



**Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Queso en el Municipio de
Liborina**

Julio Alejandro Rojas Rojas

Plan de negocio presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Nosliu Zeley Vélez Llanos, Magíster (MSc) en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Santa Fe de Antioquia, Antioquia, Colombia
2021

Cita	(Rojas Rojas, 2021)
Referencia	Rojas Rojas, J. A. (2021). <i>Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Queso en el Municipio de Liborina</i> . [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Santa Fe de Antioquia, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Biblioteca Seccional Occidente (Santa Fe de Antioquia)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Ubenide Rojas Rojas, Aura Elisa Rojas Flórez y Pedro Julio Rojas Gonzáles.

Agradecimientos

Universidad de Antioquia, Familia Rojas Rojas y Familia Castro Correa.

Tabla de contenido

1 Título de la práctica	12
2 Tema de la práctica	12
3 Contexto de la organización.....	12
Misión:	12
Visión:	13
Valores:	13
Historia:	13
Principales productos o servicios:	14
Área de impacto:	14
4 Antecedentes	14
5 Problemática y problema.....	17
6 Objetivos	17
Objetivo general:	17
Objetivos específicos:	17
7 Justificación.....	18
8 Delimitación o alcances	18
Temporal:	18
Espacial:	18
9 Marco referencial	18
Teórico	18
Normativo.....	26
Conceptual.....	29
10 Diseño metodológico.....	31
Tipo de investigación	31

Instrumentos de recolección de información	31
11 Administración del proyecto	33
Recursos disponibles	33
Cronograma de actividades	35
12 PLAN DE NEGOCIO	36
Datos del emprendedor.....	36
Definición de objetivos	37
General:	37
Específicos:	37
Justificación y antecedentes	37
Definición del sector	38
Análisis PESTAL	38
Político	38
Económico	39
Social.....	39
Tecnológico.....	40
Ambiental.....	40
Legal	40
Reseña Histórica y Estado Actual del Sector	41
Definición del sector al que pertenece y al cual va a atender	41
Reseña histórica a través de los últimos 5 años	41
Cifras y razones del comportamiento del sector	42
Principales empresas competidoras	43
Segmentos de mercado de las empresas más fuertes y competitivas.....	44
Tendencias económicas del sector	45

Condiciones económicas actuales de esa localidad	45
Razones de tendencia del crecimiento	45
Tendencias de la sociedad.....	45
Definición o identificación del producto.....	46
Características	46
Usos del producto.....	46
Ventajas competitivas	47
Nombre del producto.....	47
Marca	47
Logotipo.....	47
Slogan	47
Análisis de mercado	48
Mercado Objetivo.....	48
Características del cliente	48
Consumo per cápita.....	48
Nicho de mercado	48
Investigación de Mercado	49
Planeación de la investigación.....	50
Tabulación o agrupación de datos.....	51
Análisis gráfico	55
Conclusiones de la investigación de mercado	57
Análisis de la oferta.....	58
Plan de mercadeo	60
Estrategia de producto o servicio	60
Estrategia de precio	61

Estrategia de distribución	61
Tipos de canal	61
Formas de distribución.....	61
Publicidad y promoción	62
Servicio al cliente	62
Análisis técnico	62
Localización	62
Micro localización:	62
Proceso productivo	63
Tamaño del proyecto.....	63
Necesidades y requerimientos.....	64
Distribución de planta	66
Ficha técnica del producto.....	67
Flujograma de procesos.....	69
Análisis administrativo.....	69
Estructura organizacional.....	69
Marco legal.....	70
Gestión del talento humano.....	70
Requisitos legales	71
Análisis financiero.....	72
Inversiones	72
Costos de producción	74
Gastos de administración	75
Gastos de ventas	76
Depreciación.....	77

Amortización.....	77
Punto de equilibrio	78
Presupuesto costos de producción.....	79
Presupuesto gastos de administración.....	79
Presupuesto gastos de ventas.....	80
Costos operacionales	80
Presupuesto de ingresos	81
Flujo de caja sin financiamiento.....	81
Financiación	82
Valor total del proyecto.....	82
Capital de trabajo	83
Flujo de caja con financiamiento	83
Presupuesto de la inversión.....	84
Flujo neto sin financiamiento.....	84
Flujo neto con financiamiento.....	84
Evaluación financiera sin financiamiento	85
Evaluación financiera con financiamiento	85
Análisis de riesgos.....	86
Análisis social	87
13 Referencias	88

Lista de tablas

Tabla 1 Normatividad Legal.....	26
Tabla 2 Formulación de Actividades y Estrategias para el cumplimiento de los Objetivos	32
Tabla 3 Recursos disponibles para el desarrollo de la práctica (Plan de Negocio).....	34
Tabla 4 Cronograma de Actividades	35
Tabla 5 Importación de productos lácteos (queso).....	39
Tabla 6 Comportamiento del sector	43
Tabla 7 Producción y precio de la competencia.....	44
Tabla 8 Ficha técnica de la encuesta	49
Tabla 9 Borrador de la encuesta	50
Tabla 10 Fortalezas y debilidades de la competencia	58
Tabla 11 Nivel de calificación de la competencia.....	59
Tabla 12 Micro localización.....	63
Tabla 13 Crecimiento de la capacidad instalada	64
Tabla 14 Necesidades y requerimientos	64
Tabla 15 Ficha técnica – Queso Artesanal Yarumito.....	67
Tabla 16 Ficha técnica – Materia prima requerida para el Queso Artesanal Yarumito	68

Lista de figuras

Figura 1 Empresas lácteas más grandes de Colombia en el 2020.....	43
Figura 2 Logotipo Queso Artesanal – Agroganadería Yarumito.....	47
Figura 3 Respuestas y gráficos de la encuesta – Agroganadería Yarumito.....	51
Figura 4 Portafolio o catalogo – Agroganadería Yarumito.....	60
Figura 5 Plano aéreo de la empresa – Agroganadería Yarumito.....	66
Figura 6 Flujograma – Agroganadería Yarumito.....	69
Figura 7 Organigrama – Agroganadería Yarumito.....	69
Figura 8 Inversiones – Agroganadería Yarumito.....	72
Figura 9 Costos de producción – Agroganadería Yarumito.....	74
Figura 10 Gastos de administración – Agroganadería Yarumito.....	75
Figura 11 Gastos de ventas – Agroganadería Yarumito.....	76
Figura 12 Depreciación – Agroganadería Yarumito.....	77
Figura 13 Amortización – Agroganadería Yarumito.....	77
Figura 14 Punto de equilibrio – Agroganadería Yarumito.....	78
Figura 15 Presupuesto costos de producción – Agroganadería Yarumito.....	79
Figura 16 Presupuesto gastos de administración – Agroganadería Yarumito.....	79
Figura 17 Presupuesto gastos de ventas – Agroganadería Yarumito.....	80
Figura 18 Costos operacionales – Agroganadería Yarumito.....	80
Figura 19 Presupuesto de ingresos – Agroganadería Yarumito.....	81
Figura 20 Flujo de caja sin financiamiento – Agroganadería Yarumito.....	81
Figura 21 Financiación – Agroganadería Yarumito.....	82
Figura 22 Valor total del proyecto – Agroganadería Yarumito.....	82
Figura 23 Capital de trabajo – Agroganadería Yarumito.....	83

Figura 24 Flujo de caja con financiamiento – Agroganadería Yarumito.....	83
Figura 25 Presupuesto de la inversión – Agroganadería Yarumito	84
Figura 26 Flujo neto sin financiamiento – Agroganadería Yarumito	84
Figura 27 Flujo neto con financiamiento – Agroganadería Yarumito	84
Figura 28 Evaluación financiera sin financiamiento – Agroganadería Yarumito.....	85
Figura 29 Evaluación financiera con financiamiento – Agroganadería Yarumito	85

1 Título de la práctica

Plan de negocio para la producción y comercialización de queso en el municipio de Liborina

2 Tema de la práctica

Con esta práctica académica, se pretende diversificar la producción ganadera en la finca Yarumito, con el fin de gestionar positivamente el flujo de caja para cubrir de manera oportuna las actividades productivas.

La práctica académica se ejecuta bajo la modalidad de Emprendimiento haciendo uso de las materias vistas en todo el proceso formativo, explotando el énfasis designado para la región el cual es el emprendimiento; que permita la creación de un plan de negocio con el cual fortalecer las líneas de trabajo y ayudar en la consecución de recursos por medio de fondos de inversión como el Fondo Emprender.

Se tendrán en cuenta los siguientes componentes:

Administración: Fundamentos de Administración, Gestión del Talento Humano, Gestión Estratégica, Plan de Negocios 1.

Producción: Optimización, Gestión por Procesos, Gestión de Operaciones.

Mercadeo: Investigación de Mercados, Inteligencia de Mercados.

Finanzas: Contabilidad y Análisis Financiero, Costos y Presupuestos, Gerencia Financiera, Plan de Negocios 2.

Es necesario incluir un componente amigable con el medio ambiente donde el plan de negocio se puede realizar de una manera sostenible, teniendo en cuenta que la puesta en marcha depende en gran medida de los recursos que el medio ambiente ofrece; para esto nos apoyamos en:

Gestión de la Sostenibilidad Empresarial, Gestión Ambiental Empresarial, Gestión de la Tecnología y la Innovación.

3 Contexto de la organización

Misión: Producir animales funcionales, fértiles, adaptados y genéticamente sobresalientes a través de procesos tecnológicos eficientes que permitan el crecimiento de la organización y a la vez el crecimiento económico de la región.

Visión: Convertir la ganadería regional en un proceso regenerativo, sostenible, amigable con el medio ambiente donde los participantes de este proceso se sientan confortables y se ayuden entre sí, generando una reconciliación entre ganadería-naturaleza-rentabilidad.

Valores: Dentro de la organización el respeto tiene un papel fundamental, no solo entre las personas sino también hacia los animales y los recursos naturales que el medio nos ofrece; la honestidad y transparencia es fundamental a la hora de producir y ofrecer al mercado productos y servicios de buena calidad que cumplan los requerimientos y expectativas de los consumidores.

Historia: Agro ganadería Yarumito es una empresa ubicada en la región occidente del departamento de Antioquia, en la vereda Cristóbal del municipio de Liborina. Pertenece al sector primario de la economía debido a sus actividades de explotación ganadera y al uso de los recursos naturales.

Inicia su operación en junio del año 1978 bajo las riendas del señor Pedro Julio Rojas Gonzáles, en ese entonces carnicero que se vio en la obligación de adquirir un terreno que le permitiera llevar a cabo la actividad ganadera para hacer más rentable su negocio.

En el año 1987, por motivos de salud; Pedro Julio hereda sus actividades económicas a su descendencia quienes debido a una gestión deficiente no lograron darles continuidad a los objetivos de la carnicería, haciendo que en el año 2000 ésta cerrara.

Julio Alejandro Rojas Rojas, perteneciente a la tercera generación familiar, realiza su primera inversión en el negocio ganadero a finales del año 2011 a través de la consecución de sus primeros semovientes (bovinos) y asumiendo la administración y dirección general de la finca en septiembre de 2017 buscando generar valor a los productos y servicios ofrecidos por Yarumito a sus clientes, ya no en productos cárnicos, sino en material genético con base en animales cebuínos de carne y leche, rústicos, productivos y eficientes adaptados a las condiciones tropicales de la zona.

En sus inicios y hasta la tercera generación, el manejo de las tierras era extensivo continuo, yendo en contravía con la armonía del medio ambiente, pero siendo efectivo y productivo por la falta de conocimientos y oposición al cambio de los herederos de Pedro Julio.

En todos los procesos se ha tenido un producto consistente, este hace parte de la línea cárnica y es el ganado comercial, desde el año 2019, la administración decide incluir dentro del ható ganadero un núcleo puro de Brahman Rojo para implementar y fortalecer la línea de

mejoramiento genético como apoyo al programa comercial y para ayudar a los ganaderos cercanos al mejoramiento de sus ganados a través de la venta de toretes y novillas.

Para los años siguientes, la administración busca incluir un núcleo de ganado lechero para cubrir sus operaciones mediante el flujo de caja diario que permita el crecimiento de la empresa además de la adopción de biotecnología reproductiva para seguir mejorando y ampliar el portafolio de productos, a su vez implementar modelos de ganadería sostenible mediante el uso racional e intensivo de los recursos naturales.

Principales productos o servicios: Agroganadería Yarumito tiene actualmente dentro de su portafolio de productos dos líneas fuertes en el mercado, la línea de ganado puro de la raza Brahman Rojo para el mejoramiento genético y ganado cebuino comercial, el cual se apoya del programa de mejoramiento genético para la cría, levante y ceba, posteriormente se ofrece al mercado mediante terceros, personas naturales o jurídicas para su reventa o sacrificio.

Dentro del proceso de diversificación del portafolio se busca implementar una línea de ganado lechero que permita producir leche como materia prima para ser transformada en productos como el queso que tienen fácil salida y buena recepción en el mercado. Este programa también se apoya en la línea de mejoramiento genético donde el Brahman es la base de los cruzamientos para potencializar sus bondades con animales taurinos especializados en la producción de leche como el Jersey, Simmental y Pardo Suizo.

Área de impacto: Su área de impacto directa es la vereda Cristóbal y el municipio de Liborina, debido a las actividades de la Agroganadería es necesaria la inclusión de mano de obra cercana al proyecto para ejecutar eficientemente todos los procesos: producción, transformación y venta de productos terminados.

Igualmente, se podría denominar como área de impacto indirecta el cordón del occidente medio cercano, el cual es un escenario atractivo para la comercialización y expansión de mercado, con miras al crecimiento gradual hacia los demás municipios de la región occidente.

4 Antecedentes

En Colombia, gracias al fortalecimiento del gremio ganadero y a la constancia de las asociaciones por mejorar sus procesos, se tienen buenos ejemplos y referentes de mejoramiento genético, producción de carne y leche en condiciones tropicales similares con resultados sobresalientes.

En el municipio de Liborina existe un proyecto agropecuario con las mismas condiciones y el mismo enfoque que tiene el proyecto Agroganadería Yarumito, la producción de leche para la transformación de la materia prima en queso y su comercialización en el municipio de Liborina y municipios cercanos, esta es la Ganadería Glomar, ubicada en la vereda El Guamal del municipio de Liborina.

Abarcando un poco más de territorio, en el departamento de Antioquia, precisamente en el municipio de Caucasia, encontramos la Ganadería San Rafael, que por medio de su propietario José Humberto Espinosa, inicia el camino de adquisición de ganado puro y mejoramiento genético, cambiando así su modelo productivo y sus líneas de producción. Dice su propietario que “Hace más o menos 24 años empezamos con nuestra ganadería pura contra los comentarios de todo el mundo” (J.H. Espinosa), pensando en generar un valor agregado a los productos que tenía en el mercado y dando el paso necesario para cambiar su mentalidad “Cambiar uno de cebar ganado que se vendían todas las semanas del año a quedarnos sin caja fue un golpe muy bravo, dejamos de tener caja, nos tocó endeudarnos, pero seguíamos con nuestra genética” (Espinosa, 2021).

En Puerto Boyacá, departamento de Boyacá, encontramos la Ganadería Puerta Parra (2P); esta finca es referente por su diversificación en las líneas de producción, donde en sus inicios se dedicaban a la ceba y comercialización de novillos cebuínos con tendencia a la producción cárnica y fueron cambiando su hato por animales adaptados a las condiciones de la zona para la producción de leche y así poder tener un flujo de caja diario, con el cual han sido capaces de crecer empresarialmente y aportar en el crecimiento económico de la región.

Dice su propietario Gabriel Puerta Parra: “La platica de la leche viene cada 15 días, es la caja menor en tierra caliente” (Puerta, 2021), haciendo referencia a la disponibilidad de recursos necesarios para la producción diaria tanto en insumos como en mano de obra, “Distinto al que ceba, que no ha sabido hacer escalas de producción; entonces, en leche la utilidad o la renta viene cada 15 días, en cambio en ganado de ceba llega cada año y medio” (Puerta, 2021).

En el espacio nacional tenemos dos fuertes empresas ganaderas, muy bien posicionadas en el mercado que trabajan y combinan de manera eficiente la genética con la productividad de sus animales, incrementando su producción de leche y ofreciendo al país desarrollo agro empresarial y calidad de vida mediante la generación de empleo.

Agroeures es una ganadería especializada en la producción de leche en trópico bajo, ubicada en el departamento de Córdoba, ciudad de Montería. Esta empresa integra de manera eficiente los avances tecnológicos con su desarrollo agro empresarial.

Según su propietario y gerente general “Agroeures nace de la necesidad de crear un proyecto agropecuario con bajo riesgo económico, con mucha inclusión social, con mano de obra, que pueda integrar una cadena productiva haciendo un aporte en la seguridad alimentaria del país” (Eusse, 2020), esta orientación es de gran ayuda y a la vez se convierte en una referencia para la construcción del proyecto de la Agroganadería Yarumito, al compartir el interés por el crecimiento económico y mejoramiento de la calidad de vida en el entorno regional.

“Agroeures nace de la necesidad de un negocio rentable económicamente, en el sector agropecuario ganadero donde podemos participar con muy buena rentabilidad y un riesgo económico bajo” (Eusse, 2020).

Ganadería la Vittoriana, propiedad del señor Jaime Maroso, se encuentra ubicada en el municipio de Montería departamento de Córdoba, es un referente para el proyecto agropecuario Agroganadería Yarumito por su mejoramiento genético y construcción de sus ganados con base cebú de la raza Brahman, llegando así al puro, donde se clasificó lo mejor por sus bondades fenotípicas y genotípicas y así cruzarlas con razas europeas que potencian la producción de leche y agregan vigor híbrido expresado en la resistencia al trópico bajo Colombiano, estos animales se utilizan en la actualidad para los programas de transferencia de embriones en calidad de receptoras y para la lechería Agro Vittoriana. “Es un ganado media sangre, la adaptabilidad es perfecta a nuestro trópico y a las altas temperaturas. Este es un ganado muy precoz, fértil, con mucha calidad y abundancia de leche” (Maroso, 2017), este modelo se adelanta a los requerimientos del mercado por la mejoría notoria en la calidad de leche producida y donde la tendencia de producir leche mediante animales funcionales F1 en tierra caliente se posiciona cada vez más.

Éstas 5 empresas ganaderas se tienen como referencia para el mejoramiento genético y aprovechamiento del mismo para las líneas de producción de leche y transformación en productos atractivos para la comercialización en la región. Todas comparten la misma tendencia: la utilización y aprovechamiento de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente mediante procesos regenerativos que generan más rentabilidad a la organización.

5 Problemática y problema

La problemática existente radica en la falta de recursos para cubrir las operaciones diarias o mensuales, teniendo que acudir muchas veces a deudas externas. A raíz de esto ha surgido la idea y la intención de diversificar una parte de los ganados destinados a la producción de carne para entrar en el mercado lechero y poder transformar la materia prima en productos que sean de fácil comercialización.

Es necesario darle una solución, para fortalecer el crecimiento empresarial y beneficiar las comunidades cercanas con ofertas laborales, las cuales generan un mejor ambiente y ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en el proyecto. Para ello es necesario acceder a fuentes de financiamiento ya que en el momento la organización no cuenta con los recursos para hacerlo realidad en el corto y mediano plazo.

Es de suma importancia la adquisición de conocimiento, técnicas de explotación rentables y sostenibles y herramientas tecnológicas óptimas para hacer más competitiva la organización y brindar el valor agregado en los productos que hagan recordar la marca Yarumito por sus altos estándares de calidad.

Con base en esto, se pretende responder a la pregunta detonante:

¿Cómo contribuye la formulación de un plan de negocio en la implementación de una línea lechera y la forma en que sea posible la consecución de recursos para ejecutarla?

6 Objetivos

Objetivo general:

Formular un plan de negocio para la producción y comercialización de queso en el municipio de Liborina con el fin de mejorar el flujo de caja y tener la liquidez necesaria para las operaciones productivas en la finca Yarumito.

Objetivos específicos:

- Determinar las variables de inversión para el montaje del proyecto.
- Identificar el mercado objetivo que se pretende alcanzar con el plan de negocio.
- Realizar el estudio administrativo y legal a través de la planificación estratégica para la creación de su estructura organizacional.

- Establecer la viabilidad financiera para determinar la rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo.
- Especificar las necesidades técnicas necesarias para el funcionamiento del proyecto.

7 Justificación

Para la Agro Ganadería Yarumito es necesaria la diversificación de sus productos ya que se busca una expansión en el mercado local y es importante conseguirlo como se plantea en el ejercicio de construcción del Plan de Negocio para su estabilidad y permanencia como empresa en el mercado. A través del proceso se pretende adquirir habilidades y conocimientos de mercadeo que le ayuden a posicionar la empresa en el mercado local y regional.

Para el administrador es de suma importancia ejecutar exitosamente el proyecto debido a que ve en él un estilo de vida y una buena fuente de ingresos para mejorar su calidad de vida, la de su familia y la de todos los agentes que intervienen positivamente en la organización (empleados y su familia).

Es necesaria la presencia del administrador en el proyecto para incluir los reglamentos y lineamientos normativos en materia laboral, mejora en procesos de producción, procesamiento, conservación y distribución de alimentos.

8 Delimitación o alcances

Temporal:

La delimitación temporal está estrechamente relacionada con la duración de la práctica, la cual comprende el periodo entre agosto 14 a diciembre 5 del año 2021 (3 meses 20 días).

Espacial:

La práctica académica se llevará a cabo en el Municipio de Liborina, en la vereda Cristóbal donde se encuentra la Agroganadería Yarumito, para esto también es necesario visitar dentro del municipio algunos referentes para la formulación del proyecto.

9 Marco referencial

Teórico

Como parte fundamental en esta investigación, es necesario identificar las fuentes de información, las cuales son la base del diseño de estudio; para ello, mencionaremos algunos

referentes teóricos que hablan de temas que nos competen en el desarrollo del plan de negocios y en la búsqueda de información estadística.

“Según cifras de la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN), la industria del ganado ocupa 39,2 millones de hectáreas, es decir, la mayor parte de la frontera agrícola de Colombia. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) estima que el área dedicada a la ganadería es nueve veces mayor que el área agrícola: constituye el 67 % del valor de la producción pecuaria y 30 % del valor de la producción agropecuaria, representa más del doble de la producción avícola, más de tres veces el valor de la producción del café, más de cinco veces la producción de flores y cerca de seis veces la producción de arroz”. (Rico, G. 2017).

Plan de negocios:

Según Rodrigo Varela “La idea se transforma en oportunidad, se modifica, se transforma o se aplaza en función de los resultados de un análisis de viabilidad o Plan de Negocio (Business Plan). El Plan de Negocio tiene una muy diferente estructura en los supuestos de una Start-Up o de un Emprendimiento Corporativo. En el primer caso, suele ser un documento mucho más elaborado estratégicamente, dirigido a crear un modelo de negocio válido e innovador, conocer en profundidad el mercado y convencer a inversionistas y stakeholders de la viabilidad y potencial de la oportunidad. En el supuesto del Emprendimiento Corporativo, de manera habitual las grandes organizaciones tienen un “modelo” o “template” de su Plan de Negocio interno en el que se resumen los principales criterios que se evaluarán a la hora de aprobar la oportunidad en cuestión.” (Varela, R., 2011).

Para el Lic. Ángel Ramón Peña Cardozo “El plan de negocio, es una forma de describir, claramente, las características que tendrá el negocio a futuro y en ese sentido, refleja la visión que el emprendedor o intraemprendedor tiene del negocio. El plan de negocio, se diferencia de una evaluación de proyectos por cuanto contiene la descripción del proyecto de negocios y dentro de ello, una evaluación de su atractivo económico. La evaluación de proyectos, es uno de los tantos análisis posibles de utilizar, al formular un plan de negocios.” (Cardozo, Á., 2017)

Por otra parte, para Denny Fulk “Cuando empresarios e inversionistas hablan de un Plan de Negocios suelen referirse a un plan extenso, un plan de negocios completo que brinda un análisis profundo de los factores cruciales que determinarán el éxito o fracaso de una empresa, junto con todas las hipótesis de referencia. Un plan de esta naturaleza es provechoso cuando describe una

nueva oportunidad de negocios (puesta en marcha); se enfrenta a un cambio importante en el negocio o en el entorno externo (cambios demográficos, nueva legislación o surgimiento de nuevas tendencias en la industria) o se explican situaciones de negocios complejas, etcétera.” (Fulk, D., 2008).

Fases de un plan de negocios:

Según información obtenida del SENA, “Un Plan de Negocios presenta cuatro periodos reconocibles que sirven de ayuda al empresario para que visualice con anterioridad a la elaboración del mismo.” (SENA, 2007).

1. Fase de factibilidad económica:

Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto. Entran en juego aspectos como inversiones, costos y los ingresos esperados. Como aspecto determinante se comparan las cifras más importantes proyectadas en el tiempo (costo, rendimiento, entre otros) para establecer si económicamente el proyecto que se trabaja es atractivo, es viable o no.

2. Fase de factibilidad financiera:

Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida) con el propósito de captar, en forma inmediata una idea general de los recursos indispensables para que una inversión pueda comenzar. Entonces es cuando se entra en la factibilidad financiera. Esta etapa determina si aparte de ser el proyecto económicamente viable es sostenible en el tiempo con las fuentes de crédito con las que se puede contar. Es aquí donde la conveniencia del proyecto es tomada en cuenta en un grado muy alto. Si el proyecto no cumple los parámetros establecidos, es imposible continuar.

3. Fase operativa: comienzo de la empresa:

La fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros. Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos.

4. Fase de Factibilidad de mercados:

Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivo que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quienes son más potenciales o reales

clientes, cuantos son, donde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros. (SENA, 2007)

Por otro lado, es necesario conocer las Fases de un Plan de Negocios determinadas por el fondo emprender, un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional.

Etapas de un Plan de Negocios en Fondo Emprender:

- 1. Formulación del plan de negocios:** El SENA le acompaña a modelar su idea de negocio.
 - a) Registro y asesoría
 - b) Aprobación técnica
 - c) Presentación a convocatoria
 - 2. Evaluación y asignación de recursos:** Evaluamos y financiamos su plan de negocios.
 - a) Evaluación del plan de negocios
 - b) Asignación de recursos
 - c) Legalización del contrato
 - 3. Ejecución:** Le apoyamos en la puesta en marcha de su empresa.
 - a) Ejecución del plan de negocios
 - b) Seguimiento y acompañamiento
 - c) Evaluación de indicadores de gestión
 - d) Decisión sobre reembolso de recursos
- (Fondo Emprender, s.f.)

Estudio de mercado:

El análisis de mercado es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, ventajas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa y como se va a lograr su penetración. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno de mercado porque constituye un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de la idea de negocio. Así mismo, hay que identificar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente sobre las empresas. Estos factores determinantes pueden ser: socioeconómicos, legales, ambientales, culturales, entre otros. (Dinero, 2007)

Estudio administrativo:

La administración de la empresa (estilo y equipo humano) también debe quedar plasmada en el documento porque ella es el timón del barco, el lugar donde se toman las decisiones, se planean las operaciones y estrategias.

- Definición de la estructura organizacional: Se refiere a cuál de las formas de organización va a adoptar su negocio.
- Tamaño de la empresa: ¿Qué tan grande será la empresa que está creando?: Se entiende por micro, pequeña, y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, con o sin ánimo de lucro.
- Talento humano: El análisis administrativo, tendrá que exponer todas las características del personal que requiere y emplea su empresa (perfiles, habilidades por competencias), así como los requisitos básicos de los principales cargos de la organización. Describir los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal, los procesos que tendrá que aplicar para incorporar inducciones y capacitaciones. (Dinero, 2007)

Estudio técnico:

Consiste en identificar las necesidades que se tienen acerca de los procesos de producción, los que permitirán a su empresa fabricar productos u ofrecer servicios. En estos procesos también entran las materias primas y su consecución, el talento humano que se va a encargar de dichos procesos, la maquinaria, y el equipo que ha de estar bajo su dirección, así como la distribución física de la planta y su infraestructura. (Dinero, 2007)

Estudio financiero:

El análisis financiero tiene como objetivo resumir los recursos monetarios necesarios y cuantificar el capital disponible para poner en marcha el negocio. Los aspectos fundamentales para empezar el análisis son:

Inversión: ¿Cuánto dinero necesita invertir en el proyecto? ¿Cuánto necesita para gastos pre operativos, gastos de comercialización y servicios, otros gastos, pago de créditos?

Operación: Determine los gastos fijos de la empresa y dentro de esto escriba los gastos de operación que son todos aquellos que intervienen en la producción. Determine los gastos de operación mensuales para mantener su empresa en funcionamiento.

Capital de trabajo: ¿Cuánto dinero necesita para que el negocio funcione? (Dinero, 2007)

Marketing:

Para Philip Kotler, “El marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con una ganancia” (Kotler, P. (2002).

Según la definición de la Sociedad Americana de Marketing, “El marketing es la actividad, el conjunto de instrucciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y comunidad en general” (American Marketing Association, 2007).

Otro aporte claro es el de McCarthy y Perreault, donde expresan que “El marketing no forma parte del proceso de producción, más bien éste es quien la orienta para asegurarse de que los bienes y servicios adecuados sean producidos y lleguen a los consumidores indicados. Por dichas razones, es importante partir de las necesidades de los clientes potenciales y no del proceso de producción.” (McCarthy y Perreault, 2001)

Para darle más profundidad al tema, es necesario precisar los tipos o clases de marketing que existen.

Para el MARE NOSTRUM Business School, “El marketing se ha convertido en una de las herramientas principales en compañías o empresas, sin importar el sector. Es un concepto muy amplio que a su vez acompaña los cambios de la sociedad, por lo que está en continuo proceso de adaptación”. Dentro de su clasificación podemos encontrar las siguientes definiciones:

Marketing offline o tradicional: Hace referencia a todas aquellas acciones que se realizan fuera de internet.

Marketing digital: Engloba el marketing de contenidos o las redes sociales.

Outbound marketing: Hace referencia al abordaje activo de las empresas para conquistar nuevos clientes.

Inbound marketing: Se usa como estrategia para atraer a los consumidores.

Marketing de contenidos: Consiste en ofrecer contenidos relevantes para el consumidor.

Email Marketing: Se trata de una herramienta esencial dentro del marketing digital.

Social media marketing: Se utiliza principalmente para informar, observar e interactuar con el público objetivo.

SEO y SEM: SEO (Search Engine Optimization) hace referencia a las técnicas que se aplican en una página web, con el fin de mejorar su posición en los resultados de búsqueda a nivel orgánico. SEM (Search Engine Marketing) se refiere a las practicas que se realizan en una web para obtener una mayor visibilidad mediante campañas de publicidad en dichos buscadores.

Neuromarketing: Su objetivo es explicar el comportamiento de las personas, desde la base de su actividad neurobiológica para comprender todas las decisiones que toma un individuo a la hora de comprar algo. (Mare Nostrum, s.f.)

Para Patricia Nuño “El Marketing se trata, en definitiva, de conquistar mercado, atraer y fidelizar clientes” (Nuño, P. 2018). Y dentro de sus definiciones más importantes tenemos las siguientes:

Marketing estratégico: Se caracteriza por enfocarse en acciones enfocadas en un largo plazo, acciones de cara a futuro, y cómo su implantación afectará a la marcha del día a día, a los procesos que se desarrollan diariamente.

Marketing mix: Se conoce como el marketing de las 4P (Precio, Producto, Plaza, Promoción).

Marketing operativo: Define unos objetivos y acciones a medio y corto plazo.

Marketing directo: Se trata de dar una comunicación más personalizada al cliente.

Marketing relacional: Intenta identificar a los clientes más rentables, priorizarlos y darles una relación más cercana.

Marketing digital: Está enfocada al mundo online y trata de ganar posicionamiento web en los buscadores.

Marketing de influencers: Consiste en definir una estrategia y construcción de marca a través de la colaboración con influenciadores. (Nuño, P. 2018)

Producción:

Para Tawifk y Chauvel “Se entiende por producción la adición de valor a un bien (producto o servicio) por efecto de una transformación. Producir es extraer o modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades.” (Tawifk y Chauvel, 1993)

Según Riggs, “Producción es el acto intencional de producir algo útil, y denota la generación tanto de bienes, como de servicios. La finalidad de producción es crear un producto que tenga valor agregado.” (Riggs, 2001)

Comercialización:

Para Kotler y Armstrong la comercialización se define como: “Una serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución. La comercialización debe considerarse como una red creadora de valor para el usuario final al generar utilidades de forma, posesión, tiempo y lugar. Igualmente está compuesta por un conjunto de entidades, cuyo propósito es trasladar cualquier objeto de valor desde su punto de fabricación o producción hasta su lugar de consumo.” (Kotler y Armstrong, 2012)

Czinkota y Ronkainen definen la comercialización como: “El conjunto de actividades necesarias para generar demanda en el nivel de usuario-cliente, utilizando la negociación como herramienta fundamental.” (Czinkota y Ronkainen, 2011)

Finalmente, Cateora y Graham definen la comercialización como: “El proceso donde se engloban un conjunto de actividades realizadas por organizaciones con el fin de decidir cuándo, con quien o donde comprar, vender, financiar, transportar y almacenar bienes o servicios que los consumidores desean o necesitan, en un lugar determinado a un precio conveniente.” (Cateora y Graham, 2012)

Emprendimiento:

Para Schumpeter, “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y, en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo.” (Schumpeter, J., 1935)

Para la Lic. María Marta Formichella “El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas

características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.” (Formichella, M., 2004)

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991)

En el caso de las formas o maneras de emprendimiento tenemos las siguientes:

Emprendimiento empresarial: Corresponde a las unidades productivas de bienes y servicios.

Emprendimiento social: Se refiere a los proyectos que enfatizan en el contenido social, desde áreas como: capacitación, comunicación, medicina.

Emprendimiento corporativo: Representa las propuestas de cambio o innovación al interior de las organizaciones y desde cualquier disciplina o área del saber. (Duarte y Ruiz, 2009)

Normativo

Uno de los sectores que más regulación normativa tiene en Colombia es el ganadero, esto debido a todos los procesos que se incluyen para la producción, transformación y comercialización de todos los productos derivados de esta cadena de producción.

A continuación, haremos mención a las leyes, resoluciones y decretos que regulan los procesos que hacen parte de la ganadería y otros que son necesarios para la legalización y constitución de organizaciones y productos.

Tabla 1
Normatividad Legal

Normatividad	Descripción y Objeto
Ley 1414, 27 enero 2006	“De fomento a la cultura del emprendimiento. Establecer instituciones, ministerios responsables y encargados de la sensibilización, formación, pre incubación, financiación, creación de empresas, capacitación empresarial y sostenibilidad” (Congreso de Colombia, 2006)
Ley 2069,	“Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.

31 diciembre 2020	Establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad” (Congreso de Colombia, 2020)
Ley 1258, 5 diciembre 2008	“Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas” (Congreso de Colombia, 2008)
Decreto 1072, 26 mayo 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” (Ministerio del Trabajo, 2015)
Resolución 2674, 22 julio 2013	“Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-Ley 019 del 2012. Establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)
Ley 89, 1993	“Por la cual se establece la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado” (Fedegan; Normatividad, 2021)
Ley 395, 1997	“Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la erradicación de la fiebre aftosa en todo el territorio colombiano y se dictan otras medidas encaminadas a este fin” (Fedegan; Normatividad, 2021)
Decreto 1187, 1999	“Por la cual se organiza el Fondo de Estabilización para el fomento de la exportación de carne y leche y sus derivados” (Fedegan; Normatividad 2021)
Resolución 2905, 2007	“Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de la especie bovina y bufalina destinados para consumo humano” (Fedegan; Normatividad 2021)
Decreto 0616, 2006	“Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país” (Fedegan; Normatividad 2021)

Resolución 47, 2005	“Por la cual se reglamentan los criterios para la imposición de sanciones y multas a quienes violen las disposiciones para la erradicación de la fiebre aftosa” (Fedegan; Normatividad 2021)
Resolución 1332	“Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia” (Fedegan; Normatividad 2021)
Resolución 1385	“Por medio del cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predio libre de brucelosis y tuberculosis bovina” (Fedegan; Normatividad 2021)
Resolución 1513, 2004	“Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la tuberculosis bovina en Colombia” (Fedegan; Normatividad 2021)
Ley 914, 2004	“Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información de ganado bovino” (Fedegan, Normatividad 2021)
Decreto 414, 2007 Modificatorio	“Dicta las disposiciones sobre la comercialización, transporte, sacrificio bovino y bufalino y expendio de carne en el territorio nacional” (Fedegan; Normatividad 2021)
Resolución 003278, 2008	“Por la cual se establece la expedición de Guías Sanitarias de Movilización Interna mediante el sistema nacional web de Movilización y Comercialización ganadera” (Fedegan; Normatividad 2021)
Ley 1659, 2013	“Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación, Información y Trazabilidad Animal” (ICA, Normatividad 2021)
Ley 1314, 13 julio 2009	“Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento” (Congreso de Colombia, 2009)

Nota. Datos de Fedegan, Ica, Mintrabajo, Minsalud y Congreso de Colombia.

Conceptual

Idea de negocio: Es el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado, es el medio para atraer clientela y obtener beneficio económico, es una descripción del producto o servicio que se va a ofrecer al mercado.

Plan de negocio: Es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, producto, servicio o en el conjunto de una empresa. A través de este, la compañía evalúa sus características para su posterior presentación.

Emprendimiento: Es el inicio de una actividad que exige esfuerzo y trabajo, que tiene cierta importancia o envergadura. Es el proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio que generalmente empieza como una pequeña empresa ofreciendo al mercado bienes o servicios.

Emprendedor: Persona que tiene la decisión e iniciativa de realizar y ejecutar acciones que representan algún riesgo en el desarrollo de una empresa o negocio.

Empresa: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Intento o designio de hacer algo.

Organización: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Federación: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Entidad asociativa privada integrada por otras asociaciones, constituida para la defensa y promoción de un determinado tema.

Asociación: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada.

Tradición: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Doctrina, costumbre, etc., conservada en un pueblo por transmisión de padres a hijos.

f. Conjunto de rasgos propios de unos géneros o unas formas literarias o artísticas que han perdurado a lo largo de los años.

Herencia: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir alguien, son transmisibles a sus herederos o a sus legatarios.

f. Conjunto de caracteres que los seres vivos reciben de sus progenitores.

f. Rasgos o circunstancias de índole cultural, social, económica, etc., que influyen en un momento histórico procedentes de otros momentos anteriores.

Ganadero: Se denomina ganadero a la persona que se dedica a la crianza de animales con fines alimenticios para el ser humano en distintos tipos de explotación ganadera.

Ganadería: Se considera ganadería la actividad que consiste en el manejo y explotación de animales domesticables con fines de producción para su aprovechamiento.

Desarrollo: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), m. Econ. Evolución de una economía hacia mejores niveles de vida.

Sostenible: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), adj. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

Rentable: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), adj. Que produce renta suficiente o remuneradora.

Genética: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Parte de la biología que trata de la herencia y de lo relacionado con ella.

Productividad: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial.

Rusticidad: Es un término utilizado para describir la habilidad de sobrevivir a condiciones adversas de crecimiento. Normalmente se limita a adversidades climáticas y patológicas.

Adaptación: Es un proceso fisiológico, rasgo morfológico o modo de comportamiento de un organismo que ha evolucionado durante un periodo mediante la selección natural, de tal manera que incrementa sus expectativas a largo plazo para reproducirse con éxito.

Diversificación: Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

Regulación: Sinónimo de Normativa, se utiliza para ajustar o poner algo en orden.

Estandarización: Proceso mediante el cual una serie de procesos se ajustan o se adecuan. En ese sentido, adaptar los procesos a un modelo que se considera referencia.

Producción: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Suma de los productos del suelo o de la industria.

Transformación: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), f. Biol. Fenómeno por el que ciertas células adquieren material genético de otras.

Comercialización: Es el proceso de introducir un nuevo producto al mercado de comercio.

Mercado: Lugar público con tiendas o puestos de venta donde se comercia, especialmente con alimentos o productos de primera necesidad. El mercado es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos.

Estudio: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), m. Esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo.

m. Trabajo empleado en aprender y cultivar una ciencia o arte.

m. Obra de cierta extensión en que se expone y analiza una cuestión determinada.

Análisis: Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE), m. Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.

m. Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

Inversión: Es la utilización de los recursos en el sector productivo o de capitales con el objetivo de lograr beneficios o ganancias y su importancia radica en lograr obtener libertad financiera. Para realizar una inversión es necesario contar con recursos financieros.

Financiamiento: La financiación o financiamiento es el acto o acción de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, es la contribución de dinero que se requiere para comenzar a concretar un proyecto, negocio o actividad.

Beneficio: Es un término utilizado para designar los beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica.

10 Diseño metodológico

Tipo de investigación

El tipo de investigación es Explicativa, se hará a partir de un enfoque cualitativo con un diseño de estudio experimental y documental, dada la necesidad de la diversificación e implementación de la línea lechera del proyecto Agroganadería Yarumito. Para esto se pretende hacer una recopilación de información, estudiar los resultados de los proyectos y conocer las experiencias de los referentes ubicados en el municipio de Liborina.

Instrumentos de recolección de información

Fuentes primarias

A través de instrumentos o técnicas de recolección de información tales como la entrevista y la encuesta, se pretende dar un horizonte al proyecto Agroganadería Yarumito mediante la experiencia de los demás proyectos y las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales.

Fuentes secundarias

Estudios e información digital proporcionada por entes territoriales gubernamentales, asociaciones y gremios ganaderos que permitan la ampliación del conocimiento y la utilización de herramientas técnicas para el fortalecimiento del proyecto Agroganadería Yarumito.

Tabla 2

Formulación de Actividades y Estrategias para el cumplimiento de los Objetivos

Objetivos	Actividades	Estrategias
Determinar las variables de inversión para el montaje del proyecto.	Realizar una matriz que represente los beneficios obtenidos a partir de la inversión realizada.	Creación de la matriz ROI.
Identificar el mercado objetivo que se pretende alcanzar con el plan de negocio.	Definir el segmento de los clientes interesados y dispuestos a adquirir los productos de la Agroganadería Yarumito.	Utilizar instrumentos de recolección de información que permitan conocer las necesidades de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Realizar entrevistas. - Realizar encuestas.
Realizar el estudio administrativo y legal a través de la planificación estratégica para la creación de su estructura organizacional.	Definir los requisitos para el establecimiento legal de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la estructura organizacional (organigrama). - Creación de perfiles laborales.
Establecer la viabilidad financiera para determinar la rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo.	Definir los indicadores financieros que servirán de apoyo para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la estructura de costos y presupuestos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la estructura de ingresos y egresos.
<p>Especificar las necesidades técnicas necesarias para el funcionamiento del proyecto.</p>	<p>Creación de un sistema de inventario para conocer la maquinaria e infraestructura existente y determinar los elementos faltantes para la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la maquinaria, planta y equipo. - Cotización de maquinaria necesaria para la realización de las actividades. - Planeación arquitectónica de la infraestructura necesaria.

11 Administración del proyecto

Recursos disponibles

Los elementos que el estudiante tiene para ejecutar sus acciones en el desarrollo de su práctica serán detallados a continuación:

Tabla 3

Recursos disponibles para el desarrollo de la práctica (Plan de Negocio)

	Recurso - Elemento	
Recursos Tecnológicos	Dispositivo móvil Celular	Estos elementos son necesarios e indispensables para la búsqueda y organización de la información, además de la utilización en actividades como entrevistas, reuniones y ejecución y avance del proyecto.
	Dispositivo móvil Tablet	
	Dispositivo móvil Computador	
	Acceso a Internet	
Recursos Materiales	Estudio	Es un espacio equipado con escritorio y silla.
	Motocicleta	Herramienta necesaria para el desplazamiento a los lugares que se tienen como referentes para la formulación del proyecto.
Recursos Financieros	Viáticos	Dinero destinado para la compra de combustible.
Recursos Humanos	Acompañamiento académico	Acompañamiento necesario para la orientación en la etapa de creación y formulación del proyecto.
Recursos Informativos	Información histórica Información del sector Información digital	Información relacionada con el funcionamiento de la Agroganadería Yarumito y acceso a fuentes de información digitales.

Cronograma de actividades

Tabla 4
Cronograma de Actividades

Actividades		Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Creación del Anteproyecto. Búsqueda y recopilación de información necesaria para determinar las bases del proyecto.															
2	Creación de un sistema de inventario para conocer las necesidades técnicas del proyecto.															
2	Realización de la matriz necesaria para fijar las variables de inversión.															
3	Definición del segmento de clientes.															
4	Definición de los indicadores financieros para la toma de decisiones.															
5	Definir los requisitos legales para la creación legal de la organización y creación de la estructura organizacional.															

12 PLAN DE NEGOCIO

Datos del emprendedor

Nombre de la empresa:

Agroganadería Yarumito

Productos a ofrecer:

- Leche (transformación en derivados lácteos, específicamente queso)
- Carne (ganado comercial para programas de ceba y/o sacrificio)
- Genética (ganado puro para programas de mejoramiento genético)

Emprendedor:

Julio Alejandro Rojas Rojas

Localización:

Área rural del municipio de Liborina, vereda Cristóbal, Km 11 vía a Sabanalarga; región occidente del departamento de Antioquia.

Ciudad o Municipio:

Liborina – Antioquia

Teléfono:

311 315 9303

Correo electrónico:

jalejandro.rojas@udea.edu.co

Definición de objetivos

General:

Producir y comercializar queso en el municipio de Liborina con la intención de tener el flujo de caja necesario para que la Agroganadería Yarumito no dependa económicamente de terceros y a su vez con el fin de cubrir y asegurar la provisión de materia prima a los establecimientos comerciales dedicados a satisfacer las necesidades alimenticias de la población.

Específicos:

1. Generar mayores ingresos para cubrir todas las operaciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Abastecer de carne, leche y sus derivados el mercado local y regional para garantizar la seguridad alimentaria de la zona.
3. Determinar el mercado objetivo para la comercialización de los productos.
4. Posicionar y generar recordación de la marca Queso Artesanal Yarumito en el mercado local.

Justificación y antecedentes

Esta idea de negocio nace a partir de la necesidad de tener flujo de caja a través de la liquidez de los activos generados en la empresa para convertirlos de forma inmediata en dinero efectivo para cubrir las operaciones. Para la Agroganadería Yarumito es de vital importancia la diversificación en sus líneas de producción, adicionando la línea de productos y derivados lácteos para asegurar su permanencia en el mercado y poder generar rentabilidad mediante su estabilidad y posicionamiento en el mercado.

Este proyecto se requiere ejecutar con la intención de mejorar los ingresos de la Agroganadería Yarumito para afrontar las obligaciones en el corto plazo sin necesidad de acudir a terceros (bancos u otros inversionistas). Además, puede tener éxito y asegurar su presencia en el mercado debido a la gran demanda de productos derivados de la leche (queso) que requieren otros negocios y empresas para asegurar su producción diaria de alimentos (panaderías, cafeterías, restaurantes y supermercados).

Este proyecto nace también con la idea de tener inclusión social donde la mano de obra utilizada sea de la región y se pueda contribuir al mejoramiento de calidad de vida de ellos y sus familias, adicional a esto se pretende aportar significativamente a la cadena de producción haciendo parte de la seguridad alimentaria de la región.

En cuanto a los antecedentes, en Colombia, la producción de leche en trópico bajo ha estado en constante crecimiento y es utilizada para cubrir parte de las operaciones de las empresas ganaderas, contrario al trópico alto donde sus ganancias son resultado de la producción y comercialización de la leche donde; el promedio de producción para el trópico bajo es del 33,94% y para el trópico alto de 66,06% con una tasa de crecimiento promedio del 3,5%. (Universidad de La Salle, 2017).

En el municipio de Liborina hay 4 competidores que se tienen como referentes, de los cuales 3 comercializan sus productos en supermercados de su propiedad a personas y establecimientos de comercio encargados de transformar el queso en otros productos y el otro a través de ventas directas a establecimientos comerciales (panaderías).

Todas las ideas nacen de la necesidad de darle valor agregado a la materia prima que es la leche y así, poder cubrir los gastos de personal (administrador y operarios), materias primas (concentrados balanceados, silos y semillas de forraje), insumos (medicamentos y material seminal para el mejoramiento genético del hato) y generar rentabilidad en la empresa.

Definición del sector

Análisis PESTAL

Político

Los tratados de libre comercio actualmente influyen de manera negativa en el sector lácteo en Colombia, pues los permisos para la importación de estos productos cada vez crecen más y se pone en peligro la producción y comercialización de la industria nacional.

Para el 2020, entraron al país cerca de 73.600 toneladas de productos lácteos importados donde el queso tiene el 12,12% de participación, lo que significa un aumento preocupante desde el año 2017 y el cual parece no tener una fuerte regulación por medio de las entidades encargadas.

Tabla 5
Importación de productos lácteos (queso)

IMPORTACIONES PRODUCTOS LÁCTEOS – OCT. 2020		
Producto	Cantidad	Porcentaje
Queso fresco	1.598 ton	5 %
Queso rallado o en polvo	541 ton	2 %
Queso fundido	450 ton	1 %
Queso de pasta azul	34 ton	0,12 %
Los demás quesos	1.267 ton	4%
Total	3.890 ton	12,12 %

Nota. Adaptada de La República (2021).

Económico

La variación de los costos de materia prima es un factor que requiere una estabilidad para mejorar la economía de la industria láctea nacional, pues hace un tiempo las quejas de los productores han sido reiterativas por los incrementos en los balanceados y los fertilizantes.

“El costo de los insumos como los alimentos balanceados en la canasta ganadera del sector lechero han subido entre 21% y 32% y los fertilizantes entre 24% y 51%” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

“La cartera agropecuaria realiza el seguimiento al comportamiento del precio de los insumos que se fabrican con materias primas e ingredientes activos que prácticamente en su totalidad provienen del exterior, por lo cual lo califican como un sector “netamente importador”” (Contexto Ganadero, 2021).

Es por esto que los precios se determinan por el comportamiento del mercado exterior, movimientos de monedas extranjeras (dólar) y la interacción de oferta y demanda mundial.

“Entre estos, tienen mayor peso el maíz amarillo y la torta de soya, que se negocian a través de la Bolsa de Chicago, o de traders en Mercosur. El principal proveedor es Estados Unidos, y cuando el precio de franja y los costos de Mercosur lo permiten, se importa de Brasil o Argentina. Por otro lado, los balanceados en los costos de la canasta productora de leche asciende en un promedio del 41,54 %, lo cual incluye los concentrados, sales y otros suplementos.” (Contexto Ganadero, 2021)

Social

Los habitantes de los municipios del área de influencia del proyecto Agroganadería Yarumito tienen una tendencia marcada por el consumo de productos lácteos y sus derivados, en este caso alimentos provenientes de panaderías que usan el queso como materia prima; es por esto

que se debe garantizar seguridad alimentaria dentro de los productos comercializados mediante protocolos de fabricación y altos estándares de calidad e higiene.

Tecnológico

Dentro de las innovaciones en materia tecnológica en el sector ganadero encontramos el uso de las biotecnologías reproductivas, las cuales permiten el mejoramiento de las características genotípicas y fenotípicas de los animales, considerados como los activos más valiosos en las explotaciones ganaderas. Estos procesos, aunque son una excelente herramienta para el crecimiento del sector, también son ajenos en gran medida al acceso de los pequeños productores por sus altos costos y la falta de información en sus localidades.

Existen otras herramientas que permiten el monitoreo y seguimiento de los bovinos para mejorar los parámetros o indicadores productivos: Laboratorios para la fertilización in vitro, maquinas automatizadas para el ordeño, maquinaria para la cosecha y conservación de forraje, etc.

Para esto, también es necesario acudir al conocimiento de un profesional, los cuales conocen las características y especificidades que debe conocer el ganadero para que su negocio sea rentable y sostenible en el tiempo.

Ambiental

Establecer pasturas como cultivo fundamental dentro de la empresa ganadera es necesario para mejorar los índices productivos, el cuidado del medio ambiente a través de sistemas silvopastoriles ayudan al confort de los animales y a su vez al medio ambiente en su recuperación y en la absorción de CO₂.

La tecnificación y mejoramiento de estos procesos ayudará sustancialmente en la competitividad con empresas nacionales e internacionales, la transformación y reciclaje de plásticos y papeles necesarios en las actividades y procesos productivos asegura rentabilidad y ahorro en otros insumos importantes en otros procesos.

Legal

Deben seguirse los lineamientos establecidos por el ministerio de salud, los cuales son garantía para el consumidor a cerca de la calidad, preparación, distribución y almacenamiento de los productos elaborados para el consumo humano.

También es necesario cumplir a cabalidad toda la reglamentación en materia sanitaria del hato para garantizar la inocuidad de los alimentos, resultado de una transformación de materias primas procedentes de los semovientes.

Reseña Histórica y Estado Actual del Sector

Definición del sector al que pertenece y al cual va a atender

La idea de negocio hace parte sector económico primario siendo la actividad ganadera el centro del desarrollo de la misma, dentro del cual se aprovechan los recursos naturales para su explotación directa y posteriormente hacer la transformación de la materia prima generando valor agregado con altos estándares de calidad. Con esta idea se pretende atender a empresas que pertenecen al siguiente eslabón, el sector secundario, mediante actividades básicas o de bienes de consumo, dentro de los cuales se transforma la materia prima extraída de la naturaleza para la creación y elaboración de otros productos que representan un alto valor agregado y van directo a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Reseña histórica a través de los últimos 5 años

El sector lechero en Colombia es sumamente importante para la economía nacional, actualmente representa el 6,2% de PIB nacional y el 25,2% del PIB agropecuario. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020)

Sin embargo, el sector lechero en Colombia se encuentra estancado hace unos años, y los productores de leche junto a algunos expertos aseguran que el sector se encuentra en medio de una crisis. Los precios pagados a los productores de leche no aumentan de manera significativa hace más de 10 años, mientras que los costos de insumos para la producción aumentan cada año. Además, la inversión en desarrollo y tecnología del gobierno ha sido muy baja, dejando al país rezagado en comparación con competidores externos. Finalmente, los tratados de libre comercio firmados en los últimos años han sumergido al sector lechero en una “crisis” que ha empezado a preocupar seriamente a sus productores.

También, es preciso aclarar que cerca del 40% de la producción de leche en Colombia se queda en la informalidad, y uno de esos factores obedece al alto costo de los productos transformados y terminados, razón por la cual algunas personas prefieren consumir leche cruda. Otra de las razones es porque en Colombia cerca de 30 millones de personas hacen parte del estrato 1 y 2 y sus ingresos no son suficientes para adquirir leche transformada; por otro lado, la geografía del país y las vías terciarias dificultan la labor de sacar leche de una región para convertirla, y volver a llevarla para distribuirla en la misma zona. (Fedegan, 2019).

Cifras y razones del comportamiento del sector

Una de las razones más significativas en las variaciones del sector es la permisividad y la falta de regulación en las importaciones de leche a Colombia en sus presentaciones (cruda y en polvo) para la transformación en otros productos con alto valor agregado.

La inclusión del trópico bajo al mercado lechero ha tenido un impacto significativo, pues en sus inicios era poco productivo y las cifras se cayeron un poco, ahora, con los avances tecnológicos, se ha ido evidenciando la mejoría en la productividad, siendo cifras avaladas por entidades gubernamentales que controlan estos procesos, y que propenden por el mejoramiento de la economía y la producción nacional.

La mano de obra también ha tenido variaciones importantes, la cual también ha perdido espacio frente al uso de la tecnología, pues las máquinas han sido fundamentales para preservar la higiene y la inocuidad de la materia prima extraída que luego se transforma en otros productos atractivos para el consumo de clientes potenciales.

Por otro lado, el cambio climático también es un factor que incide directamente en la productividad y comportamiento del sector, esto debido a las dos temporadas existentes en Colombia fuertemente marcadas y que generan daños en las tierras como sequías, quemadas, inundaciones lo cual se evidencia en la poca producción de forraje y otros cultivos necesarios para la suplementación de los semovientes dedicados tanto a la producción de carne y leche, esta materia prima se hace necesaria para la ganadería contribuyendo a su vez con el cuidado del medio ambiente mediante la fijación de CO_2 al suelo.

A continuación, se presenta una tabla con información relevante en el sector lácteo, donde lo mencionado anteriormente impacta significativamente las cifras del sector:

Tabla 6
Comportamiento del sector

	2016	2017	2018	2019	2020
Productores	395.215	395.215	400.000	400.000	321.000
Productividad láctea (litros/vaca/día)	5,76	4,8	4,8	4,54	4,54
Producción total de leche año (millones de litros)	7.066	6918	7.271	7.358	6.829
Acopio formal de leche	50,3%	47,7%	49,6%	57%	55%
Promedio diario de producción (millones de litros de leche)	17,5	19,4	19,6	18,7	19,7
Precio promedio de leche año (\$/litro)	\$ 838	\$ 964	\$ 1.016	\$ 1.062	\$ 1.119
Empleos generados	717.434	700.000	736.873	705.000	705.000

Nota. Datos de Fedegan y Minagricultura (2016 – 2020).

Principales empresas competidoras

En Colombia, actualmente hay 6 empresas de lácteos y sus derivados catalogadas en el 2021 como las más vendedoras del 2020, dato que creció en 2,3% generando \$26,13 billones. (La República, 2021)

Figura 1
Empresas lácteas más grandes de Colombia en el 2020

LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS MÁS GRANDES EN 2020

TOP DE MAYORES VENTAS



Fuente: Superintendencia de Sociedades, Andí

Gráfico: LR-GR

Nota. Fuente (La República, 2021)

Para Antioquia también hay un listado de competidores dedicados a la elaboración de productos lácteos, los cuales tienen presencia en la mayoría de los municipios mediante sus rutas de comercialización y con presencia en el municipio de Liborina, algunos de ellos son: 1. Cooperativa Colanta, 2. Productos lácteos Aura SAS, 3. Lácteos Betania SA, 4. El Zarzal SA, 5. Productos Alimenticios Arco Iris SAS.

Hablando de la competencia en el ámbito local, hay 4 micro empresas dedicadas a la producción y comercialización de queso en el municipio de Liborina, estos son: Ganadería Glomar, Ganadería La Sucia, Ganadería Los Chocoes, Ganadería La Argentina.

Sus excedentes después de satisfacer la demanda local o si el precio es más atractivo se distribuyen en los municipios vecinos de Santa Fe de Antioquia, Sopetrán u otro sitio específico que sea acordado.

A continuación, un breve análisis de la competencia, sus precios y capacidad de producción, datos proporcionados en diálogos con sus propietarios y administradores:

Tabla 7
Producción y precio de la competencia

Análisis de la Competencia	Precio de los competidores			
	Nombre	Precio	Capacidad de producción (kg semanales)	Ventas Aproximadas (semanal)
Ganadería Glomar	\$ 12.000	150	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000
Ganadería La Sucia	\$ 10.000	70	\$ 700.000	\$ 2.800.000
Supermercado Pergamino	\$ 9.000	90	\$ 810.000	\$ 3.240.000
Supermercado La Rebaja	\$ 11.000	50	\$ 550.000	\$ 2.200.000

Nota. Datos proporcionados de sus propietarios y administradores.

Segmentos de mercado de las empresas más fuertes y competitivas

Los segmentos de mercado de las empresas más fuertes y competitivas están dirigidos a varios mercados que usan sus productos dependiendo las necesidades que tengan, ya que encontramos como producto base la leche y derivados de la misma con alto valor agregado por parte de las compañías como leche saborizada, yogures, quesos, postres, cremas para untar, jugos y bebidas, snacks, kits para niños (loncheras), adicional a esto otros competidores también incluyen dentro de su portafolio la línea de carnes frías, esto con la intención de entrar en varios mercados dependiendo el uso y la finalidad de sus productos.

Con esta amplia gama de productos se pretende entrar en el mercado de los grupos socioeconómicos 1, 2, 3 y 4. Con educación desde primaria hasta universitaria, incluso especializados. Generalmente, estos productos van dirigidos a los líderes o cabezas de familia quienes son los que ejecutan las compras para los miembros de la familia, los cuales poseen buenos hábitos de alimentación y un gusto selectivo por la calidad de los productos, tendencia al ahorro debido al bajo costo de estos productos en el mercado.

Tendencias económicas del sector

Condiciones económicas actuales de esa localidad

Luego del cierre de los establecimientos de comercio y su reapertura restringida por motivo de Covid-19, el sector comercio actualmente se encuentra en una reactivación en todos sus frentes, permitiendo el acceso con un aforo del 100% en los establecimientos comerciales, lo que genera ventas permanentes de productos hechos a partir de la materia prima que se busca comercializar en el municipio de Liborina.

Para el año siguiente, se espera que las condiciones sean favorables para que la oferta de los productos sea constante y se pueda satisfacer la demanda de los consumidores.

Razones de tendencia del crecimiento

Una tendencia marcada para el crecimiento del sector es la ocupación de las personas encargadas del hogar, sobretodo quienes preparan los alimentos, pues con sus obligaciones laborales, no resulta fácil dedicarle un espacio a la cocina y es allí donde cafeterías, panaderías, heladerías y restaurantes suplen esas necesidades de alimentación y nutrición para llevar a cabo sus actividades de buena manera.

Tendencias de la sociedad

La tendencia más marcada está en la estación navideña como temporada especial y de celebración, donde el queso se utiliza para hacer buñuelos y es allí donde la demanda sube por la gran cantidad de personas que lo requieren para sus festividades.

Durante todo el año hay celebraciones esporádicas o días especiales donde los establecimientos comerciales elaboran productos con presencia de queso en sus recetas para fechas especiales y celebraciones como: cumpleaños, reuniones laborales, navidad, etc.

Definición o identificación del producto

Características

El queso gracias a su versatilidad tiene la capacidad de tener varias formas, texturas, olores, colores y pesos, dependiendo la calidad y variedad que se quiera ofrecer al mercado. En este caso el producto a vender tiene las siguientes características:

Color: El color también es el resultado de la unidad de medida, esto debido a que entre mayor tamaño tenga el queso se evidencia un color más blanco por la retención de líquidos (suero) y entre más pequeño con las condiciones de pérdidas de líquido su tonalidad será más amarilla.

Olor: Lo más característico del queso fresco (como se pretende ofrecer al mercado) es su olor láctico, gracias a la conservación interno de suero.

Sabor: El queso, por su manera de fabricación y pensando en su conservación tiene un sabor salado y un poco ácido.

Textura: El producto tiene una textura consistente o dura, ideal para preparaciones con queso para rallar o en presentaciones geométricas.

Tamaño: El tamaño se determina dependiendo de la necesidad del cliente, el tamaño promedio son bloques de 5 kilos, aproximadamente 20 cm x 15 cm.

Envase: Su envasado será al vacío en productos herméticos que permitan su conservación, retención de suero para que el producto esté permanentemente hidratado y alargue su vida útil.

Empaque: Debido a la necesidad de conservar el producto para que llegue en perfectas condiciones a los establecimientos comerciales, su empaque será en neveras de Icopor donde se aleja de objetos que puedan romper su envoltura y se permita la conservación de la cadena de frío.

Usos del producto

Este producto se usa como materia prima para la elaboración de alimentos, lo pueden utilizar desde establecimientos comerciales hasta la población que desea usarlo de manera artesanal en sus preparaciones. Las condiciones de uso que presenta es una estricta conservación de su cadena de frío, lo que garantiza la durabilidad y calidad del producto que se verá reflejado en los platos entregados al consumidor final.

Se han definido algunas presentaciones donde el queso es fundamental como materia prima para garantizar la calidad de los productos, estos son: pandequeso, almojábanas, buñuelos, empanadas y panes en general en las cafeterías y panaderías; helado con queso y ensaladas de fruta

en heladerías; entradas, platos fuertes y postres son las preparaciones más comunes en los restaurantes.

Ventajas competitivas

Una de las ventajas competitivas del producto de la Agroganadería Yarumito es seleccionar sus vacas que tengan la variante genética A2A2, esto se expresa en la calidad de leche y la ausencia de la beta-caseína A1, la cual “Según algunos estudios, puede ser consumida por personas que sienten malestar tomando leche regular (intolerancia a la lactosa)” (Contexto Ganadero, 2018).

Otra, es la selección de las vacas por la producción y calidad de sólidos totales, los cuales inciden directamente en la cantidad de leche a utilizar para cuajar 1 kilo de queso, a mayor concentración de ST, menor va a ser el número de litros requeridos para obtener el producto en cuestión.

Nombre del producto

Marca

Queso Artesanal Yarumito

Logotipo

Figura 2

Logotipo Queso Artesanal – Agroganadería Yarumito



Slogan

Siempre fresco.

Análisis de mercado

Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual se pretende llegar con el producto son establecimientos del sector comercio del municipio de Liborina, los cuales suman un total de 216 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021).

Son 40 establecimientos de comercio que tienen dentro de sus actividades principales la comercialización, transformación y venta de alimentos con una incidencia directa del uso de queso en su operación, estos distribuidos en: cafeterías: 10, restaurantes: 4, comidas rápidas: 10, supermercados: 8, panaderías: 8.

Dentro de la base empresarial del Occidente, la mayor parte de las unidades económicas se concentran en los sectores comercio (16,66%) (fundamentalmente comercio al por menor de productos de consumo doméstico no especificados, sobre todo víveres en general, productos cárnicos, lácteos, prendas de vestir, bebidas y productos misceláneos diversos), reparación de vehículos, hoteles, restaurantes (1,85%) y manufacturero. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021).

Características del cliente

La edad en este caso se determina mediante el tiempo que lleva en el mercado y que utiliza el queso en las preparaciones para ofrecer a sus clientes o para comercializarlo sin generar algún valor agregado, en su mayoría con experiencia de más de 3 años de manipulación y comercialización del producto. Son clientes de estrato comercial, los cuales ofrecen sus productos a clientes de estratos 1, 2, y 3 del municipio de Liborina.

Consumo per cápita

Para el año 2019, según datos de Nielsen, el consumo de este producto por persona en Colombia alcanzó los 1,5 kilos al año. De acuerdo con la firma, esta es una cifra que, si bien ha crecido en un 50% en los últimos 5 años, todavía tiene gran potencial. (Portafolio, 2019).

Nicho de mercado

El nicho de mercado es un grupo pequeño, el cual tiene un gran potencial de explotación; son establecimientos de comercio los cuales necesitan materia prima para su transformación y elaboración de productos atractivos al consumo humano para la satisfacción de las necesidades básicas, estos suman el 18,51% del sector comercio del municipio (40 de 216).

La participación de mercado está determinada en la capacidad de producción para saciar las necesidades del mercado, y a medida que se permita el crecimiento del hato para tener mayor producción, se pretenden establecer estrategias para incrementar el porcentaje de mercado que se tiene.

Investigación de Mercado

Esta investigación es el resulta de la identificación de un problema y una idea de negocio que representa una oportunidad para cubrir positivamente los inconvenientes generados en la Agroganadería Yarumito con el flujo de caja insuficiente para cubrir las operaciones oportunamente.

Mediante la investigación se pretende recolectar información verídica a través de encuestas, de aquellos entes comerciales que pueden ser clientes potenciales del producto en el municipio de Liborina y sobretodo cuantificar algunas cifras relevantes de la competencia y la aceptación de los productos en el mercado.

Esta investigación de mercado es sobre la producción y comercialización de queso en el municipio de Liborina, mercado en el cual la Agroganadería Yarumito ve una gran oportunidad de crecer y de potenciar su calidad.

Tabla 8

Ficha técnica de la encuesta

Población Universal	216		Establecimientos Comerciales
Población Objeto	40	N	Sector Alimentos
Tamaño de la Muestra	34		$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$
Nivel de Confianza	96%	Z	0,96
Margen de Error	7%	E	0,07
Tipo de Muestra	Que ocurra 50% Que no ocurra 50%	Q P	0,5
Forma de Recolección	Presencial		
Espacio	Locales comerciales		

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{40 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{39 \times 0,07^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{38,416}{1,1515} = 33,36170213$$

Planeación de la investigación**Borrador de la Encuesta****Investigación de Mercado - Plan de Negocios. Queso Agroganadería Yarumito**

Esta encuesta está diseñada para conocer el impacto que puede representar un nuevo competidor y las ventajas y desventajas en el mercado de los productos lácteos (queso) en el municipio de Liborina.

Esta idea de negocio nace a partir de la necesidad de generar liquidez para las operaciones comerciales de la empresa productora y para ofrecer al mercado productos con altos estándares de calidad que potencien los productos transformados por otras organizaciones.

Tabla 9*Borrador de la encuesta*

Tipo de establecimiento*	
Nombre del establecimiento*	
1	¿Comercializa queso o lo usa en sus productos o preparaciones?
2	¿Hace cuánto lo usa o lo comercializa?
3	¿Cuál es el lugar de compra?
4	¿Cuál es su decisión de compra?
5	¿Cuál es la forma de pago que le ofrece el proveedor?
6	Cuántos proveedores tiene o a cuantos puede acceder?
7	¿Con que frecuencia accede al producto?
8	¿Cuál es la cantidad de queso que compra?
9	¿Cuál es el precio de ese producto?
10	¿Qué productos realiza con el queso?
11	¿Cómo conoció el producto o al proveedor?
12	¿Cómo califica la atención que le da el proveedor?

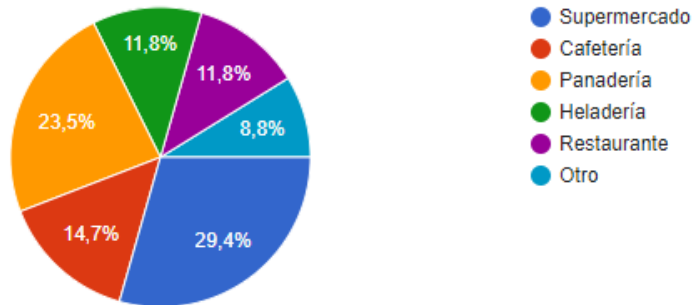
Tabulación o agrupación de datos

Figura 3

Respuestas y gráficos de la encuesta – Agroganadería Yarumito

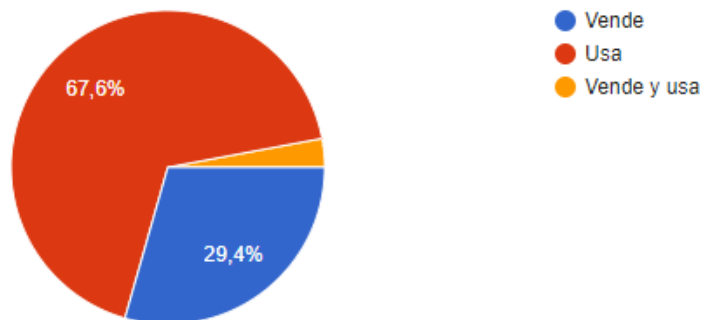
Tipo de establecimiento

34 respuestas



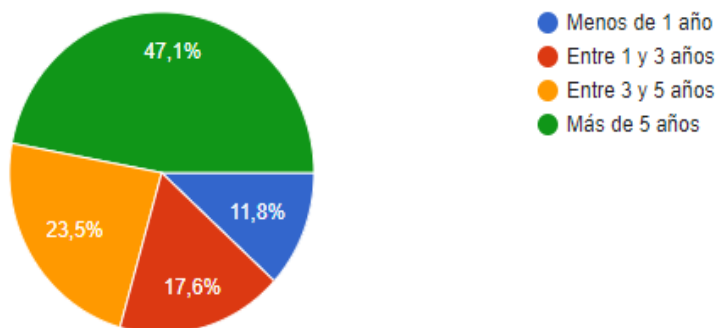
1. ¿Comercializa queso o lo usa en sus productos o preparaciones?

34 respuestas



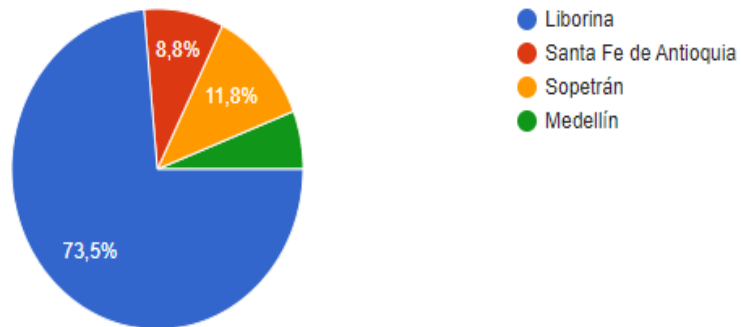
2. ¿Hace cuanto lo usa o lo comercializa?

34 respuestas



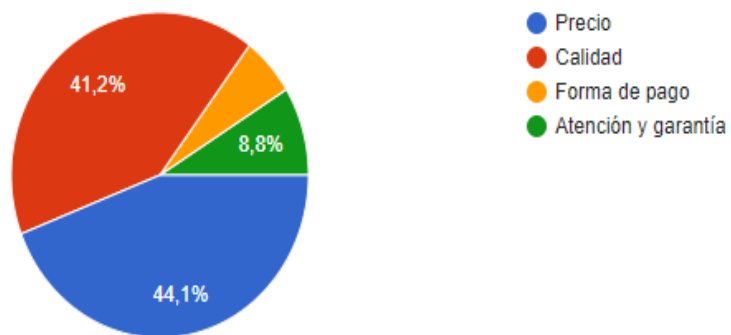
3. ¿Cuál es el lugar de compra?

34 respuestas



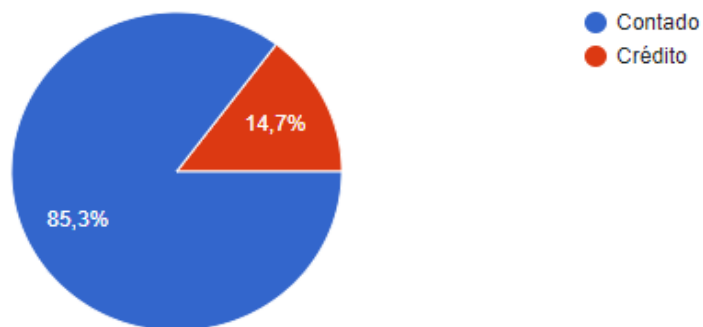
4. ¿Cuál es su decisión de compra?

34 respuestas



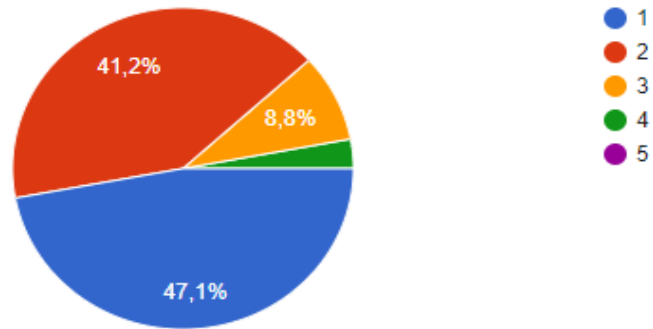
5. ¿Cuál es la forma de pago que le ofrece el proveedor?

34 respuestas



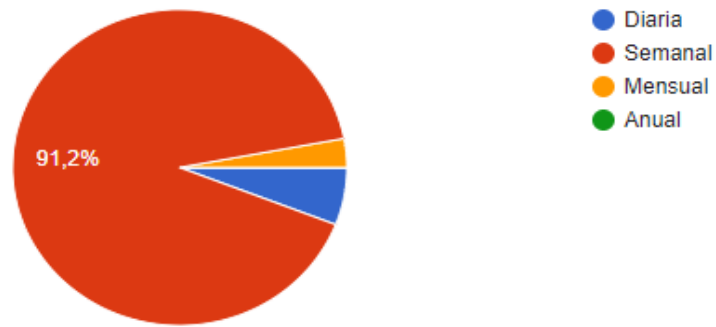
6. ¿Cuántos proveedores tiene o a cuántos puede acceder?

34 respuestas



7. ¿Con qué frecuencia accede al producto?

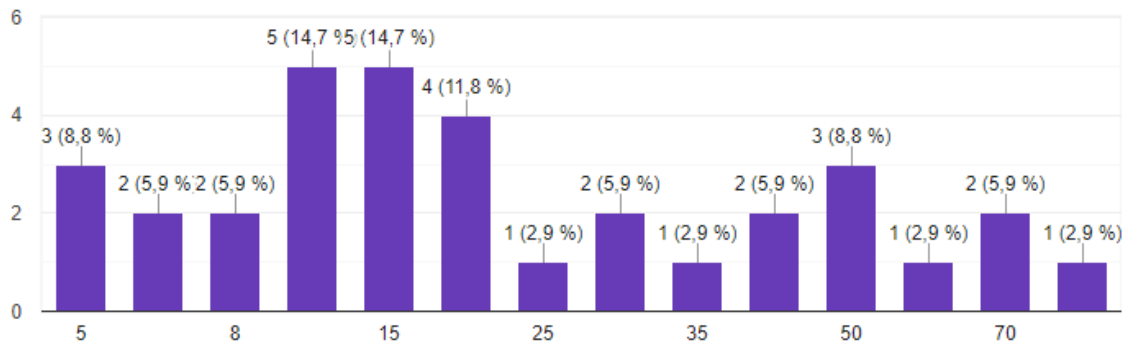
34 respuestas



8. ¿Dependiendo la respuesta anterior, cual es la cantidad que compra? (respuesta en Kg)

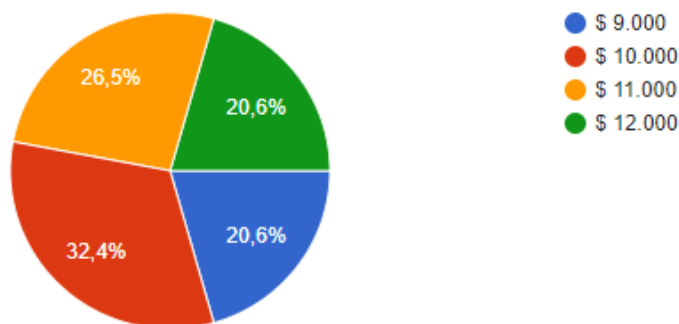


34 respuestas



9. ¿Cuál es el precio de ese producto? (precio por Kg)

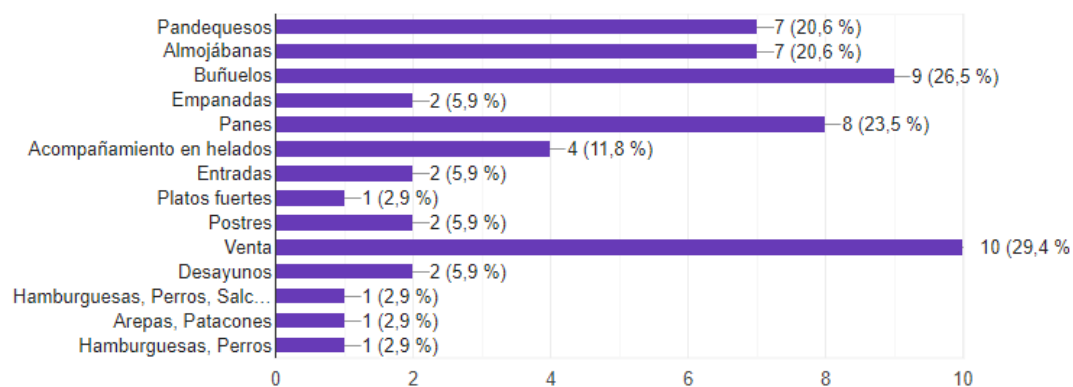
34 respuestas



10. ¿Qué productos realiza con el queso?

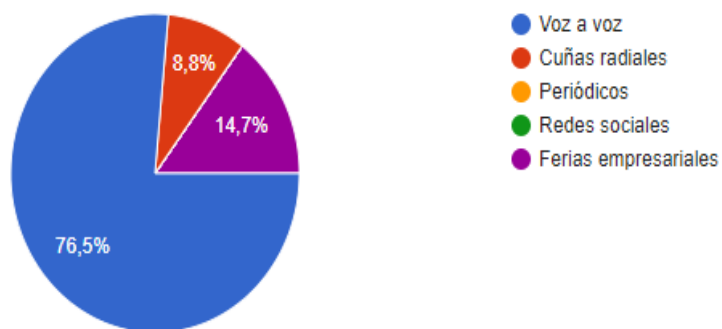


34 respuestas



11. ¿Cómo conoció el producto o al proveedor?

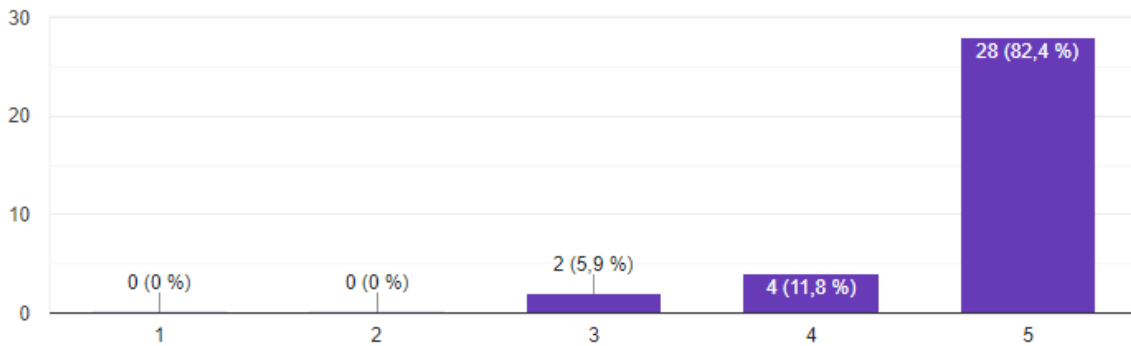
34 respuestas



12. ¿Cómo califica la atención que le da el proveedor?



34 respuestas



Nota. Datos proporcionados por los dueños o administradores de los establecimientos de comercio.

Análisis gráfico

Después de conocer el tamaño de la muestra (34), se elabora una encuesta que sea fácil de responder por los representantes de los establecimientos comerciales, dejando como resultado la siguiente cantidad de encuestas por categoría:

Supermercados: 10 (29,4%) Cafeterías: 5 (14,7%) Panaderías: 8 (23,5%)
 Restaurantes: 4 (11,8%) Heladerías: 4 (11,8%) Comidas Rápidas: 3 (8,8%)

1. El 67,6% del queso se utiliza para uso o transformación directa, mientras que el 29,4% restante tiene menos velocidad de venta o uso, al ser almacenado en las superficies de los supermercados y esperar el momento de ejecutar la transacción y el 2,9% restante comparte las dos anteriores tendencias.
2. El 47,1% de los establecimientos trabajan con queso hace 5 o más años, lo que representa una gran estabilidad del mercado y una tendencia marcada en su crecimiento. El 23,5% lo utilizan hace más de 3 años y menos de 5, cifra sobresaliente teniendo en cuenta el crecimiento del sector y de los hábitos de consumo de los clientes, otro 17,6% sigue el mismo camino, teniendo estabilidad en el uso de la materia prima y el 11,8% restante, son ideas de negocio que han querido incursionar dentro del negocio y potenciar el sector.
3. El lugar de compra más común, por varios factores determinantes en el embalaje y transporte del producto es el municipio de Liborina con 73,5% equivalente a 25 establecimientos comerciales, además del sentido de pertenencia por el crecimiento

económico de la zona. Un 11,8% compra su materia prima en el vecino municipio de Sopetrán, equivalente a 4 establecimientos y el otro 14,7%, dividido en dos, hacen sus negociaciones en Santa Fe de Antioquia (8,8%) y la ciudad de Medellín (5,9%), lo que representa 3 clientes para Santa Fe de Antioquia y 2 clientes para Medellín.

4. La decisión de compra está orientada de manera equilibrada por dos factores primordiales en cualquier transacción: calidad 41,2% (14 establecimientos) y precio 44,1% (15 establecimiento), para el resto es más importante la forma de pago y la atención y garantía recibida por parte de los proveedores con un 14,7% que representa de a dos y tres establecimientos comerciales respectivamente.
5. La forma de pago que ofrecen los proveedores se reparte de la siguiente manera: 29 establecimientos ejecutan sus compras de contado, esto representa el 85,3% y el 14,7% restante lo hacen a crédito. Esto es un factor a favor de la Agroganadería Yarumito, pues las ganancias de estos procesos se perciben inmediatamente y así no se pone en riesgo su operación y permanencia en el mercado.
6. Otro factor importante es la fidelidad de los clientes con sus proveedores, 47,1% obedece a 16 establecimientos que realiza sus compras a 1 proveedor, otros 14 establecimientos tienen al menos 2 proveedores (41,2%), ya sea por solicitudes de materia prima superiores a lo acordado o por incumplimiento del proveedor, lo mismo que puede suceder con los otros 4 establecimiento, ya que con 11,7% tienen 3 y 4 proveedores, acomodándose sobre todo al precio manejado por los proveedores.
7. La frecuencia de compra también es fundamental, pues a esto debe adaptarse el productor para comercializar de una manera más organizada sus productos, el 91,2% de los establecimientos acceden a la materia prima de manera semanal (31), un 5,9% (2 establecimientos) lo hacen de manera diaria y el 2,9% restante lo hace de manera mensual, debido a la poca cantidad que necesita para sus operaciones.
8. Las cantidades de compra van desde los 5 hasta los 90 kg semanales, siendo 10 y 15 kg el pedido que más se repite por 5 comerciantes cada uno por encima de 20 kg por 4 establecimientos de comercio. Esto significa una variación en cantidades que puede aprovechar el proveedor para repartir sus productos en varios clientes o tratar de negociar con uno grande la totalidad de la producción.

9. El precio está en un rango entre \$9.000 y \$12.000 COP, 9 establecimientos (26,5%) acceden al producto en \$11.000 COP x kg, 11 (32,4%) lo hacen en \$10.000 COP x kg, 7 (20,6%) logran adquirir el producto en \$12.000 COP x kg y finalmente 7 (20,6%) lo consiguen en \$9.000 COP x kg. Esto representa una gran oportunidad para Agroganadería Yarumito pues el precio con el que pretende entrar al mercado es de \$12.000 COP x kg basado en análisis financiero realizado por la organización.
10. Hay una amplia variedad en la elaboración de productos gracias a la versatilidad del queso, las ventas representan el uso más frecuente por parte de los supermercados, los buñuelos y los panes por su parte, son los productos donde más queso se utiliza para su fabricación en cafeterías y panaderías.
11. El “voz a voz” es una de las causas principales para que la gente conozca los productos, y en este caso toma total protagonismo, el 76,5% de los clientes realizan sus compras gracias a esta práctica de marketing, aunque las cuñas radiales y las ferias de emprendimiento no son tan frecuentes, representan un 23,5% en el conocimiento de los productos.
12. La calificación al proveedor está en una escala de 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En 5 puntos tenemos 28 establecimientos, los cuales son el 82,4%. 4 (11,8%) establecimientos califican con 4 por las demoras en la entrega del producto y 2 (5,9%) con 3 debido al incumplimiento en las cantidades pactadas.

Conclusiones de la investigación de mercado

Luego de conocer los resultados de las encuestas podemos señalar que la población objetiva está en la cabecera del municipio de Liborina, por la gran demanda que tiene el producto, su precio en el mercado y la facilidad de usarlo en diversos productos

Las calificaciones bajas o no tan buenas deben aprovecharse para apropiarse de esos clientes y generar una fidelización con ellos mediante la atención, garantía, cumplimiento y una mejora continua en todos los procesos que beneficien la empresa y a los clientes.

Para la Agroganadería Yarumito también se convierte en una plaza de comercialización atractiva, por su cercanía y fácil desplazamiento de los productos para cumplirle al cliente con las exigencias impuestas para la negociación del producto: cantidad-precio-calidad. Esto quiere decir que entre menos tiempo de entrega se tenga y mayor cantidad de producto (kg de queso) la relación

con el cliente se verá fortalecida y el poder de negociación será una herramienta de rentabilidad para el productor.

Análisis de la oferta

Tabla 10

Fortalezas y debilidades de la competencia

Finca El Bananal	
Fortalezas	Debilidades
Participación en el mercado	Poco fortalecimiento de las asociaciones
Alta demanda del mercado	Vías de acceso
Crecimiento del sector Agroindustrial	Lejanía de los lugares de comercialización
Utilización de tecnología para la optimización de los procesos	
Finca La Sucia	
Fortalezas	Debilidades
Participación en el mercado	Capacidad instalada ineficiente
Alta demanda del mercado	Baja capacitación de los operarios
Condiciones climáticas y ambientales	Baja capacidad de producción
Crecimiento del sector Agroindustrial	Poco fortalecimiento de las asociaciones
	Poca capacidad de negociación con los clientes
Finca Los Chocoes	
Fortalezas	Debilidades
Participación en el mercado	Capacidad instalada ineficiente
Alta demanda del mercado	Baja capacitación de los operarios
Crecimiento del sector Agroindustrial	Baja capacidad de producción
	Poco fortalecimiento de las asociaciones
	Poca capacidad de negociación con los clientes
	Vías de acceso
	Lejanía de los lugares de comercialización
Finca La Argentina	
Fortalezas	Debilidades
Participación en el mercado	Capacidad instalada ineficiente
Alta demanda del mercado	Baja capacitación de los operarios
Condiciones climáticas y ambientales	Baja capacidad de producción
Crecimiento del sector Agroindustrial	Poco fortalecimiento de las asociaciones
	Lejanía de los lugares de comercialización

Tabla 11*Nivel de calificación de la competencia*

Nombre del Competidor	Finca El Bananal	Finca La Sucia	Finca Los Chocoes	Finca La Argentina
Ubicación	4	5	3	2
Cercanía con los posibles clientes	4	5	3	2
Producto o servicio que ofrece	5	3	3	4
Fortalezas	4	3	3	3
Debilidades	2	3	3	3
Nivel de servicio	5	4	4	4
Total	4	3,8	3,2	3

En una escala de rangos de 1 (insuficiente) a 5 (excelente), se puede evidenciar que la competencia mejor calificada es la Finca El Bananal, los puntos que más suman son la calidad de sus productos y algunas fortalezas. Finca La Sucia es fuerte en su ubicación y cercanía a los posibles clientes, lo que garantiza asistencia y entrega oportuna de sus productos. Finca Los Chocoes en su nivel de servicio es casi excelente con 4 puntos, característica deseada por los clientes a la hora de negociar la materia prima. Finca La Argentina tiene un producto sobresaliente con 4 puntos, un nivel de servicio bueno y el resto de parámetros muy equilibrados.

Plan de mercadeo

Estrategia de producto o servicio

Figura 4
Portafolio o catalogo – Agroganadería Yarumito



NUESTRA PROMESA DE QUESO FRESCO

	PRODUCTO	TIPO DE QUESO SEMI DURO PROCESADO PASTEURIZADO TIPO DE LECHE VACA PESO 5 KG
	BENEFICIOS	VITAMINAS A Y D AYUDAN AL CUERPO A ABSORBER CALCIO PARA MANTENER LOS HUESOS Y LOS DIENTES SANOS. VITAMINAS B1, B2, B9, B12
	CONTACTO	UBICACIÓN LIBORINA – ANT. TELÉFONO 311 315 9303 CORREO JALEJANDRO.ROJAS @UDEA.EDU.CO

Estrategia de precio

Los precios de la competencia directa en el municipio de Liborina oscilan entre \$9.000 a \$12.000 COP, promediando un precio de \$10.500 COP, esto dependiendo la calidad del producto, costos de fabricación, adquisición de materias primas, etc., por kilo de queso producido, el cual requiere un promedio de 9 litros para su fabricación.

Dadas las condiciones de fabricación de la Agroganadería Yarumito y el uso de las tecnologías para mejorar rápidamente la genética se los semovientes destinados a la producción de leche para transformación en queso, se espera que por 7 litros de leche se produzca un kilo de queso, teniendo un precio en el mercado de \$12.000 COP, y a medida que se optimicen los procesos y se mejore la productividad y la calidad del producto, incrementar el precio racionalmente hasta llegar al precio idóneo que representa la calidad del producto.

Estrategia de distribución

Tipos de canal

Venta Directa: Se realizará a establecimientos comerciales como: cafeterías, panaderías, comidas rápidas y restaurantes, puerta a puerta en sus puntos de venta mediante negociación previa.

Venta con Intermediarios: Se realizará a establecimientos comerciales como: tiendas de barrio o supermercados que estén interesados en comercializar los productos fabricados por la Agroganadería Yarumito, teniendo así un distribuidor entre la empresa y el cliente final.

Ambas se agrupan dentro de un mismo canal: Canal de un nivel. Esto debido al proceso que se realiza desde el Fabricante o proveedor, pasando por un detallista que genera un valor agregado (transformación en otros alimentos) o que hace una venta sin generar valor agregado al producto y llegando finalmente al consumidor, quien se espera que quede totalmente satisfecho con la adquisición del producto.

Formas de distribución

La empresa buscará una forma de distribución selectiva, pues se llevará el producto a los lugares que tengan el poder adquisitivo para adquirir los productos para ser transformados o comercializarlos directamente, los cuales identifican y reconocen la calidad del producto.

Publicidad y promoción

Publicidad: La primera forma sería mediante publicidad empresa, ya sea volantes o folletos donde se de una breve descripción del producto, imágenes ilustrativas del proceso de producción y los datos de contacto para generar el contacto para la venta entre clientes y el productor o proveedor.

A medida que se genere un aumento en la producción, y que sea necesario expandir la marca a otros clientes u otros mercados, las estrategias serían mediante anuncios radiales y televisivos en los medios de comunicación regionales, también se aprovecharía al máximo el furor de las redes sociales para dar a conocer los productos y causar recordación mediante imágenes y videos que puedan llevar el producto a otros lugares.

Promoción: Una estrategia primordial es la muestra gratis, donde los clientes directos conocen el producto y sus características (sabor, olor, color, etc.) y así realmente determinan su uso y que tan beneficioso resulta su implementación en sus productos y que le pueden aportar para la satisfacción del cliente final.

Servicio al cliente

Para garantizar un buen servicio al cliente es necesario construir una buena relación, cercana y prioritaria a la hora de conocer sus comentarios, responder sus preguntas y resolver sus problemas, orientados a las necesidades que tiene el cliente para la mejoría permanente de los productos.

Otro punto importante es el cumplimiento en la entrega de los productos, en las fechas acordadas y las cantidades pactadas con anterioridad, esto con el fin de fidelizar y asegurar su permanencia como cliente.

La capacitación permanente ayudará también a entender los requerimientos del cliente y así alinear los objetivos que permitan crecimiento de ambas organizaciones.

Análisis técnico

Localización

Micro localización:

Finca Yarumito, vereda Cristóbal – Liborina – Antioquia

Tabla 12*Micro localización*

	Vías de Acceso	Orden Público	Cercanía con los Clientes	Cercanía con los Proveedores	Acceso a Servicios Públicos	Total
Yarumito	4	4	4	4	3	3,8

La vía de acceso a la finca es pavimentada y aunque cuenta con dos tramos destapados de menos de 1 km cada uno, no impide el fácil desplazamiento y transporte de insumos para las operaciones productivas.

El orden público algunas veces se ve perturbado por la presencia de grupos armados al margen de la ley

A pesar de no estar ubicada en el casco urbano, la Agroganadería Yarumito cuenta con una ubicación accesible para sus clientes.

Igual que en el punto anterior, es fácil el acceso a los proveedores y al transporte para movilizar las materias primas.

Hay presencia de energía, el acueducto no es potable, lo que puede incidir negativamente en la fabricación de los productos y la inocuidad de los mismos, no hay presencia de internet, el cual es fundamental para las estrategias de publicidad online.

Proceso productivo*Tamaño del proyecto*

Capacidad de producción al 100%: 200 litros de leche/día. $200/7= 28,5$ kilos de queso/día. Relación 7 litros de leche/1 kilo de queso. 855 kilos mensuales. 10.260 kilos de queso anual al 100% de la capacidad instalada.

Tabla 13*Crecimiento de la capacidad instalada*

Capacidad Instalada		
Año	Queso	Porcentaje
1	15.429	80%
2	16.200	84%
3	16.971	88%
4	17.743	92%
5	19.286	100%

En el año 1 iniciará la operación con la producción de 15.429 kilos de queso, capacidad instalada del 80%.

Para el año 2 se pretende incrementar la capacidad instalada al 84%, produciendo anualmente 16.200 kilos de queso.

Para el año 3 el incremento sería al 88% de la capacidad instalada, para una producción de 16.971 kilos de queso anuales.

Para el año 4 el incremento sería al 92%, lo que significa una producción anual de queso de 17.743 kilos.

Finalmente, para el año 5, se pretende trabajar y producir queso con una capacidad instalada del 100%, representando una transformación de 19.286 kilos de queso.

Necesidades y requerimientos

Tabla 14*Necesidades y requerimientos*

1. Maquinaria y Equipos			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Equipo de ordeño mecánico	1	5.000.000	5.000.000
Tina quesera, 200 litros	1	700.000	700.000
Congelador horizontal	1	1.489.900	1.489.900
Motocultor	1	3.610.000	3.610.000
Sembradora	1	599.900	599.900
Total			11.667.700

2. Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Mesa	2	115.000	230.000
Silla	4	41.400	165.600
Escritorio	1	230.000	230.000
Silla para escritorio	1	160.000	160.000
Total			785.600
3. Equipo de Computo			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Computador de mesa	1	2.860.000	2.860.000
Computador portátil	1	1.600.000	1.600.000
Impresora	1	400.000	400.000
Combo facturación – cajón + impresora	1	345.000	345.000
Total			5.205.000
4. Insumos			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Materias primas e insumos	1	1.040.351	1.040.351
Total			1.040.351
5. Equipo de Oficina y Aseo			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Resma papel carta	1	13.000	13.000
Resma papel oficio	1	16.350	16.350
Lapiceros	1	8.000	8.000
Aseo	Kit	70.000	70.000
Total			107.350
6. Software			
Detalle	Cantidad	Valor	Total
Software ganadero	1	2.192.000	2.192.000
Total			2.192.000

7. Personal de Planta					
Cargo	Cantidad	Salario	Prestaciones Sociales	Salario Total	Salario Anual
Operario	1	1.014.980	568.389	1.583.369	19.000.426
8. Personal Administrativo					
Cargo	Cantidad	Salario	Prestaciones Sociales	Salario Total	Salario Anual
Gerente	1	1.200.000	672.000	1.872.000	22.464.000
Cargo	Cantidad	Honorarios	Prestaciones Sociales	Total Mensual	Total Anual
Contador	1	950.000	-	1.000.000	12.000.000
MVZ	1	1.200.000	-	1.200.000	14.400.000
Total		2.150.000		2.150.000	25.800.000

Distribución de planta

Figura 5

Plano aéreo de la empresa – Agroganadería Yarumito



- | | | | | | |
|---|--------------------|---|------------------|---|------------------------|
| ○ | Baños | ○ | Oficinas | ○ | Área de Transformación |
| ○ | Área de Producción | ○ | Almacén o Bodega | | |

Ficha técnica del producto

Tabla 15

Ficha técnica – Queso Artesanal Yarumito

 <p>AGROGANADERÍA YARUMITO</p>	FICHA TÉCNICA Queso Artesanal Yarumito		Código:
			Versión:
			Página:
			Fecha:
Generalidades			
Producto		Materiales	
Queso artesanal		-Leche -Agua	-Cuajo -Sal
Descripción			
El queso es una materia prima versátil para la elaboración de otros productos del sector alimentos para la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Gracias a su amplia gama de usos y beneficios puede ser utilizada para múltiples recetas, potenciando los productos y generando satisfacción al consumidor final.			
Ítem	Parámetro	Unidad	Valor
1	Largo	Cm	15
2	Ancho	Cm	20
3	Peso	Kg	5
4	Color	N/A	Blanco
5	Apariencia	Forma	Bloque
6	Empaque	Bolsa	Plástico
Imagen del Producto			
			
Manejo y Transporte			
Es utilizado como materia prima para la fabricación y preparación de alimentos en cafeterías, panaderías, heladerías, restaurantes, etc. Su transporte se hace de manera fácil por su forma cuadrada y su tamaño mediano y dura en perfectas condiciones aproximadamente 2 horas por fuera de la cadena de frío.			

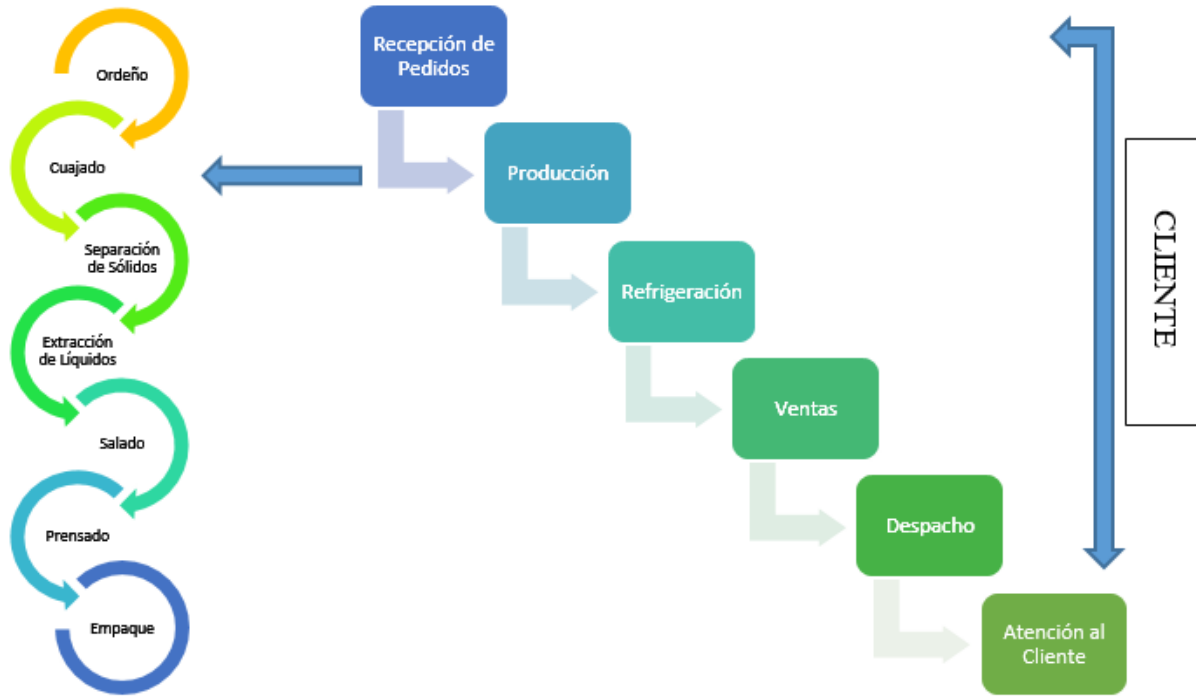
Tabla 16

Ficha técnica – Materia prima requerida para el Queso Artesanal Yarumito

	FICHA TÉCNICA Queso Artesanal Yarumito		Código:
			Versión:
			Página:
			Fecha:
Generalidades			
Producto		Materiales	
Leche		Pasto + Agua + Sal (dieta natural para rumiantes)	
Descripción			
Leche A2A2, a partir de vacas F1 Jersey x Guzerat. Alto contenido de vitaminas A, D, complejo B, Zinc, Magnesio, Fosforo, Yodo, Selenio, Ácidos Grasos, Omega 3.			
Ítem	Parámetro	Unidad	Valor
1	Peso por litro	Kg	1,03
2	Color	N/A	Blanco
3	Apariencia	Forma	Líquido
Imagen del Producto			
			
Manejo y Transporte			
Al momento del ordeño, se deposita la leche extraída de la vaca en canecas de aluminio inoxidable para transportarlas al área de procesamiento y producción de queso, como su transformación es inmediata su manejo es mucho más fácil, pues no hay que refrigerarla.			

Flujograma de procesos

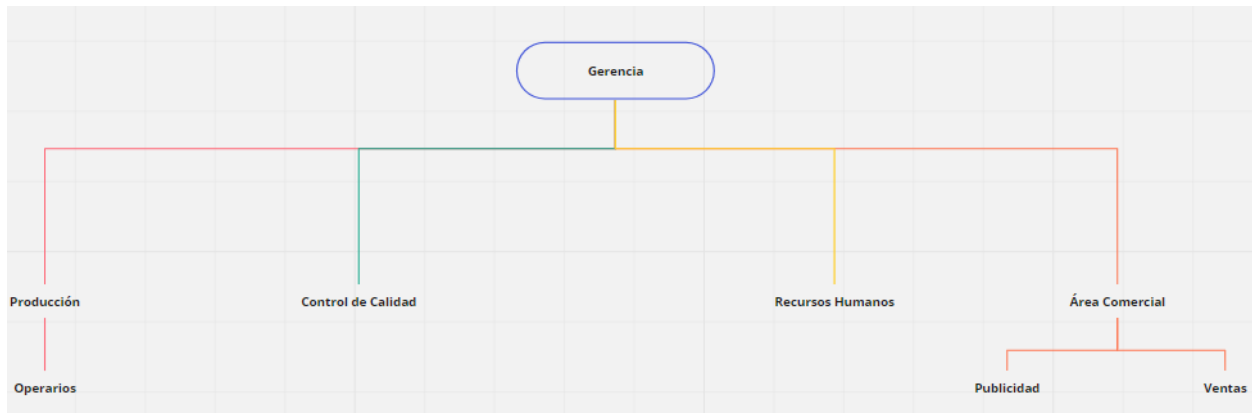
Figura 6
Flujograma – Agroganadería Yarumito



Análisis administrativo

Estructura organizacional

Figura 7
Organigrama – Agroganadería Yarumito



Marco legal

Se busca consolidar una sociedad con ánimo de lucro puesto que la intención de consolidar la idea de negocio de obtener beneficios o utilidades de la actividad para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado generalmente a través de la venta de los productos con valor agregado.

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capital, de naturaleza comercial, conformada por una o varias personas naturales o jurídicas, que fue creada por la ley 1258 de 2008. (Gerencie, 2021).

Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad: dentro del contexto de sociedad, no cabía que una sociedad pudiera ser constituida por una sola persona, pero con la ley 1258 de 2008, esto fue posible. (Universidad Icesi, s.f.)

Carácter siempre comercial: en la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado. (Universidad Icesi, s.f.)

Ante la ausencia de una junta directiva, las funciones que regularmente le competen podrán ser asumidas y ejercidas por el representante legal.

Gestión del talento humano

El respeto, la proactividad y las ganas con características básicas que busca la organización para sacar todos sus procesos adelante.

Para los operarios, conocimientos mínimos en ganadería, manejo de pasturas y forrajes y bienestar animal; para las actividades de producción se le brindará capacitación y formación técnica para que desarrolle sus habilidades y con sus conocimientos haga crecer la empresa y generar altos estándares de calidad.

Para el personal administrativo, se exigirá que sean profesionales titulados de instituciones de educación superior para que puedan desarrollar sus funciones como la ley lo indica.

El proceso de selección y contratación de personal estará a cargo del gerente de la empresa, pues será él quien seleccione al personal idóneo para conseguir las metas y propósitos en el mediano y largo plazo.

La clase de remuneración para los operarios será como lo estipula la ley, salario mínimo, auxilio de transporte en caso de requerirlo, prestaciones sociales, horas extras y recargos cuando sea necesario y bonificaciones adicionales por el cumplimiento de las metas de la organización.

Para el personal administrativo cambian las condiciones, sus contratos serán por prestación de servicios y se desembolsa al termino de sus aportes por sus actividades de orientación.

Requisitos legales

Los tramites ante la cámara de comercio para registrar la empresa como persona jurídica son los siguientes:

1. Verificar si eres beneficiario de la ley de emprendimiento juvenil.
2. Tener un nombre para la empresa.
3. Verificar el código de la actividad económica.
4. Verificar que esté permitido desarrollar la actividad en ese lugar.
5. Elaborar un documento de constitución.
6. Diligenciar el formulario PRE-RUT para trámite en cámara.
7. Diligenciar el formulario RUES.
8. Dirigirse con la documentación requerida a cualquier sede de la cámara.

Otros requisitos:

1. Solicitud de trámites ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA.
2. Si deseas proteger la marca que identifica tu producto o servicio, puedes registrarla en la Superintendencia de Industria y Comercio.
3. Consultar con la entidad competente en el municipio donde va a estar ubicado el negocio los permisos, autorizaciones, licencias ambientales entre otros trámites requeridos por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de las actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.
4. Consultar con la secretaría de salud de tu municipio, si requieres que tu establecimiento sea visitado por sus funcionarios, ellos determinan si inspeccionan el lugar según la actividad que realices.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021)

Análisis financiero

Inversiones

Figura 8

Inversiones – Agroganadería Yarumito

Maquinaria y Equipo			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipo de ordeño mecánico	1	5.000.000	5.000.000
Tina quesera, 200 litros	1	700.000	700.000
Olla 50 litros	1	267.900	267.900
Congelador horizontal	1	1.489.900	1.489.900
Motocultor	1	3.610.000	3.610.000
Sembradora	1	599.900	599.900
Total			11.667.700

Bienes Muebles			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesa	2	115.000	230.000
Silla	4	41.400	165.600
Escritorio	1	230.000	230.000
Silla para escritorio	1	160.000	160.000
Total			785.600

Equipos de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador de mesa	1	2.860.000	2.860.000
Computador portatil	1	1.600.000	1.600.000
Impresora	1	400.000	400.000
Combo facturación cajón+impresora	1	345.000	345.000
Total			5.205.000

Edificios - Construcciones			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Planta fisica - Transformación	1	5.000.000	5.000.000
Total			5.000.000

Semovientes			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Novillas F1 Jersey x Guzerat	20	4.000.000	80.000.000
Total			80.000.000

Inversiones diferidas			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Software ganadero	1	2.192.000	2.192.000
Total			2.192.000

TOTAL DE LA INVERSION

104.850.300

Nota. Para este proyecto, es necesario adquirir una serie de activos que facilitan las labores y permiten un correcto desarrollo del mismo, empezando por la adquisición de los semovientes, activos principales dentro de la explotación, hasta maquinaria, bienes muebles, equipos de oficina hasta softwares que permitan tomar decisiones favorables para el crecimiento económico de la empresa.

Costos de producción

Figura 9

Costos de producción – Agroganadería Yarumito

Mano de Obra

56%

Cargo	Cantida d	Salario Unitario	Salario total	Prestaciones sociales	Salario más prestaciones	Total anual
Operario	1	1.014.980	1.014.980	568.389	1.583.369	19.000.426
Gerente (supervision) 50%	1	600.000	600.000	336.000	936.000	11.232.000
Total			1.614.980		2.519.369	30.232.426

Materia Prima

Detalle	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Valor total Anual
Leche	Litro	6.000	212	1.272.000	15.264.000
Cuajo	Litro	0,45	36.200	16.290	195.480
Sal	Kilo	64,28	1.790	115.061	1.380.734
				-	-
Agua	M2	1,00	2.500	2.500	30.000
Sal 40kg	Kilo	1,00	157.500	157.500	1.890.000
Pastos				-	-
Jardinería	Promedio	1	26.667	26.667	320.004
Abono 200lts	Litro	1	120.000	120.000	1.440.000
Finca leche 14-16 40kg	Kilo	15	61.300	919.500	11.034.000
Baño	Promedio	1,50	10.500	15.750	189.000
Aftosa	Promedio	1	24.300	24.300	48.600
Carbón	Promedio	1	36.000	36.000	72.000
Doramectina	Promedio	1	127.000	127.000	254.000
Total					32.117.818

Costos indirectos de Fabricación

70% (producción) 30% Administración

Detalle	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Valor total Anual
Energía	kw	78	608	47.424	569.088
Agua	M2	1	5.000	5.000	60.000
Telefono	Promedio	1	24.000	24.000	288.000
Internet	Promedio	1	50.000	50.000	600.000
Implementos de aseo	Promedio	1	70.000	70.000	840.000
Transporte	Promedio	1	75.000	75.000	900.000
Arriendo	Promedio				
Dotación	Promedio	1	160.000	160.000	480.000
					2.615.962
Total					2.615.962

70%

Nota. Dentro de esta estructura se ven plasmadas todos los insumos, servicios, materias primas y pagos e empleados encargados de producir y transformar en productos atractivos para los diversos clientes de la Agroganadería Yarumito.

Gastos de administración

Figura 10

Gastos de administración – Agroganadería Yarumito

PERSONAL ADMINISTRATIVO				56%		
Cargo	Cantidad	Salario Unitario	Salario total	Prestaciones sociales	Salario más prestaciones	Total anual
Gerente (Administración) 30%	1	360.000	360.000	201.600	561.600	6.739.200
Contador	1	950.000	950.000		950.000	11.400.000
Veterinario	1	1.200.000	1.200.000		1.200.000	14.400.000
Total			2.510.000		2.711.600	32.539.200

Otros gastos administración

Detalle	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Valor total Anual
Energía	kw	78	608	47.424	170.726
Agua	M2	1	5.000	5.000	18.000
Telefono	Promedio	1	24.000	24.000	86.400
Internet		1	50.000	50.000	180.000
Implementos de aseo	Promedio	1	70.000	70.000	252.000
Transporte	Promedio	1	75.000	75.000	270.000
Arriendo	Promedio	1			
Papelería	Promedio	1	37.350	37.350	448.200
Total					427.598

30%

Nota. Estos gastos están directamente relacionados con la operación, para que la empresa pueda funcionar dentro de la legalidad y pueda alcanzar las metas propuestas.

Gastos de ventas

Figura 11

Gastos de ventas – Agroganadería Yarumito

PERSONAL DE VENTAS

56%

Cargo	Cantidad	Salario Unitario	Salario total	Prestaciones sociales	Salario más prestaciones	Total anual
Gerente (mercadeo) 20%	1	240.000	240.000	134.400	374.400	4.492.800
Total			240.000		374.400	4.492.800

Otros gastos de ventas

Detalle	Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Valor total Anual
Tarjetas de presentacion	Und	150	500	75.000	150.000
Cuñas radiales	Und	4	20.000	80.000	960.000
Volantes	Und	200	100	20.000	40.000
transporte domiciliarios plegable	Und	4	5.000	20.000	240.000
Total					1.390.000

Nota. Estos, hacen parte del proceso de promoción y desarrollo de la actividad comercial, para tener un acercamiento con el cliente y generar recordación por medio de un recuerdo ilustrativo.

Depreciación

Figura 12

Depreciación – Agroganadería Yarumito

Activo administrativos	Vida útil	Costo del	Ajuste anual	Depreciación sobre el costo inicial y cuotas anuales ajustadas					Valor
	estimada	activo	3,60%	1	2	3	4	5	residual
Mesa	10	230.000	238.280	23.828	24.614	25.377	26.164	27.027	111.269
Silla	10	165.600	171.562	17.156	17.722	18.272	18.838	19.460	80.114
Escritorio	10	230.000	238.280	23.828	24.614	25.377	26.164	27.027	111.269
Silla para escritorio	10	160.000	165.760	16.576	17.123	17.654	18.201	18.802	77.404
Computador de mesa	5	2.860.000	2.962.960	592.592	612.148	631.124	650.689	476.407	0
Computador portatil	5	1.600.000	1.657.600	331.520	342.460	353.076	364.022	266.522	0
Impresora	5	400.000	414.400	82.880	85.615	88.269	91.005	66.630	0
Combo facturación cajón+impresora	5	345.000	357.420	71.484	73.843	76.132	78.492	57.469	0
Subtotal				1.159.864	1.198.140	1.235.282	1.273.576	959.345	380.055
Activo de producción	Vida útil	Costo del	Ajuste anual	Depreciación sobre el costo inicial y cuotas anuales ajustadas					Valor
	estimada	activo	3,60%	1	2	3	4	5	residual
Equipo de ordeño mecánico	10	5.000.000	5.180.000	518.000	535.094	551.682	568.784	587.554	2.418.886
Tina quesera, 200 litros	10	700.000	725.200	72.520	74.913	77.235	79.630	82.258	338.644
Olla 50 litros	10	267.900	277.544	27.754	28.670	29.559	30.475	31.481	129.604
Congelador horizontal	10	1.489.900	1.543.536	154.354	159.447	164.390	169.486	175.079	720.780
Motocultor	10	3.610.000	3.739.960	373.996	386.338	398.314	410.662	424.214	1.746.436
Sembradora	10	599.900	621.496	62.150	64.201	66.191	68.243	70.495	290.218
Planta física - Transformación	20	5.000.000	5.180.000	259.000	267.547	275.841	284.392	293.777	3.799.443
Subtotal				1.467.774	1.516.210	1.563.213	1.611.672	1.664.858	9.444.011
Total				2.627.638	2.714.350	2.798.495	2.885.248	2.624.202	9.824.066

Variables	1	2	3	4	5
Inflación	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,036	1,033	1,031	1,031	1,033

Nota. Se evidencia la disminución periódica de los activos, mediante los cálculos sobre vida útil y la inflación, los equipos de oficina se deprecian en su totalidad en los primeros 5 años del proyecto, periodo base para proyecciones y toma de decisiones.

Amortización

Figura 13

Amortización – Agroganadería Yarumito

Activo Intangible	Plazo de amortización	Costo del activo	Valor Amortización Anual				
			1	2	3	4	5
Inversiones diferidas	5 Años	2.192.000	438.400	452.867	466.906	481.380	497.266
Total a amortizar							

Variables	1	2	3	4	5
Inflación	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,036	1,033	1,031	1,031	1,033

Nota. Igual que en el punto anterior, a través de la inflación se hace el periodo de amortización a 5 años, distribuyendo el gasto en ese periodo de los activos que cumplen con ese requisito.

Punto de equilibrio

Figura 14

Punto de equilibrio – Agroganadería Yarumito

Punto de equilibrio del primer año

COSTOS FIJOS	
ITEM	COSTO ANUAL
Operario	19.000.425,60
Gerente (supervision) 50%	11.232.000,00
Energia	569.088,00
Agua	60.000,00
Telefono	288.000,00
Internet	600.000,00
Implementos de aseo	840.000,00
Transporte	900.000,00
Arriendo	0,00
Dotación	480.000,00
Gerente (Administracion) 30%	6.739.200,00
Contador	11.400.000,00
Veterinario	14.400.000,00
Gerente (mercadeo) 20%	4.492.800,00
Depreciación	2.627.637,88
Amortización diferidos	438.400,00
Total	74.067.551,48

COSTOS VARIABLES	
ITEM	COSTO ANUAL
Leche	15.264.000,00
Cuajo	195.480,00
Sal	1.380.734,40
	0,00
Agua	30.000,00
Sal 40kg	1.890.000,00
Pastos	
Jardinería	320.004,00
Abono 200lts	1.440.000,00
Finca leche 14-16 40kg	11.034.000,00
Baño	189.000,00
Aftosa	48.600,00
Carbón	72.000,00
Doramectina	254.000,00
Implementos de aseo	840.000,00
Transporte	900.000,00
Tarjetas de presentacion	150.000,00
Cuñas radiales	960.000,00
Volantes	40.000,00
Total	35.007.818,40

Capacidad Producción General Anual	
19.285,71	

Formula $P.e = CF/(P - cvu)$

Año	Capacidad	Porcentaje
1	15.429	80%
2	16.200	84%
3	16.971	88%
4	17.743	92%
5	19.286	100%

P/S (producto o servicio) Precio de venta

Producto 1	12.000
CVU	1.815
CTU	5.656
PEU	7.272
PE\$	87.268.516 Pe x Precio de venta

Nota. El punto de equilibrio es vital y requerido para el buen funcionamiento del proyecto, es el medidor de equilibrio entre costos y gastos y el valor de ventas para cubrirlos y seguir de manera eficiente con el proceso productivo. Este resultado (7.272) se encuentra por debajo de las proyecciones de ventas (15.429), lo que significa que el proyecto genera al final del ejercicio la rentabilidad necesaria para permanecer en el mercado y para cubrir satisfactoriamente su operación.

Presupuesto costos de producción

Figura 15

Presupuesto costos de producción – Agroganadería Yarumito

Detalle	1	2	3	4	5
Mano de Obra	30.232.426	31.230.096	32.198.229	33.196.374	34.291.854
Materia Prima	32117818,4	33.177.706	34.206.215	35.266.608	36.430.406
Costos indirectos de Fabricación	2615961,6	2.702.288	2.786.059	2.872.427	2.967.217
Depreciación	1.467.774	1.516.210	1.563.213	1.611.672	1.664.858
Total	66.433.979	68.626.301	70.753.716	72.947.081	75.354.335

INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,036	1,033	1,031	1,031	1,033

Nota. La creación de este presupuesto permite controlar o manejar los requerimientos necesarios para la operación de la empresa, por medio de este podemos ver si la eficiencia de producción alcanza a cubrirlos y a generar utilidades.

Presupuesto gastos de administración

Figura 16

Presupuesto gastos de administración – Agroganadería Yarumito

Detalle	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	32.539.200	33.612.994	34.654.996	35.729.301	36.908.368
Otros gastos de admon	427.598	441.709	455.402	469.519	485.013
Amortización	438.400	452.867	466.906	481.380	497.266
Depreciación	1.159.864	1.198.140	1.235.282	1.273.576	959.345
Total	34.565.062	35.705.709	36.812.586	37.953.776	38.849.992

INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,036	1,033	1,031	1,031	1,033

Nota. Se incluye el personal que colabora en la gestión de la empresa, se hace de forma anual y por los años proyectados al iniciar el proyecto.

Presupuesto gastos de ventas

Figura 17

Presupuesto gastos de ventas – Agroganadería Yarumito

Detalle	1	2	3	4	5
Personal de ventas	4.492.800	4.641.062	4.784.935	4.933.268	5.096.066
Otros gastos de venta	1390000	1.435.870	1.480.382	1.526.274	1.576.641
Depreciación					
Total	5.882.800	6.076.932	6.265.317	6.459.542	6.672.707

INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,0360	1,0330	1,0310	1,0310	1,0330

Nota. Se hace la sumatoria de los gastos de ventas y la proyección en los años proyectados al inicio del proyecto.

Costos operacionales

Figura 18

Costos operacionales – Agroganadería Yarumito

Detalle	Año				
	1	2	3	4	5
Costos de produccion	66.433.979	68.626.301	70.753.716	72.947.081	75.354.335
Gastos de administración	34.565.062	35.705.709	36.812.586	37.953.776	38.849.992
Gastos de Venta	5.882.800	6.076.932	6.265.317	6.459.542	6.672.707
Total	106.881.841	110.408.942	113.831.619	117.360.400	120.877.034

INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,0360	1,0330	1,0310	1,0310	1,0330

Nota. Estos costos obedecen a los que son estrictamente necesarios como su nombre lo dice para la operación y correcto funcionamiento de la organización, proyectado a 5 años, tiempo analizado en el inicio del proyecto.

Presupuesto de ingresos

Figura 19

Presupuesto de ingresos – Agroganadería Yarumito

Detalle	Año				
	1	2	3	4	5
Producto 1	191.808.000	197.563.906	202.900.425	209.190.338	217.775.274
Total	191.808.000	197.563.906	202.900.425	209.190.338	217.775.274
INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,0360	1,0330	1,0310	1,0310	1,0330

Estudio de mercado

Estudio tecnico - Programa de producción

Producto 1	Precio de venta (estudio de mercado)	12000	Año	Capacidad	Porcentaje	
Precio de VENTA		12.000		1	15.429	80%
				2	16.200	84%
				3	16.971	88%
				4	17.743	92%
				5	19.286	100%

Nota. Igual que en los puntos anteriores, se realiza este presupuesto con la intención de determinar si las ventas proyectadas con suficientes para cubrir los gastos y costos en el proceso.

Flujo de caja sin financiamiento

Figura 20

Flujo de caja sin financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO					
Detalle	1	2	3	4	5
Ingresos	191.808.000	197.563.906	202.900.425	209.190.338	217.775.274
Menos Costos de producción	66.433.979	68.626.301	70.753.716	72.947.081	75.354.335
Utilidad Bruta	125.374.021	128.937.606	132.146.709	136.243.257	142.420.939
Menos Gastos de administración	34.565.062	35.705.709	36.812.586	37.953.776	38.849.992
menos gastos de venta	5.882.800	6.076.932	6.265.317	6.459.542	6.672.707
Utilidad Operativa	84.926.159	87.154.964	89.068.806	91.829.939	96.898.241
Menos gastos financieros					
Utilidad antes de impuestos	84.926.159	87.154.964	89.068.806	91.829.939	96.898.241
Impuestos 25%	21.231.540	21.788.741	22.267.201	22.957.485	24.224.560
Utilidad NETA	63.694.619	65.366.223	66.801.604	68.872.454	72.673.680

Nota. Mediante este flujo, se conocen las entradas y salidas del proyecto, es una acumulación de los periodos evaluados y se constituye como un indicador importante para medir la liquidez de la empresa.

Financiación

Figura 21

Financiación – Agroganadería Yarumito

PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
-				113.927.936
1	\$ 27.400.200,06	7.382.530	\$ 20.017.669,81	93.910.266
2	\$ 27.400.200,06	6.085.385	\$ 21.314.814,82	72.595.451
3	\$ 27.400.200,06	4.704.185	\$ 22.696.014,82	49.899.436
4	\$ 27.400.200,06	3.233.483	\$ 24.166.716,58	25.732.720
5	\$ 27.400.200,06	1.667.480	\$ 25.732.719,81	-

cuota \$ 27.400.200,06

6,480%

Nota. Es el dinero necesario para la creación y puesta en marcha del proyecto, su tasa de interés fue extraída de las tasas de interés manejadas por el fondo emprender, fondo de capital semilla que ayuda en la creación de empresas para emprendedores, y luego ajustada con datos disponibles en el banco de la república.

Valor total del proyecto

Figura 22

Valor total del proyecto – Agroganadería Yarumito

TOTAL DE LAS INVERSIONES	104.850.300
CAPITAL DE TRABAJO	9.077.636
TOTAL PROYECTO	113.927.936

Anual **106.881.841** Costos operacionales
 Diaria 292.827
 Mensual **9.077.636** ciclo operativo 31

VALOR A FINANCIAR 113.927.936

Nota. Este valor sale a partir de la sumatoria de las inversiones y del capital de trabajo, dinero necesario para continuar con el desarrollo de la empresa en el corto plazo.

Capital de trabajo

Figura 23

Capital de trabajo – Agroganadería Yarumito

Detalle	-	1	2	3	4
CAPITAL DE TRABAJO	- 9.077.636	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429
INFLACIÓN	3,60%	3,30%	3,10%	3,10%	3,30%
	1,036	1,033	1,031	1,031	1,033

Nota. En este cuadro se representa la sumatoria del capital de trabajo necesario para la operación mensual de la organización.

Flujo de caja con financiamiento

Figura 24

Flujo de caja con financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
Detalle	1	2	3	4	5
Ingresos	191.808.000	197.563.906	202.900.425	209.190.338	217.775.274
Menos Costos de producción	66.433.979	68.626.301	70.753.716	72.947.081	75.354.335
Utilidad Bruta	125.374.021	128.937.606	132.146.709	136.243.257	142.420.939
Menos Gastos de administración	34.565.062	35.705.709	36.812.586	37.953.776	38.849.992
gastos de venta	5.882.800	6.076.932	6.265.317	6.459.542	6.672.707
Utilidad Operativa	84.926.159	87.154.964	89.068.806	91.829.939	96.898.241
Intereses (financiación) Menos gastos financieros	7.382.530	6.085.385	4.704.185	3.233.483	1.667.480
Utilidad antes de impuestos	77.543.628	81.069.579	84.364.621	88.596.455	95.230.760
Impuestos 25%	19.385.907	20.267.395	21.091.155	22.149.114	23.807.690
Utilidad NETA	58.157.721	60.802.184	63.273.466	66.447.342	71.423.070

Nota. Igual que el flujo de caja anterior se conocen las entradas y salidas menos los compromisos adquiridos por la financiación para la puesta en marcha.

Presupuesto de la inversión

Figura 25
Presupuesto de la inversión – Agroganadería Yarumito

PRESUPUESTO DE INVERSION

Detalle	-	1	2	3	4	5
Inversiones	- 104.850.300	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	9.077.636	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-
TOTAL	- 95.772.664	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-

Nota. Se evidencian las inversiones hechas para el largo plazo y los gastos necesarios en la adquisición de materiales necesarios para su funcionamiento en el corto plazo.

Flujo neto sin financiamiento

Figura 26
Flujo neto sin financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO NETO SIN FINANCIAMIENTO

Detalle	-	1	2	3	4	5
Presupuesto de inversión	- 95.772.664	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-
Valor residual						9.824.066
Flujo de caja SIN financiamiento	-	63.694.619	65.366.223	66.801.604	68.872.454	72.673.680
TOTAL	- 95.772.664	54.290.188	55.651.446	56.785.669	58.546.025	82.497.746

Nota. Es la relación entre el presupuesto de inversión y el flujo de caja, es la cantidad generada de recursos obtenidos al final del periodo.

Flujo neto con financiamiento

Figura 27
Flujo neto con financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO NETO CON FINANCIAMIENTO

Detalle	-	1	2	3	4	5
Presupuesto de inversión	- 95.772.664	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-
Valor residual						9.824.066
Flujo de caja CON financiamiento		58.157.721	60.802.184	63.273.466	66.447.342	71.423.070
TOTAL	- 95.772.664	48.753.291	51.087.407	53.257.530	56.120.913	81.247.136

Nota. Igual que en el cuadro anterior, demuestra la cantidad de recursos obtenidos al final del periodo restando las obligaciones causadas por el financiamiento.

Evaluación financiera sin financiamiento

Figura 28

Evaluación financiera sin financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO NETO SIN FINANCIAMIENTO - EVALUACION FINANCIERA

Detalle	-	1	2	3	4	5
Presupuesto de inversión	- 95.772.664	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-
Valor residual	-	-	-	-	-	9.824.066
Flujo de caja SIN financiamiento	-	63.694.619	65.366.223	66.801.604	68.872.454	72.673.680
TOTAL	- 95.772.664	54.290.188	55.651.446	56.785.669	58.546.025	82.497.746

VALOR PRESENTE NETO - VPN (\$)	\$ 157.147.593	Si el VPN es Mayor a CERO se acepta el proyecto Si el VPN es Menor a CERO NO se acepta el proyecto Si el VPN es IGUAL a CERO ES INDIFERENTE el proyecto
TASA INTERNA DE RETORNO - TIR (%)	52,9%	
Tasa de Oportunidad - TIO	6,48%	Si la TIR es mayor que la Tasa Oportunidad se acepta el proyecto Si la TIR es menor que la Tasa Oportunidad NO se acepta el proyecto Si la TIR es IGUAL que la Tasa Oportunidad es INDIFERENTE el proyecto
Comprobación del VPN La TIR es la Única tasa que hace el VPN = 0	\$ 0,00	la TIR NO DE DEBE PASAR DE 55%

Nota. La rentabilidad de los dineros invertidos (\$ 113.927.936) al final de los 5 años, proyectados al inicio del proyecto es favorable, representa un crecimiento del 137,9% de los dineros inicialmente invertidos, siendo este un proceso de fácil recuperación de capital. Su TIR (52,9%) genera tranquilidad al saber el dinero se obtendrá de manera fija de forma periódica.

Evaluación financiera con financiamiento

Figura 29

Evaluación financiera con financiamiento – Agroganadería Yarumito

FLUJO NETO CON FINANCIAMIENTO - EVALUACION FINANCIERA

Detalle	-	1	2	3	4	5
Presupuesto de inversión	- 95.772.664	- 9.404.431	- 9.714.777	- 10.015.935	- 10.326.429	-
Valor residual	-	-	-	-	-	9.824.066
Flujo de caja CON financiamiento	-	58.157.721	60.802.184	63.273.466	66.447.342	71.423.070
TOTAL	- 95.772.664	48.753.291	51.087.407	53.257.530	56.120.913	81.247.136

VALOR PRESENTE NETO - VPN (\$)	\$ 142.199.633	Si el VPN es Mayor a CERO se acepta el proyecto Si el VPN es Menor a CERO NO se acepta el proyecto Si el VPN es IGUAL a CERO ES INDIFERENTE el proyecto
TASA INTERNA DE RETORNO - TIR (%)	48,0%	
Tasa de Oportunidad - TIO	6,48%	Si la TIR es mayor que la Tasa Oportunidad se acepta el proyecto Si la TIR es menor que la Tasa Oportunidad NO se acepta el proyecto Si la TIR es IGUAL que la Tasa Oportunidad es INDIFERENTE el proyecto
Comprobación del VPN La TIR es la Única tasa que hace el VPN = 0	\$ 0,00	la TIR NO DE DEBE PASAR DE 55%

Nota. La rentabilidad de los dineros invertidos (\$ 113.927.936) al final de los 5 años, proyectados al inicio del proyecto es favorable, representa un crecimiento del 124,8% de los dineros inicialmente invertidos. La tasa de interés o de rentabilidad (tasa interna de retorno) refleja el porcentaje de beneficios (en este caso 48%), dato diciente con relación a la estabilidad y crecimiento del proyecto, lo que significa una atracción para los inversionistas y la consecución de recursos para el proyecto. En este caso, la TIR es superior a la TIO (tasa de interés de oportunidad), por lo que el proyecto se hace valido y aceptable para un inversionista.

Análisis de riesgos

A través del análisis de riesgos podemos identificar irregularidades en la planeación y desarrollo de algunas actividades que ponen en peligro el correcto desarrollo y el éxito del proyecto.

Mediante el uso de personal calificado, se pueden controlar algunas causas de las posibles amenazas y factores que estén a su alcance y dentro de sus funciones, tomando decisiones asertivas y a tiempo dentro de los parámetros de planificación, identificación y análisis, para combatir los factores que impiden el crecimiento sostenible de la empresa.

Algunas de las razones para que un proyecto se ponga en riesgo son las siguientes:

1. Poca comunicación: Esto va desde los operarios hasta el personal administrativo, donde en ocasiones no se realizan los trabajos planeados en juntas directivas, encaminados a metas que permiten el crecimiento de la organización.
2. Falta de información: La capacitación debe ser permanente para estar a la vanguardia de los procesos que se utilizan y las formas de optimizar algunos procesos.
3. Falta de financiación: Es una de las razones que más generan riesgo en las organizaciones, pues la falta de este recurso, repercute directamente en su estabilidad y permanencia en el mercado.
4. Metas que no pueden cumplirse: Algunas metas de las organizaciones no están bien dirigidas, y al no estarlo, los resultados obtenidos serán insuficientes para el desarrollo empresarial.

Los riesgos legales o de mercado serían la ampliación de permisos para la importación de productos o derivados lácteos, los cuales pueden venderse en el país a precios muchos más bajos y afectar la producción y desarrollo agropecuario nacional.

Otros riesgos que ponen en peligro la empresa serían los naturales, tales como:

1. Terremotos
2. Deslizamientos
3. Inundaciones
4. Sequías
5. Infestaciones animales

Análisis social

El proyecto incide de manera positiva en la comunidad donde se va a establecer, esto por motivos de generación de empleo, lo que significa una reducción en los índices de pobreza y desempleo.

Otra es el crecimiento económico de la región, son muchas las cadenas productivas que se ven involucradas, por lo tanto, muchas familias generan ingresos a través de su interacción en esas operaciones.

13 Referencias

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Perfiles Socioeconómicos de las Subregiones de Antioquia*. En C. d. Antioquia, *Perfiles Socioeconómicos de las Subregiones de Antioquia* (págs. 203-249). Medellín: Tragaluz editores S.A.S.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). *Contexto, tendencias y oportunidades del mercado de los derivados lácteos en Antioquia, 2021*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2021/ESTUDIO%20DE%20TENDENCIAS%20DERIVADOS%20LACTEOS%202021%20abril%2012.pdf?ver=2021-04-13-140402-407>
- Capítulo II*. (s.f.). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0102064/cap02.pdf>
- Capítulo II. Marco Teórico*. (s.f.). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094357/cap02.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (s.f.). Obtenido de Secretaría General del Senado: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/arbol/1000.html>
- Contexto Ganadero. (29 de Septiembre de 2021). *Así han aumentado los precios de balanceados y fertilizantes en el último año*. Obtenido de Contexto Ganadero: <https://www.contextoganadero.com/economia/asi-han-aumentado-los-precios-de-balanceados-y-fertilizantes-en-el-ultimo-ano>
- Dinero. (2007). *Ser Empresario*. Obtenido de Unab: https://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/publicacion_noticias/4PlandeNegocio.pdf
- Duarte, T., & Ruiz, M. (Diciembre de 2009). *Emprendimiento, una opción para el desarrollo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- Faenas de Campo. (16 de Agosto de 2021). *Lo mejor de Ganadería San Rafael*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=L01ovxaH6s4>
- Faenas de Campo. (2 de Junio de 2021). *Leche Cebú en Colombia por Gabriel Puerta Parra*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=xhQPwNx6Yyw>
- Fedegán. (2021). *Normatividad 2021*. Obtenido de Fedegán: <https://www.fedegan.org.co/normatividad>
- Fondo Emprender. (s.f.). *El Fondo Emprender*. Obtenido de Fondo Emprender: <https://www.fondoemprender.com//SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>

- Gómez, L. (s.f.). *Teorías del Emprendimiento*. Obtenido de <https://cursa.ihmc.us/rid=1NCYQZM9N-1519FM6201S/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf>
- ICA. (2021). *Normatividad 2021*. Obtenido de ICA: <https://www.ica.gov.co/normatividad/indice-de-normatividad.aspx>
- La Finca de Hoy. (26 de Mayo de 2017). *Cruzamiento entre Holstein y Cebú*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=q0i2kO5Odq8>
- La República. (14 de Enero de 2021). *Fedegan le pidió al Gobierno Nacional controlar las importaciones de leche en polvo*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/fedegan-le-pidio-al-gobierno-nacional-controlarlas-importaciones-de-leche-en-polvo-3110675>
- Longenecker , J., Moore , C., Petty, W., & Palich, L. (2008). *Administración de pequeñas empresas*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/35744289/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACION%20DE%20PEQUEÑAS_EMPRESAS
- Mare Nostrum. (s.f.). *¿Cuántos tipos de Marketing existen?* Obtenido de Mare Nostrum: <https://escuelamarenostrom.com/cuantos-tipos-de-marketing-existen/>
- Mata, L. (26 de Noviembre de 2019). *Marco metodológico de investigación*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/marco-metodologico-de-investigacion/>
- Ministerio de Agricultura. (2016). *Sector Lácteo*. Obtenido de Minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/201608-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2017). *Sector Lácteo*. Obtenido de Minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/2017-0730%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2018). *Sector Lácteo*. Obtenido de Minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/2018-0530%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

- Ministerio de Agricultura. (2019). *Sector Lácteo*. Obtenido de Minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/2020-0330%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2020). *Sector Lácteo*. Obtenido de Minagricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/2020-0930%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1072*. Obtenido de Mintrabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Nuño, P. (15 de Mayo de 2018). *Tipos de marketing*. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-marketing.html>
- Peña, Á. (9 de Enero de 2008). *Plan de Negocios. Conceptos y Elementos principales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/plan-negocios-concepto-elementosprincipales/>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario*. Obtenido de RAE: <https://www.rae.es/>
- Rico, G. (15 de Diciembre de 2017). *Colombia: ¿Existe y es viable la ganadería sostenible?* Obtenido de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2017/12/colombia-existe-viable-la-ganaderiasostenible/>
- Tv Agro. (31 de Agosto de 2020). *Ventajas de la Lechería Especializada en el Trópico Bajo*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=ShMs5BFpZh4>
- Universidad de La Salle. (1 de Enero de 2017). *Análisis de los factores internos en la producción de leche en trópico alto y bajo en Colombia*. Obtenido de Unisalle: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2457&context=administracion_de_empresas
- Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/36014243/Innovacion_y_Emprendimiento_Rodrigo_Valera_Plan_de_negocios