respectivas proyecciones. Sin embargo, el cambio de gobierno genera cierta incertidumbre y cierto temor entre los inversionistas nacionales e internacionales, lo cual ha generado volatilidad en los precios del dólar, fundamental para la compra de insumos importados tales como maquinaria, abonos y fertilizantes utilizados desde el inicio de la cadena de valor de la compañía. Por otra parte, existen grandes expectativas con las reformas que pueda realizar el nuevo gobierno como la reforma tributaria, la reforma agraria y la reforma a la justicia, que podrían afectar tanto positiva como negativamente al sector.

6.3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se refiere a una metodología que permite investigar y analizar una industria en específico, para así poder evidenciar las amenazas y oportunidades con las que cuenta; en pocas palabras: ayuda a investigar la rentabilidad de una empresa, en este caso la apertura de la comercializadora de quesos en el Oriente antioqueño de este mercado determinado.

La metodología identifica 5 variables dentro de las cuales la compañía es propensa a obtener un valor específico. Según el modelo de Porter, una industria puede resultar atractiva o no, dependiendo de la fuerza de estas 5 variables competitivas, que al agruparse pueden definir la posibilidad de la rentabilidad del sector. Las 5 fuerzas de Porter anteriormente mencionadas son:

- Rivalidad competitiva
- Competidores potenciales
- Productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Figura 13 Análisis 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, tal como se muestra en la figura 13, nos ayuda a evidenciar que es una industria que es atractiva para su ingreso, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, la cual cuenta con su propia fábrica para la producción lechera, siendo este un insumo clave para la producción del queso, ya que no se tiene la necesidad de terceros. Adicionalmente, es un mercado que cuenta un alto número de competidores y, aunque se encuentre en crecimiento, las barreras de entradas son altas.

Al contar con la producción propia de leche se puede cerrar la brecha con las negociaciones con los clientes y al ser productores se podría llegar a competir con costos.

Por otra parte, no se cuenta con muchos productos sustitutos: aun cuando hay una tendencia hacia la utilización de leche vegetal, no es un insumo clave para la producción de panes y productos derivados del queso, ya que se utiliza de manera principal el queso suave y el queso duro. Por último, al ser productores directos no hay una alta dependencia de los proveedores y al ser un mercado que se encuentra concentrado, se cuenta con una flexibilidad para conseguir los proveedores necesarios y con bajos costos, para así garantizar la rentabilidad del negocio.

6.3.4 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que ayuda a la planeación y a poder tomar decisiones de una manera más precisa: teniendo varios puntos de vista a considerar, tales como los factores internos y externos, permite por medio de una manera más visual evidenciar el panorama que puede tener una empresa. El siguiente análisis DOFA se realizó a partir de la información mostrada anteriormente, la cual comprende el análisis del entorno o de la industria, realizado bajo el PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, llevando así a tener un análisis más concreto y macro de las estrategias que se deben tomar para la apertura de la nueva sede comercial de la Quesera Primavera en el Oriente antioqueño.



■ Debilidades

- Lejanía desde la planta de producción y la sede comercial
- No se cuenta con reconocimiento de marca en la zona.
- No se cuenta con mucha experiencia en la nueva zona o región.

■ Oportunidades

- Crecimiento del mercado de quesos constante y lineal.
- Crecimiento del consumo interno del mercado de quesos y del país.
- Tendencia del país a consumir productos saludables y orgánicos.
- Aumento del consumo de lácteos a nivel mundial.

■ Fortalezas

- Capacidad tecnológica en la cadena de frío.
- No dependencia de terceros en la Producción de la leche.
- Capacidad Logística para el transporte del producto.
- Conocimiento en la elaboración *Know-How* con más de 15 años de experiencia

■ Amenazas

- Cambio en la normativa legal y sanitaria.
- Inestabilidad política y económica del nuevo gobierno.

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la figura 14 se puede identificar una alta oportunidad para la apertura de la sede comercial, teniendo en cuenta que las fortalezas de la empresa permiten contrarrestar muchas de las amenazas y de las debilidades con las que se puede enfrentar la compañía. La empresa puede llevar, por medio de su alto conocimiento y trayectoria en la producción de queso, un producto, como puede ser el queso costeño, a una zona del país sin necesidad de ningún tipo de

intermediación, en un mercado que está en un crecimiento local y donde se identifican necesidades de tener un producto fresco y de buena calidad en esa zona del país.

6.3.5 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva es un concepto importante para todos los emprendedores, esta es una característica única de empresas que les permita tener una ventaja en un mercado sobre los demás competidores para alcanzar una posición competitiva, y que le permita obtener una mayor rentabilidad. Esta ventaja competitiva se puede lograr a través de diferentes estrategias, una de las cuales es la estrategia de Porter (1987), la cual representa cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, poniéndola en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Realizando un estudio de los elementos que pueden contribuir a las ventajas competitivas deseadas para la nueva sede de la organización, se pudieron identificar las siguientes:

- *Staff* de profesionales competente: el equipo estará capacitado en servicio al cliente y dará información detallada del producto para dar una información precisa, además realizará un seguimiento en la posventa para ayudar al cliente a tomar la decisión de volver a comprar.
- El servicio al cliente será parte estratégica de diferenciación, con una atención y seguimiento directo con los clientes; dará un mejor resultado a la organización, acompañando al cliente en todo su proceso de compra con amabilidad y respeto; finalizará en la comunicación en la posventa para incentivar al cliente de volver a comprar el producto.

- Sede permanente en el Oriente antioqueño, ubicada en un punto estratégico de las panaderías, pizzerías, clientes potenciales que consumen el queso diariamente.
- Conocimientos de las necesidades de los clientes en el proceso de elaboración de sus productos usando el queso como materia prima.
- Red de alianzas nacionales que permitan atender la demanda del queso a nivel nacional en el proceso de distribución.

En resumen, los aspectos más significativos en la elaboración de la ventaja competitiva tendrán como base principal el servicio al cliente de los colaboradores hacia los clientes; este aspecto, sumado a la producción de alta calidad del queso, permitirá tener un crecimiento en las ventas, creando una estrecha relación con el cliente en todos los procesos de compra.

Crear esta cultura de servicio al cliente dará un crecimiento a la organización, no obstante, la organización siempre estará en la búsqueda de ventajas competitivas, acorde a como esté cambiando el mercado para así potencializar las ya existentes.

6.3.6 Estrategia de mercado potencial

Para identificar el segmento de la población interesada se ha dispuesto de tres estrategias que facilitarán el proceso para la toma de decisiones frente a un determinado escenario.

6.3.6.1 Estrategia de entrada

El queso costeño es un producto ya existente, vendido en todo el territorio colombiano; en la actualidad, en Antioquia este producto es producido con una mala calidad, un queso salado que no está gustando mucho en el mercado. Con base en esto la estrategia de entrada, como ya es un

producto existente, consistirá en dar degustaciones del producto en puntos clave de la ciudad, también llevando muestras a grandes panaderías y restaurante donde puedan conocer el producto y probar su calidad.

El éxito de esta estrategia será clave y fundamental en la entrada al mercado, porque permitirá dar a conocer el sabor, la calidad y el estado como se encuentra el producto.

La estrategia de entrada considera el desarrollo de las siguientes actividades en el plano táctico:

- Plan de visita a los clientes potenciales, brindando degustaciones de todo el portafolio que se encuentra elaborado para el Oriente antioqueño.
- Crear una gran base de datos, la cual será utilizada para el seguimiento de los clientes a los cuales les haya gustado el producto y resolver cualquier duda que quede en las visitas.
- Generar alianzas estratégicas con empresa repartidoras de productos sustituto para tener mayor cobertura en el mercado.
- Asociarse con la plaza de mercado de cada municipio del Oriente antioqueño para poder vender el producto en estos espacios, con el ánimo de dar a conocer el queso.
- Ofrecer un precio inferior al promedio del mercado, teniendo en cuenta que para la organización el costo de producción es bajo debido a que de las tres materias primas, leche, sal, cuajo, la empresa solo tiene que comprar dos, a bajo costo y directamente a la empresa que los produce, gracias a esto Primavera puede entrar a un bajo costo al momento de entrar al mercado.

6.3.6.2 Estrategia de crecimiento y escalamiento

La estrategia de crecimiento es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo.

Se plantea que para el primer año se esté vendiendo como mínimo a cinco negocios comerciales que usen el queso como materia prima para elaborar su producto, y paralelamente a esto que en redes sociales se estén vendiendo cien unidades por mes a consumidores finales.

Para el segundo año, aumentar las ventas a municipios más retirados del municipio de Rionegro, y la sede de la Quesera Primavera apta para recibir a clientes y visitantes que quieran conocer todo el proceso del queso de una manera presencial.

En los años siguientes, el objetivo principal es poder contar con más de dos cuartos fríos en los cuales se puede almacenar más de dos toneladas de queso, para poder tener grandes cantidades de producto disponible para suplir la demanda que se esté presentando en el día a día.

La estrategia de crecimiento y escalamiento será liderada por el área de Innovación y servicio al cliente, la cual estará encargada de ejecutar la planeación y estrategia, implementando cambios que se vayan presentando en el transcurrir del tiempo.

6.3.6.3 Estrategia de salida

La estrategia de salida describe un medio previamente planificado donde se pondrá fin a una situación en específico que podría continuar con un liderazgo diferente. Esta estrategia permite limitar las pérdidas o capitalizar las ganancias. Conocer los diferentes tipos de estrategias de salida y cuándo utilizarlas puede ayudar a las personas a sacar el máximo partido a sus negocios y activos financieros.

En el momento indicado se debería realizar una valoración de la estrategia ya mencionada en la cual se estudiará la valoración y aprobación ante los posibles escenarios, tomando en cuenta la rentabilidad y posicionamiento de cómo se encuentre la organización en ese momento.

6.4 PLAN DE MERCADO PARA LA OFERTA DE LOS SERVICIOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

6.4.1 OBJETIVOS

El plan de mercado son estrategias creadas que servirán de guía para conseguir las metas propuestas, en este caso, se tomara cómo base el modelo de negocio previamente elaborado, buscando como fin la incorporación del queso costeño en el Oriente antioqueño. Se establecen los siguientes objetivos estratégico para el plan de mercado:

- Finalizar el primer semestre de operaciones con ventas superiores al 5% del queso mozzarella en el mercado del Oriente antioqueño.
- Finalizar el primer semestre con ventas superiores al 6% del queso costeño bajo en sal en el mercado del Oriente antioqueño.

- Finalizar el primer semestre con ventas superiores al 3% del queso tipo industrial en el mercado del Oriente antioqueño
- Finalizar el primer año de operaciones con una cobertura de todo el Oriente antioqueño.
- Fidelización de los clientes con el producto mediante la relación de los vendedores con los clientes.

Ventas:

- Generar segundas ventas a los clientes de al menos un 80% de los clientes semanales con un impacto de servicio al cliente ofrecido.

Posicionamiento:

- Alcanzar un reconocimiento de marca en el Oriente antioqueño con base en el excelente servicio ofrecido.
- Ofrecer un precio de venta por debajo de las empresas que vendan este tipo de queso, asegurando principalmente el rendimiento económico y financiero sin dejar a un lado su calidad y sabor.
- El servicio al cliente será lo principal.

6.4.2 MARKETING MIX

El *Marketing Mix* se basa en las populares 4P's que corresponden, en su acepción anglosajona, a Product (producto), Price (precio), Place (distribución) y Promotion (promoción). Según el *Marketing Mix*, una empresa debe valerse de estas cuatro variables para conseguir sus objetivos comerciales.

- **Producto:** El producto para este caso sería los tipos de queso costeño que se van a vender en el Oriente antioqueño en la nueva sede, buscando acortar los tiempos de entrega y que el cliente pueda disfrutar un queso de excelente calidad, respetando su cadena de frío.
- **Precio:** El precio será definido básicamente con el precio del mercado. Primavera cuenta con planta propia, sin intermediario para poder elaborar los tipos de queso, esto ayuda a partir del precio del mercado, pero siempre ofreciéndolo a un bajo costo, asegurando la ganancia y estabilidad financiera; por ejemplo, si un tercero quiere vender un producto generalmente subo el costo del producto hasta un 40%: en el caso de la sede no va a necesitar de intermediario, el precio del queso se puede ofrecer más bajo.
- **Promoción:** Las promociones se basan generalmente en los quesos tipo mozzarella y tipo industrial, con pedidos que sean por encima de los 10kg en el caso del mozzarella y 30kg en el caso del tipo industrial.
- **Plaza:** El producto será entregado directamente al consumidor final, con venta en la tienda física en Rionegro, Antioquia.

Figura 15 Análisis de las 4Ps de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

6.5 PLAN OPERACIONAL DE LOS SERVICIOS CON RESPECTO A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD LEGAL Y SANITARIA

El plan operacional del presente plan de negocios está direccionado a la comercialización de los tres tipos de queso propuestos, con el fin de tener un sistema de comercialización y distribución eficiente.

Dicho plan arrojará las operaciones responsables de los procedimientos vinculados a las normas y actividades de comercialización y distribución, cumpliendo todos los estándares de calidad, de tal forma que garanticen su seguimiento y evaluación.

El primer paso de la sede Primavera es establecer los alcances de las ventas que se planean ofrecer a sus clientes por medio de un catálogo con los tipos de queso costeño y queso mozzarella; para el caso del queso tipo industrial se establecerá un producto personalizado de acuerdo con los requerimientos del cliente. Cualquiera que sea el caso, lo importante es proveer el queso en el Oriente antioqueño.

6.5.1 Localización

- La ubicación de la oficina principal, así como la bodega fría, estará en el municipio de Rionegro, y estará provista con todos los servicios necesarios para el correcto funcionamiento: telefonía, fibra óptica, internet, entre otros.
- Contará con una bodega fría, en la que se podrán almacenar los tipos de queso.

Descripción de la planta física:

Como se mencionó en capítulos anteriores, la propuesta es la apertura de una sede comercial de la Quesera Primavera, que teniendo en cuenta las necesidades de la comercializadora, se le dio una ubicación estratégica en el municipio de Rionegro, donde tiene que contar con una vía de acceso principal para que los camiones puedan hacer descarga de sus productos; por otra parte, esta tiene que estar ubicada en cercanías a la zona comercial de la ciudad, para así también tener buena afluencia de público.

Teniendo en cuenta la ubicación, de manera arquitectónica se definirán los espacios que son requeridos, teniendo presente las medidas en metros, según las necesidades de cada área, y así tener un buen flujo que permita el libre desarrollo de las actividades.

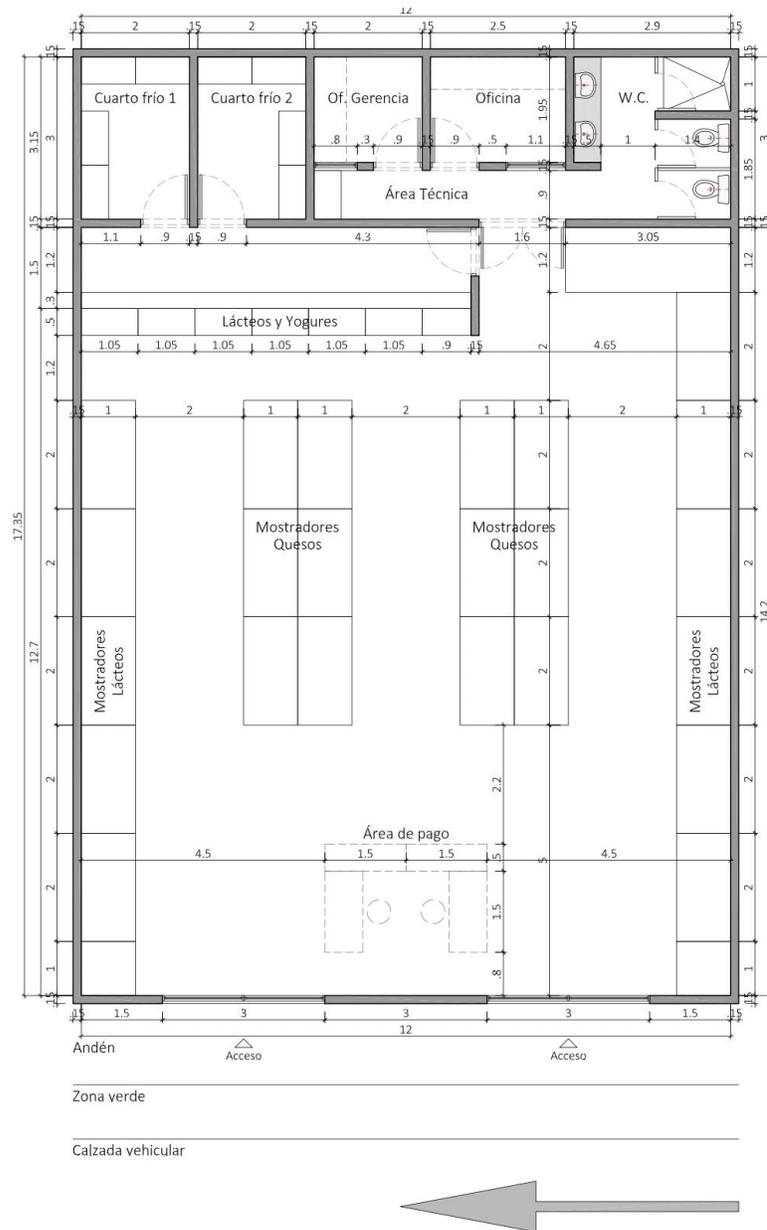
Se va a adecuar una zona de cuartos fríos, donde estarán ubicados los refrigeradores para tener una excelente conservación de los productos. Adicionalmente, de acuerdo con la norma ICONTEC NTC 750:2009, se deben tener unas zonas de baños, en este caso, rigiéndose a la norma, se adecuarán dos baños, para el servicio y prestación de las necesidades básicas de los funcionarios y los clientes que visiten la sede comercial.

Se ubicarán unas oficinas dentro del espacio anteriormente mencionado: la primera oficina será para el área administrativa de la empresa, y el segundo espacio será para que los empleados puedan ubicar sus pertenencias con zona de descanso y almuerzo.

Por último, tendrá una zona donde se dará la comercialización del producto, donde tendrá ubicados los mostradores, la zona de caja y una zona de espera para que los pedidos sean entregados a los clientes y también ser despachados.

Frente a lo anterior, la empresa ha diseñado el siguiente plano, cuya imagen aparece en la siguiente figura 16:

Figura 16 Diseño de la sede comercial



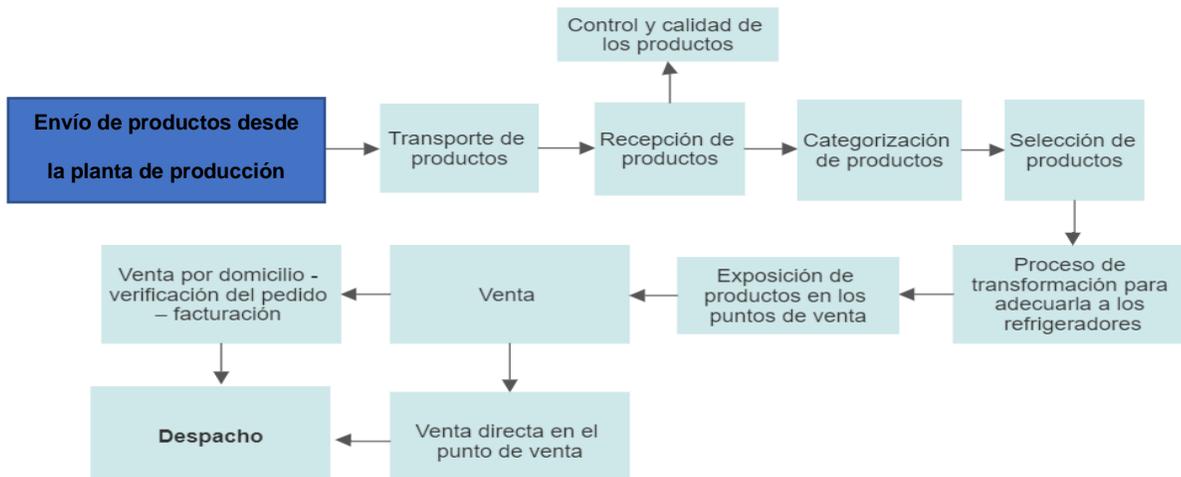
Fuente: Elaboración propia

❖ **Descripción del proceso:**

1. Envío de productos desde la planta de producción.
2. Transporte de productos.

3. Recepción de productos.
 - 3.1 Control y calidad del producto.
4. Categorización de productos.
5. Selección de productos.
6. Proceso de transformación para adecuarla a los refrigeradores.
7. Exposición de productos en los puntos de venta.
8. Venta.
 - 8.1 Venta directa en el punto de venta.
 - 8.2 Venta por domicilio - Verificación del pedido – Facturación.
 - 8.3 Despacho.

Figura 17 Flujo del proceso de la empresa Quesera Primavera



Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Actividades primarias y de apoyo

En el área de operaciones, entre las actividades principales de apoyo se destacan las que generan valor para la empresa, las cuales son: Área Administrativa, Recursos Humanos, Compras

y adquisiciones y Legal. Por otra parte, hay actividades que son secundarias, pero siguen siendo fundamentales para toda la operación de la empresa, dichas actividades son descritas como actividades de apoyo: Operación Logística, Relacionamiento con los clientes, Publicidad y Finanzas. Los encargados de ventas de la empresa tendrán la responsabilidad de entender las necesidades del cliente, asesorarlo para poder entender su deseo de comprar, para así despejar cualquier duda que tenga el cliente al momento de comprar el tipo de queso deseado. Para poder lograr esto deben asegurarse de entender muy bien lo que el cliente desea comprar y para qué lo quiere comprar, ayudándolo a definir sus gusto o necesidad.

- Operación logística:

La planeación logística inicia desde la llegada de los quesos al Oriente antioqueño, por medio de rutas planificadas previamente. De igual manera, se identifica el descargue del producto en el centro de abastecimiento y se identifica el orden en que se ejecutarán las tareas que conlleva la llegada del producto a la bodega. También involucra el seguimiento preciso y oportuno de la ejecución de las tareas y personal asociado al control de calidad del producto.

- Relacionamiento con clientes:

Son las actividades de interacción con aquellas personas claves en las empresas u organizaciones, abarca las actividades necesarias para mantener las condiciones del servicio ofrecido, constituyéndose en una herramienta muy útil para obtener una distinción en la oferta de la empresa sobre los competidores. Para la nueva sede, se basa en el acompañamiento en las diferentes etapas de la compra, despejando toda duda al cliente para que compre el producto adecuado.

- Finanzas

Se encarga de la parte de la planeación financiera, contable, fiscal y tributaria, así como lo relacionado con la contabilidad de costos de la empresa.

Esta será la encargada de la elaboración de los presupuestos y la ejecución presupuestal periódica, así como del levantamiento de los flujos de efectivo. También deberá dar apoyo en la construcción de los estados financieros proyectados, flujos de cajas y cotizaciones.

- Publicidad

Publicaciones relacionadas con la elaboración de resúmenes informativos acerca de la experiencia de la empresa, elaboración y/o actualización de la página web de la empresa y participación en eventos gastronómicos y presencia en redes profesionales y sociales.

6.5.3 Actividades primarias

- Administración

La Administración será el área encargada de la gestión, planeación, control y el funcionamiento adecuado de todas las áreas de la organización. El gerente general, secretaria y el personal operativo serán clave en la articulación de los procesos administrativos a realizar en la empresa.

- Recurso Humano

Se encargará de la gestión de los recursos humanos de la organización, definiendo los cargos que se demanda y buscando los perfiles adecuados para la empresa, así como también conseguir y mantener el personal, *staff*, de la empresa y será responsable de todos los aspectos de

capacitación, evaluación de desempeño individual y grupal, así como de los asuntos de bienestar social y de mejoramiento de competencias. Otra función que tendrá esta área, son las remuneraciones, las cuales consisten en la administración de los pagos oportunos y beneficio al personal.

- Compra y adquisiciones

En lo referente al área de Compra y adquisiciones, esta se encargará de la compra de artículos de oficina y de lo que requiera la producción, y velará por los insumos necesarios para la impresión de la documentación, fotocopiadoras, compra de equipos básicos de seguridad, computadores y licencias de *software*, así como la contratación de los prestadores de servicios. También prestará apoyo a todo lo relacionado con las cotizaciones y contrataciones directas.

- Legal

Esta área atiende todo lo relativo a los asuntos legales o jurídicos que tienen que ver con la nueva empresa. Se encarga de la elaboración de normas, la representación legal ante conflictos, litigios y negocios. Realiza la función de defensa y protección de los intereses de la empresa ante hechos contractuales. Debe preservar el marco legal de la actividad de la compañía con funciones preventivas, evaluadoras, mediadoras y, dado el caso, establecer estrategias ante conflictos legales, tanto internos como externos.

Figura 18 Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

6.6. ESTRUCTURA DE COSTOS, PRESUPUESTOS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADOS

Para el plan financiero de la empresa se busca determinar los siguientes objetivos:

- ➔ Levantar las proyecciones de ventas.
- ➔ Construir la estructura de costos.
- ➔ Elaborar los requerimientos de gastos.
- ➔ Determinar recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- ➔ Determinar el monto de inversión necesario para comenzar el negocio.
- ➔ Determinar los requerimientos de financiación.
- ➔ Levantar los respectivos presupuestos y proyectar los estados financieros y flujo de caja.

➔ Definir el costo de capital – TIO.

Dado que se espera realizar la apertura de la sede comercial, se dan los siguientes supuestos para el inicio de la operación:

- Se espera no recibir ingresos en los primeros 30 días de operación y, en caso de ingresos recibidos, serán utilizados para sustentar los costos operacionales.
- Se espera una venta inicial de 1 tonelada de queso mensual los 6 primeros meses teniendo en cuenta que se vende en un promedio de cada unidad un 1 kg, finalizando el año con una cantidad de 2 toneladas, y un crecimiento de ventas del 40% cada año hasta llegar a los primeros 5 años.
- Se espera un incremento de los costos del 15% por el IPC de los productos alimenticios para el segundo año, para el tercer año 8% y para los años siguientes del 5%.
- Un incremento de los salarios, basados en el cálculo proyectado por el del salario mínimo; para el próximo año se espera que esté en el 15%, y para los siguientes años al 8%.
- Se propone una planta definida sin tercerización.
- Se propone realizar un préstamo para la apertura de la sede comercial y se espera realizar el pago del préstamo en los primeros 5 años de operación.

6.6.1 Presupuesto de inversiones

De acuerdo con lo detallado en los supuestos y en la estructura particular del negocio, se plantearon las siguientes inversiones iniciales definidas.

Se contempla que el primer año, durante los 6 primeros meses, se van a vender 2 toneladas de producto, se va a tomar cada unidad estándar de producto por el valor de 1kg, en este caso el

queso costeño y el queso mozzarella y su respectivo precio; en el caso del queso industrial se estima una venta promedio de 10 kg como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 13 Tabla de precios

TABLA DE PRECIOS		
Producto	Peso	Precio en Cop
Queso costeño	0,5 kg	\$ 12.000
Queso costeño	1 kg	\$ 23.000
Queso costeño	2,5 kg	\$ 55.000
Queso Mozzarella	0,5 kg	\$ 14.000
Queso Mozzarella	1 kg	\$ 26.000
Queso Mozzarella	2,5 kg	\$ 63.000
Queso tipo industrial	10 kg	\$ 95.000

Fuente: Elaboración propia

En el primer año se espera una venta promedio de 1000 unidades los primeros 6 meses y para el 7mo mes hasta finalizar el año un promedio de venta de 2000 mil unidades, donde el 60% de los productos vendidos será el queso costeño, el 30% será el queso tipo mozzarella y el 10% será el queso tipo industrial, como se muestra en las siguientes tablas 14 y 15:

Tabla 14 Ingresos proyectados primeros 6 meses, del primer año

Producto	Periodo comprendido durante los 6 primeros meses					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Unidades vendidas	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Queso Costeño	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000
Queso Mozzarella	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
Queso tipo industrial	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Total	\$ 31.100.000	\$ 31.100.000	\$ 31.100.000	\$ 31.100.000	\$ 31.100.000	\$ 31.100.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Ingresos proyectados últimos 6 meses, del primer año

Producto	Periodo comprendido durante los últimos 6 meses						
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Unidades vendidas		2000	2000	2000	2000	2000	
Queso Costeño	\$	27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	27.600.000
Queso Mozzarella	\$	15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	15.600.000
Queso tipo industrial	\$	19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	19.000.000
Total	\$	62.200.000	\$ 62.200.000	\$ 62.200.000	\$ 62.200.000	\$ 62.200.000	62.200.000

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año se contempla un aumento en el precio de los productos del 15%, teniendo en cuenta el IPC, y para los años siguientes se estima un aumento del precio de los productos del 8%.

Por otra parte, se estima un crecimiento en las unidades vendidas del 40% cada año, como se puede observar en la siguiente tabla, donde se muestran los ingresos anuales proyectados cada año:

Tabla 16 Ingresos proyectados por año

	Pronóstico de ingresos					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Unidades vendidas		1000	2.800	3.920	5.488	7.683
Queso Costeño	\$	248.400.000	\$ 888.720.000	\$ 1.343.744.640	\$ 2.031.741.896	\$ 3.071.993.746
Queso Mozzarella	\$	140.400.000	\$ 1.004.640.000	\$ 1.519.015.680	\$ 2.296.751.708	\$ 3.472.688.583
Queso tipo industrial	\$	171.000.000	\$ 344.736.000	\$ 521.240.832	\$ 788.116.138	\$ 1.191.631.601
Total	\$	559.800.000	\$ 2.238.096.000	\$ 3.384.001.152	\$ 5.116.609.742	\$ 7.736.313.930

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Presupuesto de costos y gastos

Teniendo en cuenta los supuestos planteados al inicio, donde se tomaría un aumento del 15% en los costos en la empresa en el primer año, esto afectará de igual manera los costos y los

gastos de la empresa; para los años siguientes se estimó un aumento de los costos y de los gastos del 8%.

La proyección de costos para el periodo de evaluación se presenta a continuación en la tabla 17:

x Tabla 17 Tabla costos y gastos proyectados

COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS					
Actividad	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
COSTOS					
Alquiler	\$ 72.000.000	\$ 82.800.000	\$ 89.424.000	\$ 96.577.920	\$ 104.304.154
Servicios(Luz, agua)	\$ 42.000.000	\$ 48.300.000	\$ 52.164.000	\$ 56.337.120	\$ 60.844.090
Seguro	\$ 6.000.000	\$ 6.900.000	\$ 7.452.000	\$ 8.048.160	\$ 8.692.013
Costo de mercancía	\$ 447.840.000	\$ 1.790.476.800	\$ 2.707.200.922	\$ 4.093.287.793	\$ 6.189.051.144
Nomina (Operarios / Vendedor)	\$ 36.000.000	\$ 41.400.000	\$ 44.712.000	\$ 48.288.960	\$ 52.152.077
TOTAL COP	\$ 603.840.000	\$ 1.969.876.800	\$ 2.900.952.922	\$ 4.302.539.953	\$ 6.415.043.477
GASTOS					
Aseo	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.471.200	\$ 4.828.896	\$ 5.215.208
Servicios de internet Y Telefonía	\$ 2.400.000	\$ 2.760.000	\$ 2.980.800	\$ 3.219.264	\$ 3.476.805
Insumos de papelería	\$ 1.800.000	\$ 2.070.000	\$ 2.235.600	\$ 2.414.448	\$ 2.607.604
Mantenimiento de equipos	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.471.200	\$ 4.828.896	\$ 5.215.208
Insumos de empackado	\$ 3.600.000	\$ 4.140.000	\$ 4.471.200	\$ 4.828.896	\$ 5.215.208
Honorarios legales	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 14.904.000	\$ 16.096.320	\$ 17.384.026
Nomina (Operativos)	\$ 78.000.000	\$ 89.700.000	\$ 96.876.000	\$ 104.626.080	\$ 112.996.166
Publicidad	\$ 9.000.000	\$ 10.350.000	\$ 11.178.000	\$ 12.072.240	\$ 13.038.019
TOTAL COP	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243
Total costos y gastos en cop	\$ 717.840.000	\$ 2.100.976.800	\$ 3.042.540.922	\$ 4.455.454.993	\$ 6.580.191.720
COSTO MANO DE OBRA PROYECTADA					
Actividad	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Operativos de cargue y descargue y control bodega	\$ 24.000.000	\$ 27.600.000	\$ 29.808.000	\$ 32.192.640	\$ 34.768.051
Secretaria	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 14.904.000	\$ 16.096.320	\$ 17.384.026
Vendedor	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 14.904.000	\$ 16.096.320	\$ 17.384.026
Financiero	\$ 18.000.000	\$ 20.700.000	\$ 22.356.000	\$ 24.144.480	\$ 26.076.038
Gerente	\$ 48.000.000	\$ 55.200.000	\$ 59.616.000	\$ 64.385.280	\$ 69.536.102
TOTAL COP	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243

Fuente: Elaboración propia

6.6.3 Presupuesto de inversiones

De acuerdo con los supuestos, y con el conocimiento que se tiene de la sede de la empresa en el departamento del Magdalena, se prevé la siguiente inversión para el inicio de la empresa, como se muestra en la tabla 18:

Tabla 18 Inversión inicial

Inversión inicial		
Descripción	Unidad	Valor en COP
Congelador	2	\$ 10.400.000
Cuarto frío	2	\$ 12.000.000
Nevera	1	\$ 3.000.000
Punto de pago	1	\$ 1.500.000
Estantes	2	\$ 1.500.000
Software Contable	1	\$ 1.500.000
Computador	1	\$ 1.919.000
Impresora	1	\$ 450.000
Locker metalico	1	\$ 620.000
Silla ejecutiva	1	\$ 250.000
Escritorio 2 piezas	1	\$ 1.950.000
Cámara de seguridad	2	\$ 430.000
Caja registradora	1	\$ 1.300.000
Escritorio caja	1	\$ 380.000
Silla de malla	3	\$ 969.000
Silla rimax	5	\$ 450.000
Carro de aseo	1	\$ 650.000
Caneca de basura industrial	2	\$ 340.000
Canecas de basura básicas	5	\$ 250.000
Implementos de aseo	Kit	\$ 300.000
Implementos de papelería	1	\$ 200.000
Inventario inicial	-	\$ 30.000.000
Efectivo para caja	-	\$ 300.000
Báscuala industrial	1	\$ 350.000
Báscula pequeña	1	\$ 300.000
Total		\$ 71.308.000

Fuente: Elaboración propia

6.6.4 Presupuesto de capital de trabajo

El capital de trabajo se plantea, como se expresó en los supuestos, sin ningún tipo de tercerización: se propone tener una planta fija de 5 empleados durante los primeros 5 años del negocio, sin embargo, se pagarán unos honorarios a la persona encargada de finanzas y del área legal, quienes serán empleados de la sede que está constituida ya en la región del Magdalena. La tabla 19 muestra el valor mensual en el primer año de negocio:

Tabla 19 Costo de mano de obra mensual

Costo mano de obra/ Mensual		
Empleados	Número de empleados	salario
Operativos de cargue y descargue y control bodega	2	\$ 2.000.000
Secretaria	1	\$ 1.000.000
Vendedor	1	\$ 1.000.000
Financiero	1	\$ 1.500.000
Gerente	1	\$ 4.000.000
TOTAL COP	6	\$ 9.500.000

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se tiene contemplado, como se comentó en la parte superior en los supuestos, un aumento del 15% en el primer año de los salarios de los empleados de acuerdo con la inflación, y un 8% estimado para los siguientes años como se muestra en la tabla 20:

Tabla 20 Costo de mano de obra proyectada.

COSTO MANO DE OBRA PROYECTADA					
Actividad	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Operativos de cargue y descargue y control bodega	\$ 24.000.000	\$ 27.600.000	\$ 29.808.000	\$ 32.192.640	\$ 34.768.051
Secretaria	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 14.904.000	\$ 16.096.320	\$ 17.384.026
Vendedor	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 14.904.000	\$ 16.096.320	\$ 17.384.026
Financiero	\$ 18.000.000	\$ 20.700.000	\$ 22.356.000	\$ 24.144.480	\$ 26.076.038
Gerente	\$ 48.000.000	\$ 55.200.000	\$ 59.616.000	\$ 64.385.280	\$ 69.536.102
TOTAL COP	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243

Fuente: Elaboración propia

6.6.5 Presupuesto de depreciaciones

Para poder calcular la depreciación, se tuvo en cuenta el método lineal, y se dividieron los artículos a depreciar en dos grupos. En el primer grupo aquellos que tienen más duración, tales como el congelador, los cuartos fríos, la nevera y la báscula, a los que se les dio un periodo de depreciación de 10 años, y el segundo grupo son aquellos artículos que son más pequeños por lo cual se les dio un periodo de 5 años. El cálculo de depreciación se puede evidenciar en la tabla 21:

Tabla 21 Proyección de depreciación

PROYECCIÓN DEPRECIACIÓN								
Producto	Valor inicial	Tiempo de depreciación/ Calculado en años	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
Congelador	\$ 10.400.000	10	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000
Cuarto frío	\$ 12.000.000	10	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Nevera	\$ 3.000.000	10	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Caja registradora	\$ 1.300.000	10	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Báscula industrial	\$ 350.000	10	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Báscula pequeña	\$ 300.000	10	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Software Contable	\$ 1.500.000	5	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Computador	\$ 1.919.000	5	\$ 383.800	\$ 383.800	\$ 383.800	\$ 383.800	\$ 383.800	\$ 383.800
Impresora	\$ 450.000	5	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Cámara de seguridad	\$ 430.000	5	\$ 86.000	\$ 86.000	\$ 86.000	\$ 86.000	\$ 86.000	\$ 86.000
Total			\$ 3.594.800					

Fuente: Elaboración propia

6.6.6 Presupuesto de financiación

Teniendo en cuenta la inversión inicial para la apertura de la sede comercial, la cual es de \$71.308.000 COP, y los costos y gastos para operar el primer mes que son de \$573.200.000 COP, y bajo el supuesto de que el primer mes no se van a recibir ingresos, y que aunque se reciban ingresos estos van a ser invertidos para cubrir los costos y gastos de la empresa, se tiene que para empezar la apertura de la sede comercial se necesitan aproximadamente \$644.508.000 COP, por consiguiente se considerará que la empresa realizará un préstamo bancario por el 60%. Se estima que la tasa del crédito de acuerdo con la coyuntura actual de las tasas de interés en el país será del 24% E.A. En la siguiente tabla 22, se podrá evidenciar la estructura de financiación utilizada por la empresa y el resumen del plan de amortización del préstamo:

Tabla 22 Estructura y plan de amortización del préstamo bancario.

Inversión inicial	\$ 71.308.000		
K de trabajo	\$ 573.200.000		
	\$ 644.508.000		
Distribución financiación			
Deuda bancaria	\$ 386.704.800		
Patrimonio	\$ 257.803.200		
PRESTAMO	\$ 386.704.800		
TASA E.A	24%	1,81%	m.v
PERIODO	5 años		
Mensualidades	60		
Cuota	\$ 10.618.894,05		

Resumen plan de amortización crédito bancario				
Periodo	Pago capital	Intereses	Cuota	Saldo capital
1	\$ 3.619.537	\$ 6.999.357	\$ 10.618.894	\$ 383.085.263
2	\$ 5.468.058	\$ 5.150.836	\$ 10.618.894	\$ 279.108.527
3	\$ 6.781.384	\$ 3.837.510	\$ 10.618.894	\$ 205.235.733
4	\$ 8.410.147	\$ 2.208.747	\$ 10.618.894	\$ 113.620.062
5	\$ 10.430.109	\$ 188.785	\$ 10.618.894	\$ -

Fuente: Elaboración propia

6.6.7 Flujo del proyecto

El flujo de caja del proyecto no tiene en cuenta la financiación que se va a solicitar, adicionalmente, no se da un valor para la recuperación de las inversiones realizadas de manera inicial.

Se realiza este flujo de caja para los primeros 5 años, como una estimación básica para poder tener un bosquejo inicial de los beneficios entregados por el proyecto a realizar. Se identifica que, sin incluir la financiación bancaria, el negocio consigue generar retornos, lo cual es importante para la viabilidad del negocio, como se observa en la tabla 23:

Tabla 23 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos	\$ 559.800.000	\$ 2.238.096.000	\$ 3.384.001.152	\$ 5.116.609.742	\$ 7.736.313.930	
Costos operativos	\$ 447.840.000	\$ 1.790.476.800	\$ 2.707.200.922	\$ 4.093.287.793	\$ 6.189.051.144	
Utilidad operativa	\$ 111.960.000	\$ 447.619.200	\$ 676.800.230	\$ 1.023.321.948	\$ 1.547.262.786	
Gastos	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243	
Utilidad Bruta	-\$ 2.040.000	\$ 316.519.200	\$ 535.212.230	\$ 870.406.908	\$ 1.382.114.543	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
UAI	-\$ 5.634.800	\$ 312.924.400	\$ 531.617.430	\$ 866.812.108	\$ 1.378.519.743	
Intereses Préstamo	-	-	-	-	-	
UAI	-\$ 5.634.800	\$ 312.924.400	\$ 531.617.430	\$ 866.812.108	\$ 1.378.519.743	
Impuestos				\$ 317.773.319	\$ 505.365.338	
Utilidad Neta	-\$ 5.634.800	\$ 312.924.400	\$ 531.617.430	\$ 549.038.789	\$ 873.154.405	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
Inversión Inicial	-\$ 71.308.000					
K de trabajo	-\$ 644.508.000					
Flujo de caja	-\$ 715.816.000	-\$ 2.040.000	\$ 316.519.200	\$ 535.212.230	\$ 552.633.589	\$ 876.749.205
T.D						25%
VNA						\$ 1.704.436.848
TIR						37%

Fuente: Elaboración propia

6.6.8 Flujo del inversionista

Como se puede observar en el flujo de caja del inversionista, en la tabla 24, en este se incluyeron las amortizaciones de capital realizados y los intereses pagados por el préstamo; se puede evidenciar que hay una leve variación en el VNA, el cual disminuye aproximadamente en 9 millones de pesos, sin embargo, la tasa interna de retorno sigue siendo la misma, por consiguiente se encuentra una viabilidad al tomar el crédito, para no arriesgar el patrimonio de la compañía y que sea el mismo negocio el que amortice la deuda y la vaya pagando como está programada, para los primeros 5 años.

Tabla 24 Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos	\$ 559.800.000	\$ 2.238.096.000	\$ 3.384.001.152	\$ 5.116.609.742	\$ 7.736.313.930	
Costos operativos	\$ 447.840.000	\$ 1.790.476.800	\$ 2.707.200.922	\$ 4.093.287.793	\$ 6.189.051.144	
Utilidad operativa	\$ 111.960.000	\$ 447.619.200	\$ 676.800.230	\$ 1.023.321.948	\$ 1.547.262.786	
Gastos	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243	
Utilidad Bruta	-\$ 2.040.000	\$ 316.519.200	\$ 535.212.230	\$ 870.406.908	\$ 1.382.114.543	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
UAI	-\$ 5.634.800	\$ 312.924.400	\$ 531.617.430	\$ 866.812.108	\$ 1.378.519.743	
Intereses Préstamo	\$ 79.396.570	\$ 67.860.614	\$ 53.553.935	\$ 35.811.057	\$ 13.806.667	
UAI	\$ 73.761.770	\$ 380.785.014	\$ 585.171.366	\$ 902.623.165	\$ 1.392.326.410	
Impuestos				\$ 330.901.652	\$ 510.426.862	
Utilidad Neta	\$ 73.761.770	\$ 380.785.014	\$ 585.171.366	\$ 571.721.513	\$ 881.899.548	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
Amortización Credito	\$ 48.030.159	\$ 59.566.115	\$ 73.872.793	\$ 91.615.672	\$ 113.620.062	
Inversión Inicial	-\$ 71.308.000					
K de trabajo + Prest:	-\$ 644.508.000					
Flujo de caja	-\$ 715.816.000	\$ 29.326.411	\$ 324.813.700	\$ 514.893.372	\$ 483.700.641	\$ 771.874.286
T.D						25%
VNA						\$ 1.661.834.852
TIR						36%

Fuente: Elaboración propia

6.6.9 Escenarios

Para darle a los dueños de la empresa una visión donde se contemplen diferentes posibilidades, se plantearon dos escenarios adicionales: pesimista y optimista, el primero se contempla con un 70% de las ventas proyectadas y el segundo con un 130% de las ventas proyectadas, los cuales arrojaron los siguientes resultados identificados en las tablas 25 y 26:

Tabla 25 Flujo de caja pesimista

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 323.460.000	\$ 1.566.667.200	\$ 2.368.800.806	\$ 3.581.626.819	\$ 5.415.419.751
Costos operativos		\$ 258.768.000	\$ 1.253.333.760	\$ 1.895.040.645	\$ 2.865.301.455	\$ 4.332.335.801
Utilidad operativa		\$ 64.692.000	\$ 313.333.440	\$ 473.760.161	\$ 716.325.364	\$ 1.083.083.950
Gastos		\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243
Utilidad Bruta		-\$ 49.308.000	\$ 182.233.440	\$ 332.172.161	\$ 563.410.324	\$ 917.935.707
Depreciación		\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800
UAI		-\$ 52.902.800	\$ 178.638.640	\$ 328.577.361	\$ 559.815.524	\$ 914.340.907
Intereses Préstamo		-	-	-	-	-
UAI		-\$ 52.902.800	\$ 178.638.640	\$ 328.577.361	\$ 559.815.524	\$ 914.340.907
Impuestos					\$ 205.228.371	\$ 335.197.376
Utilidad Neta		-\$ 52.902.800	\$ 178.638.640	\$ 328.577.361	\$ 354.587.153	\$ 579.143.530
Depreciación		\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800
Inversión Inicial	-\$	71.308.000				
K de trabajo	-\$	644.508.000				
Flujo de caja	-\$	715.816.000	-\$ 49.308.000	\$ 182.233.440	\$ 358.181.953	\$ 582.738.330
T.D						25%
VNA	\$	1.300.734.172				
TIR						19%

Fuente: Elaboración propia

En este flujo de caja se puede identificar la disminución de los ingresos obtenidos por las ventas de los productos: al tener un 70% de las ventas, se puede observar que los ingresos pasaron de 559 millones a 323 millones de pesos, generando el primer año un flujo de caja negativo, sin

embargo, esta disminución en las ventas no afectó el comportamiento positivo del flujo de caja proyectado en sus 5 años, dado a que desde el 2do año se consigue tener un flujo de caja positivo.

Por otra parte, la tasa TIR del proyecto pasó del 37% a un 19% mostrando así una disminución de 18 puntos porcentuales, por lo cual los inversionistas tendrían que replantear su tasa de descuento y decidir si aún sigue siendo atractiva para ellos la apertura del negocio con dicha tasa de retorno.

Tabla 26 Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA						
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos	\$ 590.940.000	\$ 2.909.524.800	\$ 4.399.201.498	\$ 6.651.592.664	\$ 10.057.208.109	
Costos operativos	\$ 472.752.000	\$ 2.327.619.840	\$ 3.519.361.198	\$ 5.321.274.131	\$ 8.045.766.487	
Utilidad operativa	\$ 118.188.000	\$ 581.904.960	\$ 879.840.300	\$ 1.330.318.533	\$ 2.011.441.622	
Gastos	\$ 114.000.000	\$ 131.100.000	\$ 141.588.000	\$ 152.915.040	\$ 165.148.243	
Utilidad Bruta	\$ 4.188.000	\$ 450.804.960	\$ 738.252.300	\$ 1.177.403.493	\$ 1.846.293.379	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
UAI	\$ 593.200	\$ 447.210.160	\$ 734.657.500	\$ 1.173.808.693	\$ 1.842.698.579	
Intereses Préstamo	-	-	-	-	-	
UAI	\$ 593.200	\$ 447.210.160	\$ 734.657.500	\$ 1.173.808.693	\$ 1.842.698.579	
Impuestos				\$ 430.318.267	\$ 675.533.299	
Utilidad Neta	\$ 593.200	\$ 447.210.160	\$ 734.657.500	\$ 743.490.426	\$ 1.167.165.280	
Depreciación	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	\$ 3.594.800	
Inversión Inicial	-\$ 71.308.000					
K de trabajo	-\$ 644.508.000					
Flujo de caja	-\$ 715.816.000	\$ 4.188.000	\$ 450.804.960	\$ 738.252.300	\$ 747.085.226	\$ 1.170.760.080
T.D						25%
VNA	\$ 2.075.307.523					
TIR						50%

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja optimista, se observa un escenario diferente al pesimista y al proyectado y esperado por la empresa: por una parte, al tener un incremento de las ventas al 130% esperado,

se tienen unos ingresos de 590 millones, distantes de los 559 millones de los ingresos esperados y de los 323 millones del pesimista.

Desde el primer año se tiene un flujo de caja positivo, donde se recupera inclusive la inversión recibida por la empresa, dándole así al proyecto el doble de la tasa de proyecto del negocio.

Este es un escenario muy favorable para la empresa, que sería muy interesante que los inversionistas revisen, dado que les ayudaría a plantearse nuevos objetivos para la compañía desde el segundo año de operación, tales como expandirse a otras ciudades, abrir puntos de ventas en la ciudad de Medellín, por ejemplo, o aumentar la capacidad de inventario dentro de la compañía.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la realización del plan de negocios para la empresa Quesera Primavera, y su apertura de una sede comercial en el Oriente antioqueño, se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El contexto de la industria de quesos nacional e internacional, según el estudio de mercado mostrado, se encuentra en expansión y crecimiento, lo cual genera buenas expectativas y un ambiente adecuado para el desarrollo del plan de negocios.
- Contando con los análisis del entorno y de capacidad, la empresa se encuentra en condiciones tanto financieras como de conocimiento y capacidad técnica y operativa para evidenciar una factibilidad en desarrollar el proyecto.
- La Quesera Primavera cuenta con un excelente conocimiento del producto, con la producción de manera directa sin contar con intermediarios y adicionalmente un *Know-How* de la producción de los productos: estos elementos tienen que ser aprovechados y serán clave para poder agregar valor a los clientes y así eliminar dolores y generar muchas más condiciones de felicidad para los clientes.
- La empresa tendrá que contar con aliados claves para el transporte de los productos, debe tener muy en cuenta que las condiciones de la malla vial terrestre del país pueden generar retrasos y contratiempos para la entrega de los productos desde el Magdalena, por consiguiente, se le recomienda que es indispensable contar con un buen inventario de los productos almacenados en las bodegas o cuartos fríos.

- Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el análisis financiero, la empresa cuenta con una TIR del 37%, valores superiores a la TD esperada del negocio, la cual es del 25%, lo cual demuestra que el negocio, financieramente hablando, es viable.
- Aunque se realizaron pronósticos de venta tanto pesimista como optimista, los resultados arrojan, por parte del pronóstico pesimista, buenas expectativas del retorno de la utilidad del negocio; aunque la TIR es inferior a la TD esperada por los dueños del negocio, sería prudente también revisar dicha tasa de descuento, dado que sigue arrojando resultados positivos en el plano financiero.

REFERENCIAS

- Andrews , R. K. (1963). *Trade Plonder and Settlement*. New York : Cambridge University Press.
- Aristizábal Castaño, J. A. (2008). *Teoría de Plan de Mercadeo*. Medellín: Universidad Eafit. Retrieved from <https://www.eafit.edu.co/sinfonica/integrantes/Documents/Teor%C3%ADa%20plan%20de%20mercadeo.pdf>
- Arthur O'Sullivan & Steven M. Sheffrin. (2003). *Economics: Principlps in Action*. Hardcover.
- Banco Mundial. (2022). *bancomundial.org*. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/about/history/the-world-bank-group-and-the-imf>
- Beckett, S. (2021). Business planning. *Business continuity & emergency planning*, 289-290.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *La investigación en las ciencias sociales*. Retrieved from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34596841/ELSSY-BONILLA-Mas-Alla-Del-Dilema-de-Los-Metodos-Introduccion-y-Cap-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663375710&Signature=HoI2AkaOVdP47y22ad2K5mpd8odRBaUyodCPj3BO4znoyWLJ7Db84cSnrl68aQoLafRs7dO12lqSkE9K38Jhd>
- Boyd, Harper W. y Westfall, Ralph:. (1978). *Investigación de mercados. Texto y casos*. México : Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Carazo, M. (2006). El método de estudio de caso. *Pensamiento y Gestión #20*, 165 - 193.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2007). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Chandler, A. (1963). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2001). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Churchill Jr, G. A. (2001). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning.
- Churchill, G. A. (2003). *Investigación de Mercados* (Vol. 4ta. Edición). México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Correa García, J., Ramírez Bedoya, L., & Castaño Ríos, C. (2010). *Redalyc*. Retrieved from LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>

- DANE (2022). *dane.gov.co*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa/mayoristas-boletin-mensual-1/boletin-mensual-precios-de-leche-en-finca-historicos>
- Drucker, P. (1984). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Eriksson & Penker. (2000). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Euroinnova. (n.d.). *Euroinnova*. Retrieved from Qué son las condiciones comerciales de una empresa: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-las-condiciones-comerciales-de-una-empresa>
- euromonitor.com. (2021, enero 17). *euromonitor.com*. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *MERCADOTECNIA*. México: Mc Graw Hill.
- Google, O. L. (2022). *Oxford Languages and Google*. Retrieved from Oxford Languages and Google: <https://www.lexico.com/es/definicion/leche>
- Hernández. (1992). EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE LA ZONA SUR DEL ESTADO DE YUCATÁN: CARACTERÍSTICAS, FACTORES DE VOCACIÓN Y FUENTES DE INSPIRACIÓN. *REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS*, 32.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill educación.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (n.d.). *Bawer Library*. Retrieved from STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization: <https://bawar.net/data0/books/5ea6b715e53cf/pdf/strategic.pdf>
- Iaraconsulting.com. (2018). *iaraconsulting.com*. Retrieved from <https://iaraconsulting.com>
- Iaraconsulting.com/*. (n.d.).
- Jiménez, J. T. (2021). *Finanzas y presupuestos*. CEF.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2003). *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. John Wiley & Sons.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Magaña, M. R. (2014). EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE LA ZONA SUR DEL ESTADO DE YUCATÁN: CARACTERÍSTICAS, FACTORES DE VOCACIÓN Y FUENTES DE INSPIRACIÓN. *REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS*, 32.
- Magretta, J. (2002). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Mathe, A. (2015). *Comptabilité de gestion*. STUDYRAMA.
- Morales Castro, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morris, & Kuratko. (2002). EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE LA ZONA SUR DEL ESTADO DE YUCATÁN: CARACTERÍSTICAS, FACTORES DE VOCACIÓN Y FUENTES DE INSPIRACIÓN. *REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS*, 32.
- OECD/FAO. (2020). *oecd.org*. Retrieved from www.oecd.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-19991142.htm
- Ortiz, A., & Rivero, G. (2007). *Desminitificando la Teoría del Cambio*. Bulding Capacity Worldwide.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Desing, Madrid, Planeta de libros*. FALTA CIUDAD Y EDITORIAL
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (n.d.). *Definición*. Retrieved from Plan Operativo: <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Polit, D., & Hungler, B. (1994). *Essentials Os Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization, 3 rd edition*. Rhode Island.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Ricart, J. (2009). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos : <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Rocío, S. V. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Ciudad de México: lulu.com.
- Rodríguez Sehk, P., & Bonilla-Castro, E. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Santa fé de Bogota: Norma.

- Rumelt , R. (2011). *The perils of bad strategy*. Mackinsey Queterly
- Shafer, Smith, & Linder. (2005). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Sordo, A. I. (n.d.). *HubSpot*. Retrieved from Plan Operativo Anual: 5 puntos para crear tu POA: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Staff, F. (2020, Abril 29). *OIT: 436 millones de empresas en el mundo corren riesgo de cerrar*. Retrieved from Forbes Colombia: <https://forbes.co/2020/04/29/negocios/oit-436-millones-de-empresas-en-el-mundo-corren-riesgo-de-cerrar/>
- Steven Peterson, P. J. (2010). *Business Planning*
- Strategyze. (2022). *strategyzer.com*. Retrieved from strategyzer.com
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Westwood, J. (2013). *How to Write a Marketing Plan*. Kogan Page Publishers.London
- Zott, C., & Amit, R. (2001). *Matiz & Asociados*. Retrieved from Modelos de negocio – Conceptos: <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>