

**Plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de
Villavicencio**

Queli Yoana López González
Joisber Eduardo Humoa Mora

Universidad de los Llanos
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Economía y Finanzas
Programa Contaduría Pública
Villavicencio, 2017

**Plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de
Villavicencio**

**Queli Yoana López González
Joisber Eduardo Humoa Mora**

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Contador Público

**Director Proyecto
Marcos Edilson Hernández**

**Universidad de los Llanos
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Economía y Finanzas
Programa Contaduría Pública
Villavicencio, 2017**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

CARLOS LEONARDO RÍOS VIASUS

Director Escuela de Economía y Finanzas

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones de la Facultad
Ciencias Económicas

CESAR AUGUSTO CHISCO URREA

Director de Programa Contaduría Pública

Nota de aceptación:

Javier Díaz Castro
Director centro de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas

Cesar A. Chisco Urrea
Director Programa de Contaduría Pública

Marcos Edilson Hernández
Director de Trabajo de Grado

Rosa Emilia Fajardo
Jurado Del Trabajo de Grado

Villavicencio, ____ de _____ del 2017.

El presente trabajo denominado “Plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio”, es responsabilidad de los autores y no compromete a la Universidad de los Llanos.

El presente trabajo está dedicado a Dios, por llenarme de bendiciones y permitirme la oportunidad de estudiar. A mi familia, especialmente a mi madre María González por su estímulo y comprensión porque sin ella no sería quien soy.

Queli Yoana López González.

Este trabajo quiero dedicarlo primeramente a Dios, porque sin El no habría sido posible estudiar esta hermosa carrera en la mejor Universidad de la Región. A mi novia, por su ayuda y acompañamiento en el proceso final de mis estudios. A mi familia, por su apoyo económico. A mis profesores, compañeros de estudio y amigos más cercanos, por su respaldo en los momentos difíciles.

Joisber Eduardo Humoa Mora.

Agradecimientos

Agradecemos a todas y cada una de las personas que de una u otra forma colaboraron para que este sueño de ser profesional esté a punto de cumplirse, por su apoyo brindado incondicionalmente. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dr. Marco Edilson Hernández. Asesor proyecto.

A todas las personas, que colaboraron en el trabajo de campo; con sus opiniones y sugerencias.

A los docentes y compañeros de estudio, que compartieron sus conocimientos y experiencia durante el proceso académico.

Los más sinceros agradecimientos a todos, por su apoyo y colaboración, hasta haber alcanzado dicha meta.

Los autores

Contenido

	pág.
Resumen.....	13
Abstract	14
Introducción	15
1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Formulación del problema	21
2. Justificación	22
3. Objetivos.....	25
3.1 Objetivo general.....	25
3.2 Objetivos específicos	25
4. Marcos de referencia.....	26
4.1 Marco teórico	26
4.1.1 Plan de negocio extenso.....	32
4.1.2 Definición del negocio.....	33
4.1.3 Desarrollo del negocio.	34
4.1.4 Planificación comercial.....	35
4.1.5 Emprendimiento.....	37
4.1.6 Gerencia productiva.	38
4.1.7 Comercialización.	39
4.1.8 Teoría de los negocios.	40
4.2 Marco conceptual.....	40
4.3 Marco legal	54
5. Metodología	56
5.1 Tipo de investigación.....	56
5.2 Enfoque de investigación.....	57
5.3 Método de investigación	58
5.4 Población y muestra.....	58
5.4.1 Población.....	58
5.4.2 Muestra.	59
5.5 Fuentes e instrumentos de recolección de información	60
5.5.1 Fuentes primarias.	60
5.5.2 Fuentes secundarias.	60
6. Estudio de mercado	61
6.1 Tipo de mercado	61
6.2 Identificación del producto	61
6.3 Composición nutricional	62
6.4 Presentación y empaques comerciales	63
6.5 Características organolépticas.....	63
6.6 Descripción del proceso.....	64
6.7 Valor sugerido por presentación	65
6.8 Instrucciones de consumo	65
6.9 Productos sustitutos	66
6.10 Proveedores de queso doble crema	67

6.11 Lista de precios	67
6.12 Estimación de la oferta.....	67
6.13 Estimación de la demanda	68
6.14 Estudio de mercado para definir las características del producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la demanda y oferta.....	68
6.14.1 Encuesta dirigida a la comunidad en general de Villavicencio.	68
6.15 Síntesis estudio de mercado	80
6.16 Tipo de clientes	81
6.17 Usos.....	81
6.18 Estrategias de distribución	82
6.18.1 Estrategias de ventas.	82
6.18.2 Estrategia de Precio.....	83
6.18.3 Condiciones de pago.	83
6.18.4 Definición del precio.....	83
6.18.5 Estrategia de Promoción.	84
6.18.6 Estrategias de Comunicación.	85
6.18.7 Estrategias de Servicio.	85
6.18.8 Estrategias de Aprovechamiento.	86
7. Factibilidad técnica y administrativa del plan de negocio, en el contexto de la ciudad de Villavicencio	87
7.1 Estudio técnico.....	87
7.1.1 Tamaño.	87
7.1.2 Localización.	88
7.1.3 Alternativa Tecnológica.....	89
7.1.4 Operaciones.....	89
7.1.5 Características técnicas del producto.	90
7.1.6 Ficha técnica.	90
7.1.7 Nombre producto a comercializar.....	90
7.1.8 Logotipo.....	91
7.1.9 Slogan.	91
7.1.10 Etiqueta.	91
7.1.11 Presentaciones.....	92
7.1.12 Distribución física – comercialización.....	93
7.2 Estudio organizacional.....	94
7.2.1 Estrategia Organizacional.	94
7.2.2 Análisis DOFA.....	94
7.2.3 Estructura Organizacional.....	95
7.2.4 Perfiles de los cargos.	96
7.2.5 Tipo de empresa.	102
8. Factibilidad financiera del plan de negocios.....	119
8.1 Evaluación socioeconómica del plan de negocio.....	128
8.2 La empresa y el impacto ambiental	129
9. Conclusiones.....	134
10. Recomendaciones	136
Bibliografía	138
Anexos	141

Lista de figuras

pág.

Figura 1.	Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.	27
Figura 2.	Interpretación del plan de negocios.	32
Figura 3.	Definición del negocio.	33
Figura 4.	Interpretación del plan de negocios.	34
Figura 5.	Desarrollo del negocio.	35
Figura 6.	¿Cuál es la frecuencia de consumo de queso doble crema?	68
Figura 7.	¿Por qué consume queso doble crema?	69
Figura 8.	¿Estima usted conveniente que se impulse la comercialización de queso doble crema en puntos de venta específicos?	70
Figura 9.	¿Cuáles de las siguientes épocas, es la de mayor demanda de queso doble crema?	71
Figura 10.	¿Los productos lácteos que usted compra en el mercado son de?	72
Figura 11.	¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta en el momento de comprar queso doble crema?	73
Figura 12.	¿En cuál de los siguientes lugares adquiere queso doble crema?	74
Figura 13.	¿Por qué medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos?	75
Figura 14.	¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones de queso doble crema estaría dispuesto a comprar?	76
Figura 15.	¿Considera que el precio del queso doble crema es?	77
Figura 16.	¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar?	78
Figura 17.	¿Le gustaría adquirir una nueva marca de queso doble crema?	79
Figura 18.	¿Qué marca de queso doble crema compra actualmente?	80
Figura 19.	Organigrama.	95
Figura 20.	Punto de equilibrio.	124

Lista de tablas

pág.

Tabla 1. Precios.....	67
Tabla 2. Capacidad Instalada en unidades.....	88
Tabla 3. Localización.....	88
Tabla 4. Estrategias.....	95
Tabla 5. Manual de funciones del Gerente.....	96
Tabla 6. Manual de funciones del Administrador.....	96
Tabla 7. Manual de funciones del Contador.....	97
Tabla 8. Manual de funciones del Auxiliar Contable.....	98
Tabla 9. Manual de funciones Vendedor.....	99
Tabla 10. Manual de funciones Operario.....	99
Tabla 11. Manual de funciones Personal Oficinas Varios.....	100
Tabla 12. Manual de funciones Secretaria.....	100
Tabla 13. Manual de funciones conductor.....	101
Tabla 14. Maquinaria y Equipo.....	119
Tabla 15. Muebles y enseres.....	119
Tabla 16. Equipo de oficina.....	119
Tabla 17. Equipo de cómputo.....	120
Tabla 18. Vehículos.....	120
Tabla 19. Consolidación depreciación de activos.....	120
Tabla 20. Personal (mano de obra directa).....	121
Tabla 21. Gastos de administración.....	121
Tabla 22. Costos de ventas.....	121
Tabla 23. Costos de comercialización.....	122
Tabla 24. Costos fijos.....	122
Tabla 25. Costos variables.....	122
Tabla 26. Presupuesto de ingresos proyección 5% anual.....	123
Tabla 27. Descripción presupuesto.....	123
Tabla 28. Tabla de amortización.....	125
Tabla 29. Inversión inicial.....	126
Tabla 30. Costos financieros.....	126
Tabla 31. Flujo de caja o de efectivo.....	127

Lista de anexos

pág.

Anexo 1. Formato de encuesta dirigida a la comunidad en general de Villavicencio.	142
--	-----

Resumen

Mediante el plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio, se busca evaluar todos los aspectos relacionados con la factibilidad financiera con la iniciativa comercial, teniendo en cuenta los procesos de mercadeo, técnicas, administrativos, económicos y de evaluación financiera; que garantice satisfacer las necesidades, gustos, preferencias y expectativas de los consumidores y por ende garantizar el éxito futuro del plan de negocios, haciéndolo más eficaz, eficiente, dinámico, armónico y competitivo. Las oportunidades que ofrece el mercado son prósperas y exitosas si se tiene en cuenta que la ciudad de Villavicencio viene presentando un crecimiento económico y desarrollo en todos sus ejes y actividades económicas. De ahí, que el ofrecimiento de queso doble crema es un producto de primera necesidad consumido por todos los estratos sociales y asequibles a los consumidores por sus costos. Sin embargo, su oferta no es constante y permanente y el consumidor busca constancia en la comercialización del producto, calidad, innovación, beneficios nutricionales, precios cómodos y competitivos. Los objetivos del trabajo conllevaron a establecer las siguientes formulaciones: determinar el estudio de mercado para definir las características del producto consumido y estimar el comportamiento de la oferta y la demanda; verificar la factibilidad técnica del plan de negocio, en el contexto geográfico de la ciudad de Villavicencio; establecer el estudio administrativo como unidad empresarial y su constitución jurídica; determinar y proyectar el monto de los recursos financieros para la realización y operación del plan de negocio, e incluyendo la evaluación financiera del mismo. La estructura del trabajo está sujeta a los requerimientos exigidos por la Universidad de los Llanos, con respecto a la presentación del mismo.

Palabras clave: plan de negocios, comercialización, queso doble crema, producto, consumidor, demanda, oferta.

Abstract

Through the business plan for the marketing of cheese double cream in the city of Villavicencio, seeks to evaluate all aspects of the financial feasibility with the trade initiative, taking into account the processes of marketing, technical, administrative, economic and financial evaluation; that guarantees satisfying the needs, tastes, preferences and expectations of consumers and thus secure the future success of the business plan, making it more effective, efficient, dynamic, harmonious and competitive. The opportunities offered by the market are prosperous and successful if one takes into account that the city of Villavicencio is presenting an economic growth and development in all its axes and economic activities. Hence cheese offering double cream is a staple product consumed by all social and affordable levels to consumers for its costs. However, its offer is not constant and permanent and consumer looks for consistency in the marketing of the product, quality, innovation, nutritional benefits, comfortable and competitive prices. The objectives of the work involved to establish the following formulations: determine the market study to define the characteristics of the consumed product and estimate the behavior of the demand and supply; Verify the technical feasibility of the business plan, in the geographical context of the city of Villavicencio; establish the administrative business unit and its legal Constitution study; determine and project the amount of financial resources for the implementation and operation of the business plan, including the financial evaluation of the same. The structure of the work is subject to the requirements demanded by the Universidad de los Llanos, with regard to the presentation of the same.

Keywords: plan of business, marketing, cheese double cream, product, consumer, demand, offer.

Introducción

Mediante la elaboración del plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio. Busca ofrecer un alimento de primera necesidad, brindando la oportunidad de tener un producto fresco y económico. Los objetivos conllevan a: determinar el estudio de mercado para definir las características del producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la oferta y la demanda; verificar la factibilidad técnica y administrativa del plan de negocio, en el contexto de la ciudad de Villavicencio, determinar la factibilidad financiera del plan de negocios.

Los referentes teóricos permiten establecer aspectos fundamentales para su comercialización, entre los que se destacan: fundamentación empresarial; plan de negocios como elemento de gestión y creación de necesidades; desarrollo empresarial e incluye los estudios de mercados, técnico, administrativo, financiero y ambiental.

La metodología aplicada presenta un enfoque de investigación cuantitativo y descriptivo; el método es de carácter deductivo. La población correspondió a la comunidad en general de Villavicencio.

Finalmente, la presentación del plan de negocios, se ajusta a los requerimientos exigidos por la Universidad de los Llanos.

1. Planteamiento del problema

Con base en que uno de los aspectos más importantes en el plan de negocios corresponde al planteamiento del problema, y con base en el crecimiento acelerado y vertiginoso de la ciudad de Villavicencio, conlleva a establecer oportunidades de negocio debido a la demanda que tiene el producto (queso doble crema), y observando la necesidad de ofrecer dicho producto en el mercado. Teniendo en cuenta que son muy pocos o limitados los puntos de venta específicos de dicho producto, se busca ofertarlo para cubrir la demanda de éste, generando innovación y creatividad, con respecto a la calidad y servicio frente a la competencia.

La sociedad actual reconoce la importancia de estimular, fomentar la capacidad y espíritu emprendedor de los diferentes agentes sociales para activar el desarrollo empresarial y así lo concibe la Universidad de los Llanos, por eso se ha asumido de adoptar una cultura de emprendimiento en cada uno de los estudiantes de los diferentes programas y sus áreas de influencia.

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado y el crecimiento del sector quesero a nivel regional, se requiere fortalecer la oferta y demanda que permita generar estrategias de comercialización dinámicas, prácticas y técnicas. Aspectos que se deben llevar a cabo a través del establecimiento, manejo y comercialización del plan de negocios para la comercialización del queso doble crema, que permita generar rendimientos, mediante la estructura de un estudio, mercado, técnico, administrativo, económico y financiero. Es decir, que enmarque una estructura con carácter de negocio, y de esta forma contribuir con base en los desafíos del

desarrollo que hoy obligan a buscar nuevas respuestas a los problemas, no sólo de comercialización de producto sino de sectores económicos, inmersos en la oferta y demanda de los mismos. De ahí, la importancia de contar con una visión integral que hace alusión a la comercialización y que para el caso específico corresponde al (queso doble crema). Por tanto, el aporte con el desarrollo de este plan de negocio está encaminado a ser un agente de promoción y ejecución del desarrollo local.

En Colombia, el subsector lácteo a pesar de ser considerado como estratégico y jugar un papel preponderante dentro del sector y economía del país, atraviesa por fallas estructurales y problemas constantes que se reflejan a lo largo de la cadena agroindustrial, compartiendo la voluntad política para conciliar intereses privados, como lo afirma Fedegan (2016). Dichos problemas se representan en ineficiencia en el procesamiento y la comercialización de los productos lácteos, la informalidad en la producción de la leche como materia prima que según fuente alcanza porcentajes incluso mayores al 20% del total, asimetrías de poder y desatención a los mercados, tanto nacional como internacional.

A nivel del contexto nacional, según Fedegan (2016), se reconoce la tendencia del mercado de los lácteos hacia el desarrollo de productos que satisfagan nuevos estilos de vida, hábitos de consumo y cambios demográficos.

Es importante reconocer las debilidades que presenta el entorno nacional frente a las de los competidores líderes en el mercado del queso, que son referidas a los acuerdos comerciales, a las estrategias de promoción y la ampliación de los canales de comercialización, parámetros

fuertemente relacionados con una variabilidad en las condiciones sanitarias, diferencias y atomización de las tecnologías de elaboración de los productos, manejo y acceso a la información disponible y una clara decisión de impulso institucional a la actividad comercial. Fedegan (2016).

Para Henao (2016), es importante que se aborden temas de educación sobre los tipos de quesos y momentos de consumo de los mismos, para demostrarle al comprador que este derivado lácteo no es algo para ocasiones especiales, sino que se puede incorporar su uso diario.

Aunque en Colombia los tres 3 tipos de quesos que más se consumen son los costeños, los campesinos y los doble crema, los maduros han comenzado a ganar un terreno importante en el paladar de los compradores en el país. Contexto Ganadero (2015).

Según Castrillón (2015), las condiciones del país convierten al territorio nacional en el lugar propicio para la elaboración de este derivado lácteo. El tamaño, olor, textura y color pueden dar indicios sobre su lugar de origen, pero es sin duda su sabor lo que lo hace único y representativo.

Colombia es un país privilegiado. Al encontrarse en esta zona del continente, la variedad de climas permite que la oferta gastronómica en materia de queso sea generosa, donde se pueden encontrar blandos, salados, dulces, frescos o maduros; todo depende del gusto del cliente y la región donde se piense comprar. Castrillón (2015).

Ante esta extensa posibilidad de quesos, estos derivados de la leche, haciendo énfasis en los que son propios del país, además conoció cómo se encuentra el consumo del producto y consultó con una chef experta en la materia, las bondades de estos derivados lácteos que se producen en diversas regiones.

La comercialización de los principales productos lácteos, como lo son la leche pasteurizada, la leche UHT, los quesos y la leche en polvo, presenta diferentes comportamientos. De un lado la leche UHT y el queso campesino se comportan de forma creciente; de otro lado, la comercialización de leche en polvo, leche pasteurizada y el queso doble crema ha disminuido en el último año. Castrillón (2015).

Respecto a la comercialización de queso campesino y doble crema se observa una tendencia positiva desde el año 2010 hasta el 2016 con un crecimiento de 35% y 40% respectivamente. En abril de 2015 se comercializaron 1.6 millones de kilogramos de queso campesino, mientras que en abril de 2016 fueron 1.7 millones de kilogramos comercializados, es decir, hubo un incremento del 7% aproximadamente.

En el caso del queso doble crema se presenta una disminución del 16% pues en abril de 2015 se comercializaron 2.2 millones de kilogramos, mientras que en abril de 2016 fueron 1.8 millones de kilogramos comercializados.

En el caso de leche en polvo, el comportamiento de la comercialización se puede dividir en tres periodos: desde el 2010 al 2014 su tendencia fue decreciente, llegando a disminuir aproximadamente 24% al pasar de 50.3 a 38.4 millones de kilogramos.

Durante el 2015 se presenta un cambio de tendencia y el comportamiento empieza a ser: de 2015 a abril de 2016 la tenencia vuelve a ser decreciente. En 2014 se comercializaron, en abril de 2015 llegaron a comercializarse 3.8 millones de kilogramos de leche en polvo, mientras que en abril de 2016 las cifras fueron de 2.8. Castrillón (2015).

A nivel regional, la Agenda Interna de Competitividad (2015), impulsa la creación de apuestas productivas, creando acuerdos de competitividad en varias cadenas, entre ellas la de lácteos. Es decir, la mayoría de cadenas productivas presentes en el departamento del Meta, cuentan en la actualidad con acuerdos de competitividad a nivel regional. Departamento Nacional de Planeación (2016). Por otro lado, se han venido desarrollando procesos de integración regional con el fin de coordinar las políticas regionales y los esfuerzos del sector productivo de territorios con intereses comunes dos procesos de integración en los cuales el Meta ha venido participando con el de la Amazorinoquia y de la Región Central. Estos dos procesos le brindan al Meta la oportunidad de convertirse en el departamento clave para integrar las economías de la Orinoquia y la Amazonía con el centro del país.

El interés de los gobiernos regionales y del sector productivo por impulsar y desarrollar un plan de competitividad y productividad con una perspectiva de largo plazo, en torno a una visión común a los principales actores local, facilita la continuidad de las políticas tendientes a crear un entorno favorable para el crecimiento económico sostenible. Este proceso de construcción de una visión departamental de la economía a largo plazo se puede ver complementado con iniciativas nacionales que van en la misma dirección.

1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores del entorno que se deben tener en cuenta en el plan de negocio para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio?

2. Justificación

Mediante la creación del plan de negocios para la comercialización de queso doble crema, en la ciudad de Villavicencio. Se pretendió la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre mercadeo, técnico, administrativo, financiero, económico, ambientales y finanzas, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que puedan afectar su puesta en marcha. Lo anterior, permitirá a la investigadora verificar diferentes conceptos inmersos dentro de la realidad del sector quesero, en el municipio de Villavicencio.

Se espera que su resultado permita encontrar alternativas de solución a la problemática expuesta. De ahí, que las razones por la cual se plantea el plan de negocios, conllevan a ser de carácter dinámico, técnico y práctico; aportando bases teóricas adquiridas durante la formación académica y poderlas llevar a la práctica sustentando un aporte mediante la utilización de instrumentos que contribuyan a la solución del problema y en la toma de decisiones acertadas.

Es importante indicar que el producto queso forma parte de la canasta familiar, si se tiene en cuenta que su uso y consumo no falta en los hogares de todos los estratos sociales, y a la vez en el sector comercializador (restaurantes, eventos, salsamentarías, cadenas de negocios, procesos productivos y en general como alimento nutritivo dentro de todas las actividades alimentarias).

La necesidad del presente plan de negocio conlleva a ofrecer un alimento de primera necesidad, brindando la oportunidad de tener un producto fresco, económico y oportuno. Es

decir, mediante la comercialización de queso o bloque doble crema, que hoy tiene un costo en el mercado de \$24.000 promedio; la cual se puede minimizar costos para el consumidor con un descuento significativo de \$1.000, sin que afecte el margen de contribución de la empresa. Por tanto, el plan de negocio se realiza con el fin de poner en práctica las diferentes competencias desarrolladas en el ámbito empresarial; así como los conocimientos y experiencias que generan conocer e identificar gustos, preferencias y expectativas de los consumidores.

La comercialización de queso doble crema en bloque permitirá ser adquirido por todos los estratos sociales de Villavicencio, así mismo el mercado de restaurantes, tiendas, almacenes de cadena o supermercados.

En este contexto, dicha iniciativa empresarial conlleva a ser empresario asumiendo riesgos, soñando y haciendo más de lo necesario, así mismo generando rentabilidad, crecimiento y desarrollo social (generación de empleo). Cabe señalar que se debe vivir en función de empresas constante y permanentemente, sin dejar de lado el hábito de innovación, creatividad, calidad y servicio. Donde el tesón y la decisión de mejorar todos los días permitirán sostener y ser líderes. De ahí, que es un problema de actitud, de decisión, de querer liderar el desarrollo a nivel del contexto; teniendo en cuenta que las empresas se hacen poco a poco, trabajando, y con responsabilidad social empresarial.

Por consiguiente, las empresas comercializables, son las que compran el producto (queso doble crema) ya elaborado y se encargará de venderlo directamente al consumidor o cliente en

general de la ciudad de Villavicencio, y ubicando supermercados, tiendas de barrio, almacenes de cadena.

Se espera poder ser eficaz y eficiente en los objetivos propuestos funcionando alrededor de las áreas de gestión (mercadeo, finanzas, personal, contabilidad y finanzas) e incluye un estudio serio y responsable a partir de: estudio de mercado, técnico, económico y financiero; con miras a garantizar el éxito futuro del plan de negocios.

Teniendo en cuenta el acuerdo académico 004 de abril 21 de 2015. Por el cual se institucionaliza las líneas de investigación de las facultades de la Universidad. Se enmarca dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Negocios, corresponde a la innovación organizacional cuyo objeto de estudio es comprender y entender la relación de la orientación al mercado y la innovación en las organizaciones.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar un plan de negocios para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio.

3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el estudio de mercado para definir las características del producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la demanda y oferta.
- b) Verificar la factibilidad técnica y administrativa del plan de negocio, en el contexto de la ciudad de Villavicencio.
- c) Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco teórico

A continuación se describen teorías básicas planteadas por diferentes autores, que permite contribuir a la solución de la problemática abordada y objetivos propuestos.

Neira (2008), establece que el “Plan de Negocio es una hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirán tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve”. (p. 38).

El plan de negocio tiene un amplio público objetivo y, aunque principalmente va dirigido al propio personal de la organización, también sirve para instituciones públicas, proveedores potenciales, posibles inversores, socios, entidades financieras, a los que normalmente se acerca el emprendedor o empresario en busca de recursos para desarrollar e implantar el proyecto empresarial. Los planes de empresa suelen tener un horizonte temporal de 3 a 8 años, en los que se concreta, detalla y examina con exhaustividad, rigor y énfasis comercial la oportunidad de negocio objeto del plan (desde la definición de la idea hasta la forma de llevarla a la práctica) analizando los distintos factores que la condicionan, de forma que favorezca su futura transformación en un proyecto empresarial viable y exitoso. Neira (2008).

La secuencia para la realización del plan de negocio y sus fases se han establecido siguiendo el ciclo PDCA (plan, do, check, act).

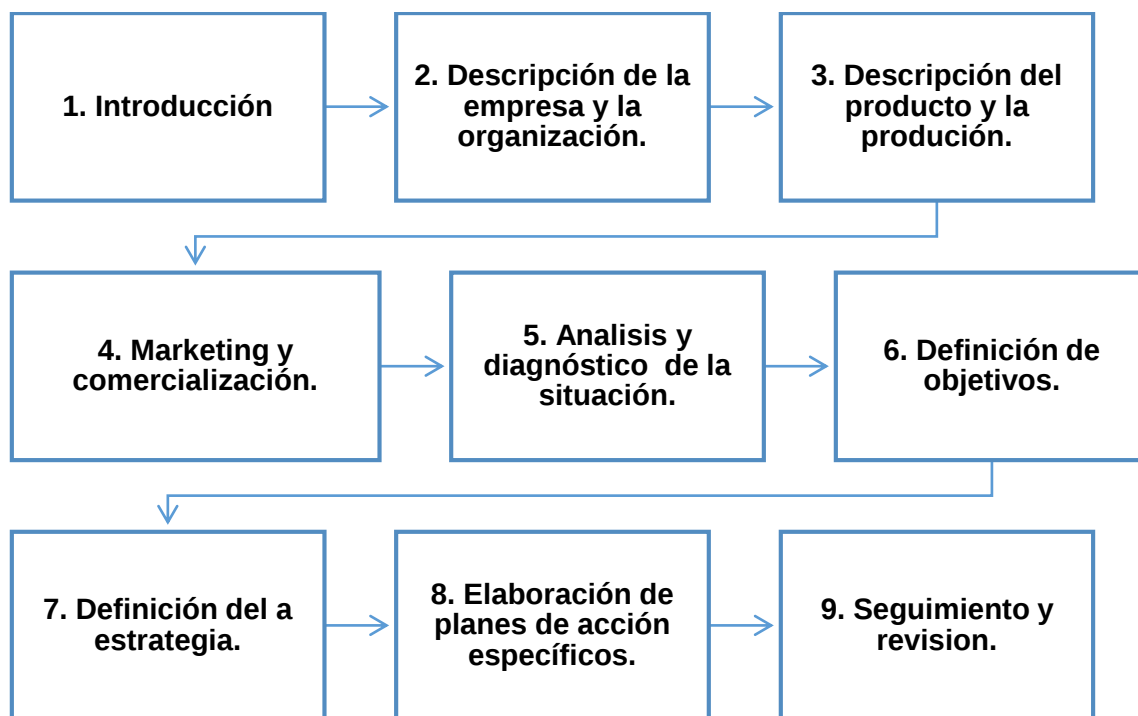


Figura 1. Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.

Fuente. Neira (2008).

El seguimiento de estas fases resulta fundamental para disponer de toda la información necesaria que permita elaborar un plan de negocio que resulte operativo y eficaz. A continuación, se realiza una pequeña descripción de cada una de las fases. (Neira, 2008, p 45).

Introducción. Consiste en realizar una pequeña descripción general sobre el Plan de Empresa que se presenta y el porqué del mismo. Para el caso de la descripción de la empresa y su organización. Se elaborará una breve introducción y presentación sobre la empresa, su historia y la organización actual que presenta. (Neira, 2008, p 45).

Descripción del producto y la producción. Consistirá en una presentación del producto o servicio objeto del Plan de Empresa, así como una enumeración de las características y los elementos diferenciadores positivos respecto a los productos similares ofertados por la competencia. Igualmente, se describirá convenientemente el proceso productivo para la elaboración del producto o la prestación del servicio. (Neira, 2008, p 45).

Marketing y comercialización del producto. Se analizarán las distintas fórmulas para comercializar el producto o servicio en relación con el mercado donde se va a posicionar, así como la imagen que se pretende ofrecer tanto de la empresa como del producto. (Neira, 2008, p 45).

Análisis y diagnóstico de la situación. Consiste en analizar cuál es la situación actual en la que se encuentran la empresa, el mercado y el producto que se pretende desarrollar para, en función de los resultados de dicho análisis, poder definir de forma adecuada los principales objetivos y estrategias para el ámbito temporal del plan de negocio. (Neira, 2008, p 45).

Definición de objetivos. Tras el análisis, se hace necesario el establecimiento o formulación de los objetivos de la empresa, los cuales constituyen la identificación de los principales propósitos de la misma. Los objetivos son uno de los elementos más importantes del plan, ya que indican la dirección hacia donde la empresa va a recibir el impulso para su continuidad a través de lo expresado en el plan de Empresa. Los objetivos deben definirse con criterios de viabilidad, siendo estos objetivos medibles, realistas y alcanzables. (Neira, 2008, p 46).

Definición de estrategias. Esta fase consiste en diseñar las distintas formas de alcanzar los objetivos definidos por la empresa, ya que, aunque pueden existir distintas maneras de llegar al mismo fin, es conveniente escoger la que se considere más adecuada, y esto se realizará mediante la definición de las estrategias.

Elaboración de planes de acción específicos. Este punto consiste en la redacción de planes de acción con sus correspondientes actuaciones asociadas, con la finalidad de la consecución de los objetivos, y siguiendo las estrategias definidas previamente. Ejemplos de planes de acción son: el plan de ventas, el plan de producción, el plan de marketing y comercialización, el plan económico y financiero. (Neira, 2008, p 46).

El ciclo se cierra volviendo al inicio o a la fase correspondiente y repitiendo de nuevo los pasos realizados, de forma que, mediante este proceso, se consigue una mejora continua en la empresa como consecuencia de los análisis y ajustes realizados y se logra que la organización sea más profesional y competitiva.

Es importante indicar que todo plan de negocios requiere de ingredientes básicos fundamentales que permitan incluir: importancia del plan de negocios, herramientas emprendedoras, aspectos de producción, mercadeo, técnicos, administrativos y financieros.

En este sentido Silva (2009), quien establece que todo plan de negocios presenta objetivos que ayudan a proporcionar las herramientas fundamentales para elaborarlo; así mismo provee conceptos para comprender la importancia y la necesidad de contar con un adecuado plan

y describe cada una de las partes que lo conforman. Por tanto, el plan de negocio es una herramienta, un instrumento, al servicio del emprendedor, que apoya el proceso de crear una empresa. (Silva, 2009, pp. 184-199).

Con sobrada razón se afirma que el plan de negocio es para el emprendedor lo que el mapa es para el viajero, el plano para el arquitecto o la historia clínica de un paciente para el médico. Sin él, la posibilidad de disiparse es enorme, así como el riesgo de perder la inversión, el tiempo y la ocasión de explotar adecuadamente una idea. El plan de negocios principal mente intenta reducir razonablemente el margen de riesgo que siempre e inevitablemente implica la creación de una empresa. (Silva, 2009, pp. 184-199).

Sus herramientas emprendedoras, como toda carta de navegación, el plan de negocios debe:

- a) Determinar objetivos a corto y mediano plazo.
- b) Delimitar diversos periodos para evaluar cómo va la obtención de resultados.
- c) Describir con precisión los resultados finales deseados.
- d) Fijar los criterios de medición y así determinar cuáles son los logros.
- e) Señalar lo que se considera como una posible oportunidad para explotarla adecuadamente.
- f) Implicar en su diseño a todas las personas que tienen relación con la ejecución del plan.
- g) Tener una cabeza visible, que coordine y sea responsable de la ejecución del plan.
- h) Anticipar los obstáculos que puedan aparecer y adelantar las posibles medidas correctivas.
- i) Tener suficiente información y exponerla de forma clara y concisa.

Desde el punto de vista empresarial, una idea por sí sola no tiene ningún valor. Es necesario probarla, sabe cuáles son sus oportunidades en el mercado, establecer su viabilidad económica, sus posibilidades y requisitos tecnológicos, si aporte como elemento innovador. (Silva, 2009, pp. 184-199).

La planeación de negocios no tiene ninguna relación con pretender adivinar el futuro de la empresa. Se trata, eso sí, de construirla. Ya se ha dicho que una empresa o persona es hoy el resultado de los que se ha hecho o dejado de hacer; por lo tanto, lo que esa persona o empresa sea mañana será corolario de lo que haga o deje de hacer a partir de ahora. Es posible deducir que esa afirmación hace referencia a las decisiones tomadas o no tomadas. (Silva, 2009, pp. 184-199).

El plan de negocio pretende ser una herramienta para tener in rumbo intencionalmente definido por el emprendedor, para construir el futuro a través del proceso decisorio. Además, el instrumento apropiado para caracterizar un proyecto de empresa es el plan de negocio, que integra todas las premisas y concepciones que el futuro empresario pretende desarrollar.

Hay dos esquemas en la presentación del plan de negocios: el resumen ejecutivo y el formato extenso, que soporta todo el rigor metodológico.

Una interpretación gráfica del plan de negocio y sus dos esquemas podría ser la siguiente:

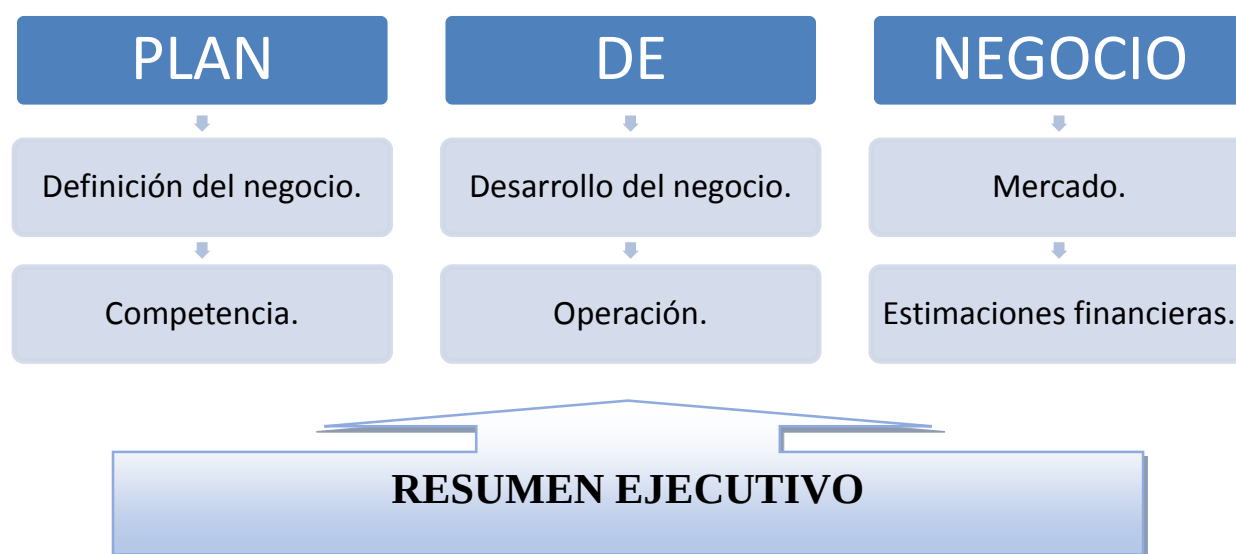


Figura 2. Interpretación del plan de negocios.

Fuente: (Silva, 2009, pp. 184-199).

4.1.1 Plan de negocio extenso.

Se considera que el plan de negocio está compuesto por los siguientes elementos:

- a) Definición del negocio.
- b) Desarrollo del negocio.
- c) Mercado.
- d) Competencia.
- e) Operaciones.
- f) Estimaciones financieras.

Cada elemento es como la pieza de un rompecabezas; hasta que cada una no esté en su lugar, lo representado, en este caso la empresa, no estará completo. (Silva, 2009, pp. 184-199).

4.1.2 Definición del negocio.

Puede parecer muy obvio y sorprendente, pero en más de una oportunidad el plan de negocio y, por consiguiente, la empresa, fracasan porque no se sabe expresar claramente lo que hace o se explica de forma muy vaga. También se describe lo aparente y la real esencia de la empresa, que es otra muy distinta, se diluye hasta perder la índole del proyecto. Para probar lo anterior sólo hay que recordar el caso de la industria cinematográfica, que no vende películas sino diversión, o el de los fabricantes de cosméticos y maquillaje, que no venden sombras para ojos ni cremas faciales sino belleza y eterna juventud. Esos casos son un poco abstractos, pero en el terreno de lo concreto, de igual manera se dan. (Silva, 2009, pp. 184-199).

Como es lógico, definir el negocio debe ser el primer paso que da el emprendedor y para ejecutarlo con éxito debe incluir en su exposición la información referente a la naturaleza del negocio, definición del producto, estructura del sector industrial, estrategia y posicionamiento, y contexto de desarrollo.

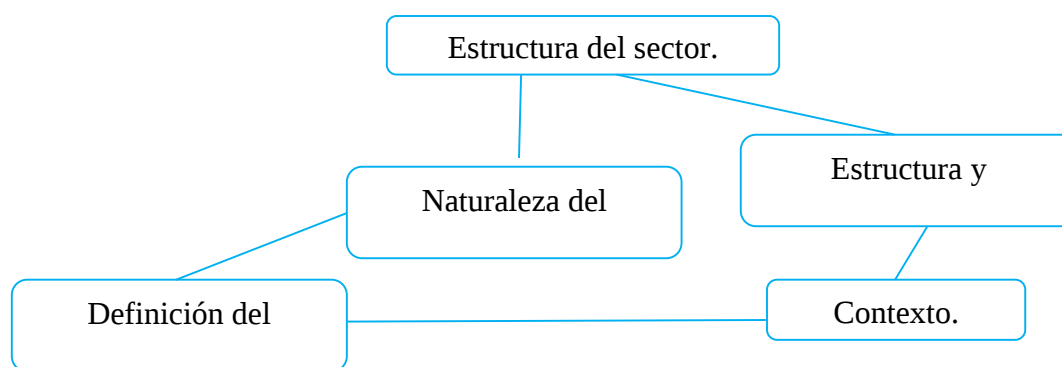
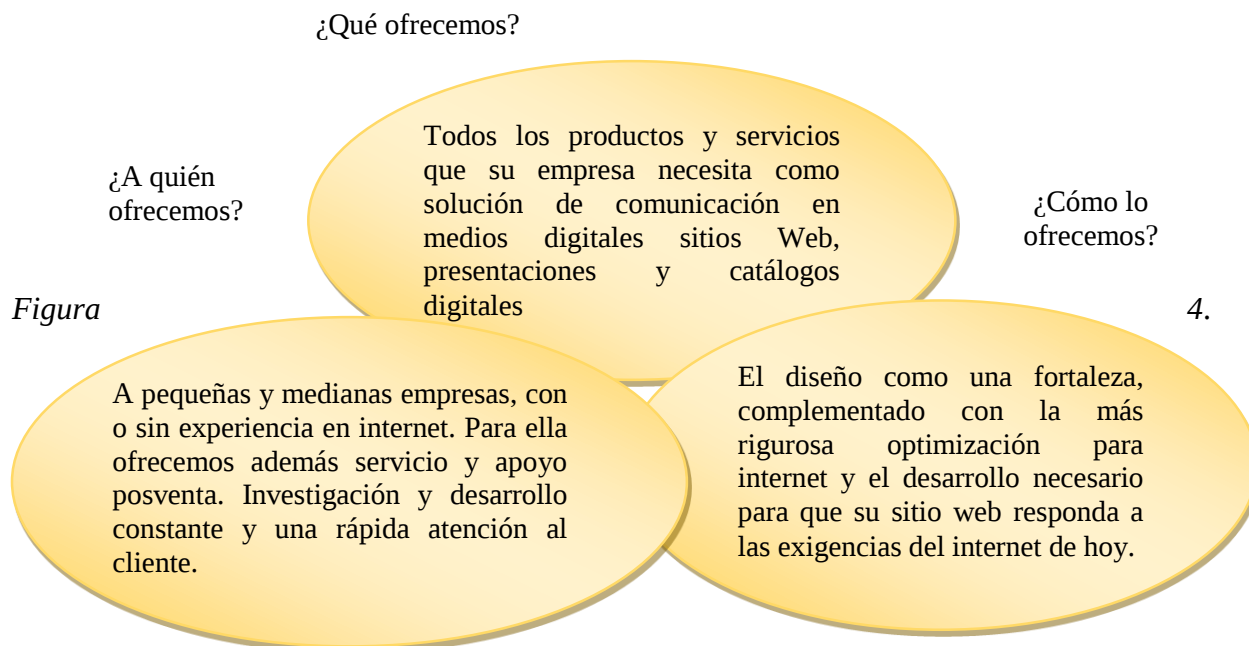


Figura 3. Definición del negocio.
Fuente: (Silva, 2009, pp. 184-199).

Vale reiterar la importancia de las presentaciones agradables, claras e impactantes. Como ejemplo de lo anterior, se puede recurrir a la muy llamativa presentación que hace la empresa Intergráficas, con un sencillo diagrama definen su negocio de tal modo que cualquiera puede entender fácilmente de qué se trata. Tomado de: www.intergraficas.com/esp/negocio.htm



Interpretación del plan de negocios.
Fuente: (Silva, 2009, pp. 184-199).

4.1.3 Desarrollo del negocio.

Este aspecto implica la categorización de diferentes acciones, tareas y actividades que implican la empresa y el producto o servicio que se pretender forjar. Comprende cinco áreas fundamentales que responden a las siguientes inquietudes: cómo será el desarrollo técnico del producto, cómo se cree que se va a comportar el mercado, cómo será el desenvolvimiento de la organización, qué tipo de gráficos de avance se usarán para medir el proceso de ejecución del

proyecto, y observar las desviaciones que ocurren, y cuál es la descripción del manejo de presupuestos y controles. (Silva, 2009, pp. 184-199).

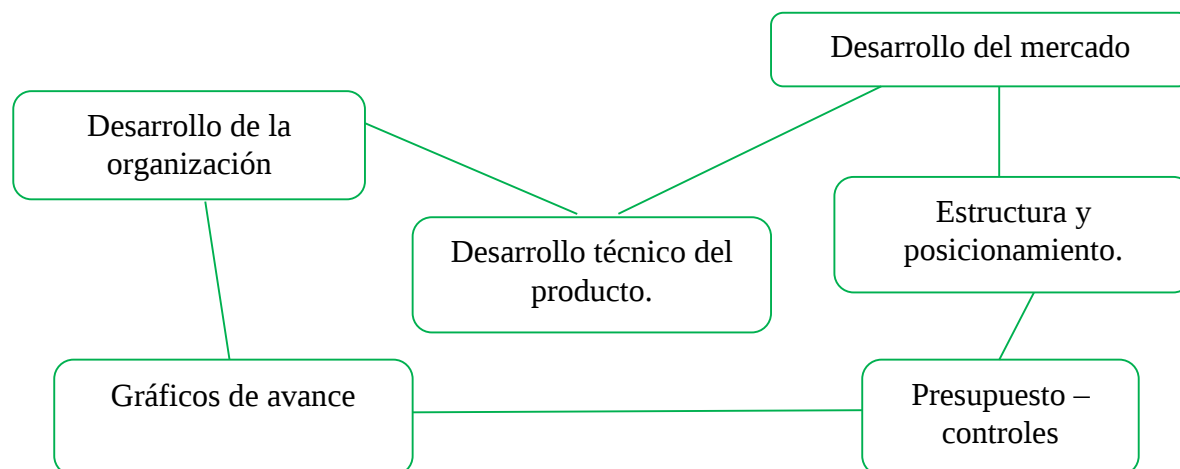


Figura 5. Desarrollo del negocio.
Fuente: (Silva, 2009, pp. 184-199).

4.1.4 Planificación comercial.

Por otra parte, García (2010), establece que cuando se habla de planificación comercial, se debe entender ésta como una parte más de la planificación estratégica de la empresa, teniendo por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing fijados.

Su formulación le compete al área de marketing, siendo además el responsable de ejecutar el plan y controlar su cumplimiento para poder lograr los objetivos previstos ejecutando, si fuese necesario, las medidas o acciones correctoras necesarias. Para la formulación de una estrategia de marketing es necesario responder a tres preguntas clave como: ¿dónde está?, ¿a dónde se quiere ir? Y ¿cómo llegar allí?.

Para responder a la primera pregunta se requiere un análisis de la situación, el cual ha de partir de la definición de la empresa, del producto que comercializa y el mercado al que sirve. García (2010).

Una vez se responda a la primera pregunta, se pasa a la respuesta de la siguiente, esto es, a dónde queremos ir. Para ello es necesario fijar los objetivos de la empresa, que pueden ser muy diversos, pero que, básicamente, se centran en innovar, obtener una ventaja competitiva, incrementar la cifra de negocios y mejorar la rentabilidad.

Para lograr dichos objetivos se entra ya, en la respuesta de la tercera pregunta anteriormente formulada. Así, se debe formular estrategias, basadas en combinaciones de los cuatro instrumentos del marketing, esto es, precio, producto, promoción y distribución. Pueden fijarse varias estrategias para alcanzar los mismos objetivos previstos. Además, las estrategias se clasifican en función de los objetivos perseguidos, de los segmentos de mercado a los que se dirigen, los recursos comprometidos, entre otros. García (2010).

Una vez formulado el plan de marketing, ha de implantarse, debiendo contar con medios humanos y materiales suficientes para tal fin. Estos medios constituyen lo que se entiende por organización. Existen diversas formas de estructurar una empresa: en función de las necesidades y prioridades de la misma, dando más importancia al producto a comercializar, la forma de distribuirse el producto, entre otros. Por último, los resultados provenientes de la aplicación de

la estrategia comercial deben controlarse, con la finalidad de que se estén cumpliendo los objetivos y, en caso contrario, tomar las medidas correctoras correspondientes.

Mateo (2010), afirma que la gestión de nuevos proyectos empresariales, requieren el éxito mediante la planificación y prevención de todos los problemas con que se encuentran. Intentar minimizar los riesgos, y una forma de dar pasos sólidos es obtener información mediante la investigación de mercados. Es decir, que todo plan de negocios o la etapa de la investigación deben conllevar a:

- a) Análisis de la situación.
- b) Investigación preliminar.
- c) Planificación de la investigación.
- d) Recogida de datos.
- e) Interpretación de los resultados.
- f) Presentación de los mismos.

El plan operativo debe incluir aspectos relativos a la actividad ordinaria de la empresa, como las necesidades de infraestructura de funcionamiento o la estrategia de aprovisionamiento y compras. Por último, se tendrá muy en cuenta la viabilidad económica – financiera del plan.

4.1.5 Emprendimiento.

Bruna (2010), establece que para el buen emprendimiento de un proyecto de empresa; su planificación y gestión emprendedora, nace a partir de una motivación personal, una idea de

negocio y un sistema de organizar ideas sobre el mismo. Resaltar que la mayoría fracasan debido a que los emprendedores intentan llevar a cabo el proyecto antes de estar capacitado para ello.

Por consiguiente, para llevar a cabo un proyecto o plan de negocio lo primero es desearla, sentirse motivado y disponer de un entusiasmo fundamentado. Emprender es por definición arriesgar, pero sólo un buen plan de negocios puede mantener este riesgo bajo control. De ahí, que se debe partir de analizar por qué se quiere crear una empresa. Así mismo, se debe analizar los puntos fuertes y débiles, y mejorar la capacitación en lo que se percibe como debilidades. Las principales fuentes de ideas de negocios son el cambio continuo del entorno y la curiosidad.

4.1.6 Gerencia productiva.

Para Prieto (2016), conlleva a establecer que la gerencia proactiva va más allá de la visión, es conveniente familiarizarse con los aspectos fundamentales en cuanto a la evolución del concepto de proactividad, algunas tendencias administrativas mundiales, gestión del conocimiento, el pensamiento proactivo y la escala de valores aplicada a la proactividad, entre otros.

Entonces, la gerencia proactiva conlleva a fundamentos, elementos y técnicas de gerencia proactiva. De ahí, que enmarca pensamiento proactivo, escala de valores, concepto empresarial, plan de negocios, comunicación y decisiones proactivas, comunicación empresarial, solución de conflictos, trabajo en equipo, manejo proactivo del tiempo, aspectos que dan como resultado el éxito personal, profesional y empresarial.

4.1.7 Comercialización.

Van Den Berghe (2010), afirma que en el área de mercado o comercialización, la realización dichas actividades que encausan productos y servicios desde el producto hasta el consumidor; conlleva a una de las áreas funcionales de la empresa, la cual abarca la gestión interna y externa de la misma. Donde la gestión interna comprende las actividades de planeación, diseño y representación del producto o servicio hasta ponerlo en la puerta de la empresa; la externa, las actividades de publicidad, venta, distribución y servicio al cliente, hasta que el producto tangible o intangible sea adquirido y posteriormente sea cancelado por el consumidor.

El mercadeo es encontrar las necesidades, expectativas y deseos de los compradores actuales y potenciales, suministrándoles bienes y servicios que satisfagan sus necesidades o excedan sus expectativas, de tal manera que el cliente quede satisfecho con su compra y dispuesto a realizar nuevas adquisiciones del producto, logrando que la empresa obtenga una utilidad o ganancia continua. El mercadeo afecta directamente la vida de todas las personas; cada uno está permanentemente vendiendo su imagen mediante sus palabras, su presentación o sus actos, desde que está buscando trabajo, en la hoja de vida y en la entrevista está vendiendo su imagen, posteriormente, cuando está trabajando se vende mientras sus acciones, sus logros y el cumplimiento de sus objetivos. Van Den Berghe (2010).

4.1.8 Teoría de los negocios.

Drucker (2006), plantea respecto a la teoría en los negocios, que lo que caracteriza al empresario verdaderamente exitoso, más que la intuición, es una teoría de los negocios clara, sencilla y perspicaz. Es decir, para Drucker, la teoría de negocios tiene tres partes: primera, hay supuestos en cuanto al entorno de la organización (la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología). Estos supuestos sobre el entorno definen por qué se paga a la organización. Segunda, hay supuestos en cuanto a la misión, específica de la empresa. Estos supuestos definen lo que la empresa considera resultados administrativos. Indican la manera como se ve a sí misma, marcando una diferencia en la economía y en la sociedad en general. Tercera, hay supuestos en cuanto a las capacidades esenciales necesarias para lograr la misión de la organización. Por consiguiente, las capacidades esenciales definen en qué aspectos debe ser excelente una organización si quiere mantener su liderazgo.

4.2 Marco conceptual

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: consiste en organizar de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración debe ejecutar para conducir a la organización hacia un futuro estable. Queda claro entonces que el fin de la planeación estratégica, es definir los objetivos a largo plazo de la empresa y diseñar los mecanismos para lograrlos; por lo tanto, podemos afirmar que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro, sino adoptar decisiones con impacto de futuro; tampoco trata de eliminar los riesgos, su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. Miranda (2010).

ALIANZA ESTRATÉGICA: es la cooperación o colaboración entre empresas en la etapa precompetitiva o en la concurrencial, en aspectos de comercialización, producción, gestión o tecnología. Miranda (2010).

AMORTIZACIÓN: reducciones graduales de la deuda mediante pagos periódicos. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de la empresa. Miranda (2010).

ASUMIR RIESGOS: si bien los estudios realizados en la fase preoperativa del proyecto reducen el nivel de incertidumbre para la toma de decisiones, es necesario identificar los riesgos y cómo mitigarlos mediante planes de contingencia. Se requiere también “calcular los riesgos”, de tal forma que además de concebir el emprendimiento, se tomen decisiones acertadas, y continuar con la fase siguiente del proyecto. Gualteros (2009).

BALANCE: demostrativo contable de la situación económica y financiera de una empresa, en un momento determinado. Dávila (2008).

CALIDAD TOTAL: el control de Calidad Total es una forma de gestión administrativa que integra a la empresa a la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, basado en un esquema de gerencia participativa. Para la implantación de un programa de Calidad Total deben concurrir tres componentes básicos: por un lado "la planeación estratégica de las operaciones", acompañada por la "estandarización de las operaciones", complementado con "grupos de trabajo dedicados a la identificación y solución de problemas". Miranda (2010).

CAPACIDAD INSTALADA: es la capacidad disponible permanentemente en una empresa para la producción de un bien o prestación de un servicio bajo condiciones normales. En época de recesión o para controlar la oferta y no permitir el declive de los precios se suele trabajar por debajo de la capacidad instalada. Miranda (2010).

CAPITAL DE TRABAJO: la inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia en el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación, y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el producto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos. El capital de trabajo es entonces la parte de la inversión orientada a financiar los desfases o anacronismos entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos, y los ingresos generados por la venta de los bienes o servicios, que constituyen la razón de ser del proyecto. Lo mismo que el tendero, el ensamblador de vehículos, el intermediario financiero, y todo aquel que ejerza funciones comerciales o preste un servicio, una clínica, por ejemplo, tendrá que disponer de unos recursos permanentes (inversión a largo plazo), destinados a compensar el costo que supone el ingreso de dinero en una fecha futura por la venta de mercancías o servicios, y el egreso determinado por la compra de insumos para la producción o la prestación de un servicio en la fecha presente. Neira (2008).

CAPITAL HUMANO: corresponde al acervo de educación, conocimiento, habilidades y destrezas que posee una población. Se mide habitualmente por el promedio de grados de

escolaridad. Es el insumo más valioso que posee una comunidad para enfrentar el reto del desarrollo. Miranda (2010).

COMPETITIVIDAD: capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en calidad y precio, con sus bienes y servicios. Miranda (2010).

COMPROMISO SOCIAL: además de alcanzar la sostenibilidad y el desarrollo de la organización sustentada con el plan de empresa, es necesario generar condiciones dignas de empleo, cumplir con las transferencias de ley, participar en el desarrollo regional, proteger el medio ambiente y retribuir a la sociedad parte de los beneficios obtenidos. Gualteros (2009).

COMUNICAR: es lograr efectividad en la comunicación oral y escrita en diferentes escenarios, con los actores involucrados en las diferentes fases del desarrollo de un proyecto. En este sentido, hoy el proceso de globalización exige a los emprendedores comunicarse en otros idiomas. Gualteros (2009).

CONTROL DE CALIDAD TOTAL: es un enfoque moderno de la gestión administrativa que integra a la empresa en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, basado en un esquema de gerencia participativa. El programa de calidad total tiene tres componentes estratégicos básicos: la planeación estratégica de las operaciones.- la estandarización de los procesos; la creación de grupos de trabajo dedicados a solucionar los problemas (círculos de calidad). Miranda (2010).

COSTO DE OPORTUNIDAD: es el valor de los insumos de un proyecto cuando estos se aplican a su uso más valioso. Miranda (2010).

CREAR E INNOVAR: es leer los entornos de manera diferente y descubrir oportunidades empresariales. La creatividad y la innovación se relacionan con la observación, la aplicación del conocimiento, los cambios de paradigmas, la disciplina para trabajar en torno a una idea específica y el trabajo en equipo. Gualteros (2009).

CREATIVIDAD: disposición mental para observar y visualizar formas novedosas de hacer las cosas. Gualteros (2009).

DEPRECIACIÓN: es aquella parte del capital fijo desgastado en el proceso de producción, que sería necesario reponer para mantener constante la capacidad productiva. En términos contables es un registro anual que denuncia el menor valor de los activos fijos (excepto los terrenos) debido a su uso, este registro contable no supone salida de dinero efectivo de la empresa. Miranda (2010).

EFFECTIVIDAD: relación entre los recursos sacrificados o aplicados y el impacto obtenido por el proyecto (programa, plan). La mayor efectividad se alcanza al hacer uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando desde luego, los impactos esperados de la inversión. Los conceptos de eficiencia y eficacia aquí están involucrados. Miranda (2010).

EFICACIA: la "eficacia" está definida en términos del grado en que el proyecto logra sus objetivos en un período determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados. Miranda (2010).

EFICIENCIA: en el contexto de los proyectos la "eficiencia" debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los que se inserta, independiente de la magnitud de los recursos aplicados para tal efecto. Es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función de un problema social, se hayan producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa. El proceso de "evaluación de impacto" busca determinar en qué medida el proyecto contribuyó a modificar la situación inicial de la realidad en la que intervino. Mediante un análisis empírico se busca la contrastación entre los cambios que se observan una vez ejecutado el proyecto y los cambios que se esperaban como solución al problema que le dio origen Miranda (2010).

EL EMPRENDEDOR EMPRESARIAL: las virtudes personales que caracterizan a un emprendedor empresarial, están sujetas a su capacidad de observación, innovación, creación y comportamiento expedito dentro del entorno donde se desenvuelve, es necesario enfatizar que para procesos de formación en el campo empresarial la persona debe reunir elementos innatos y percibidos a través de la formación y desarrollo del intelecto. Gualteros (2009).

EMPRENDIMIENTO: reporta el modo de pensar y de actuar orientado hacia la creación de riqueza. Constituye una forma de razonar y proceder centrada en las oportunidades, planteada

con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad. Gualteros (2009).

ESCENARIOS DE RIESGO QUE AFRONTA EL PROYECTO EMPRESA: identificar escenarios de riesgo para el negocio-empresa: factores naturales, técnicos, humanos, políticos, administrativos y marco legal, entre otros. Gualteros (2009).

ÉTICA: es la coherencia del emprendedor entre lo que piensa, dice, hace y su compromiso como agente activo del desarrollo empresarial local, regional y nacional. Otras características del emprendedor empresarial pueden ser: espíritu empresarial y proyecto de vida; visión e imaginación creativa e innovadora; máxima necesidad de logro y protagonista activo/principal; constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía; capacidad para organizar y trabajar en equipos autodirigidos; visión de las necesidades del mercado; líder proactivo y tolerante a situaciones difíciles y complejas. Gualteros (2009).

EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO: este criterio permite determinar y comparar la rentabilidad de los proyectos, contrastando el flujo de costos y beneficios actualizados, que se desprenden de su ejecución y operación. Los costos entonces corresponden al valor de los recursos utilizados, en tanto que los beneficios son los bienes o servicios producidos por el proyecto. La evaluación se califica de "privada" cuando se considera el interés de una unidad económica concreta, también se denomina "evaluación financiera". Los costos y beneficios en este caso se miden en precios de "mercado". Miranda (2010).

EVALUACIÓN ECONÓMICA: es la evaluación que se realiza para garantizar una asignación óptima de los recursos económicos disponibles, y el logro de los objetivos propuestos; teniendo en cuenta el costo de los insumos y la magnitud del impacto que produce en el medio económico donde se inserta. Es un indicador de eficiencia. En lugar de los precios de mercado se utilizan los "precios sombra" o "precios de cuenta". Miranda (2010).

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS O PLAN ESTRATÉGICO: identificación de ventajas competitivas y sostenibilidad del negocio- empresa, posicionamiento en el mercado, sistema y diseño del negocio- empresa; formulación de estrategias de acción del negocio- empresa dentro del campo político, económico, tecnológico, social y cultural. Gualteros (2009).

IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL NEGOCIO-EMPRESA COMO UNIDAD PRODUCTIVA: identificar la incidencia del proyecto empresa en el contexto macroeconómico y social donde se desarrolla. El negocio-empresa como ente generador de empleo, ente que contribuye a la política fiscal, ente que participa en los procesos de transferencia de tecnología en el sector, ente que aporta con su producción y rentabilidad a la solución de problemas en las poblaciones más vulnerables, ente que contribuye al desarrollo económico sostenible y en el aprovechamiento de bienes naturales y culturales. Gualteros (2009).

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: es la introducción comercial de productos o procesos nuevos o mejorados. Para que haya innovación es necesario la solución de todos los problemas para facilitar su entrada en el mercado, ya sea con la elaboración de prototipos o la construcción

de plantas piloto. Es posible que muchas "invenciones" no lleguen a convertirse en "innovaciones", ya sea porque no pueden superar el camino de la comercialidad o por que las empresas que las poseen las retienen para no poner en peligro otras tecnologías existentes. Miranda (2010).

INNOVACIÓN: este término tiene sus raíces en el latín *novas* que significa “nuevo” y en el verbo *in-novare*, que significa “hacer nuevo”. Según David Shutherland, profesor de Georgia Technology Institute, es “La creación de un nuevo producto, servicio o modelo de negocio que arroja un resultado concreto e intencional, del cual una empresa deriva valor”. En tal sentido, se constituye un elemento clave para el desarrollo de un emprendimiento. Gualteros (2009).

INTERÉS: es el pago que se hace a un tercero por la utilización que se hace de los recursos de su propiedad. Miranda (2010).

INVERSIÓN: es la aplicación de recursos económicos a una actividad determinada con el fin de obtener ganancias en un futuro. Es la parte del producto que se destina a reponer y ampliar el acervo de equipo, maquinaria e infraestructura física productiva. Miranda (2010).

INVESTIGAR: la curiosidad, el conocimiento de técnicas de investigación, la actualización acerca del entorno y del sector al que pertenece el proyecto, la habilidad para consultar e indagar sobre información específica, así como la facilidad para escribir y sustentar con fuerza una idea, diferencian al emprendedor de la gente corriente. Gualteros (2009).

LIQUIDEZ: es la mayor o menor facilidad que posee el tenedor de un título o un bien para transformarlo en dinero en cualquier momento. Miranda (2010).

LOGÍSTICA: es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. La logística debe proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido y, sobre todo, a un costo razonable. La logística involucra desde la distribución física (almacenamiento y transporte), la localización de plantas y bodegas, los niveles de inventario y el sistema de información. La logística incluye cuatro costos: de transporte, de almacenamiento, de inventarios, de administración. Miranda (2010).

MARCHANDISING: palabra de origen inglés que señala el conjunto de métodos. Procedimientos y acciones utilizadas por los vendedores y los establecimientos de comercio, con la finalidad de aumentar su rentabilidad comercial. Miranda (2010).

MERCADO: en otras "épocas se consideraba el mercado como el sitio donde se encontraban compradores y vendedores. El concepto de mercado se ha ampliado notablemente debido al avance en las comunicaciones y los nuevos productos financieros, y corresponde a la relación establecida por las fuerzas de demanda y oferta. Se puede decir que el mercado no tiene fronteras ni delimitaciones físicas o de lugar, pues lo conforman el conjunto de circunstancias, medios y elementos que acercan la oferta de la demanda. Miranda (2010).

NEGOCIAR: el emprendedor exitoso se comunica con facilidad, acepta las diferencias y trabaja con una mentalidad gana-gana. Además, se caracteriza por ver los problemas como oportunidades y éstas como una constante en la vida. Definir con claridad el objetivo por alcanzar en cada fase del proyecto y preparar las negociaciones con los actores involucrados, es una condición para el éxito del proyecto. Gualteros (2009).

OBJETIVO ESPECIFICO: al desagregar el objetivo general se pueden encontrar los objetivos específicos, que en alguna forma atienden a la solución de las causas que vienen motivando el problema o necesidad. Miranda (2010).

OBJETIVO GENERAL: enunciado que orienta en forma global el diseño de un proyecto (programa o plan) y se formula en términos de cambios esperados en la situación general de la población o grupo afectado positiva o negativamente. Miranda (2010).

OPERACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO-EMPRESA: definición de la macro y micro localización del negocio como empresa, sistemas de producción (artesanales, medianas tecnologías o tecnologías de punta), caracterización y diseños de planta, tipo de organización empresarial (sociedad anónima, limitada, mixta, en comandita simple o por acciones, entidad sin ánimo de lucro, empresa unipersonal, entre otras), organización del proyecto como empresa, componentes y jerarquías organizacionales, marco de salud ocupacional para la operación y administración del proyecto. Gualteros (2009).

PASIVO: representa las obligaciones totales (bancarias, con proveedores, cuentas por pagar, etc.), ya sea a corto o a largo plazo. Miranda (2010).

PATRIMONIO: es el valor total neto de los bienes de una persona jurídica o natural. Contablemente es la diferencia entre los activos que posee una persona o sociedad y los pasivos u obligaciones contraídas con terceros. Miranda (2010).

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: capacidad de actuar a corto plazo con visión de largo plazo. Actuar estratégicamente, permite trabajar de manera eficiente en el uso de los recursos y alcanzar eficacia en el logro de resultados. Gualteros (2009).

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN: identificación de bienes y servicios a prestar y producir, flujo de productos intermedios o materias primas, identificación de potenciales y efectivos consumidores, análisis de oferentes (incluyendo nivel de importaciones), análisis de precios de mercado, mercadotecnia del negocio-empresa (plaza, producto, precios y sistemas de producción y publicidad). Gualteros (2009).

PRESENTACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO-EMPRESA: definición del negocio dentro de un sector o renglón económico; trascendencia del negocio en el rol de la economía institucional; potencialidades del negocio-empresa dentro del mercado local, regional, nacional e internacional; definición de la estructura de oferta del negocio-empresa (libre competencia-oligopolio-monopolio). Gualteros (2009).

PRESUPUESTO Y DEFINICIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO-EMPRESA: volumen y tipo de inversiones requeridas: inversiones fijas, inversiones diferidas, y recursos de capital de trabajo. Gualteros (2009).

PROCESO: conjunto de recursos, tiempo y productos que estructuran los componentes, y que mediante su gestión facilitan la operación del proyecto y el alcance de los logros. Miranda (2010).

PRODUCTIVIDAD: incremento de la cantidad de producción que se deriva del incremento de alguno o la totalidad de los insumos y se expresa en unidades físicas. Corresponde a la cantidad de producto por unidad de insumo. En ocasiones se habla del producto por trabajador o por hora trabajada, medida que se conoce como productividad laboral. Miranda (2010).

PUNTO DE EQUILIBRIO: nivel en el cual las ventas generan ingresos suficientes para cubrir los costos. Miranda (2010).

REPORTE DE RENTABILIDADES DEL NEGOCIO-EMPRESA: cálculo global de indicadores que evalúan el valor del dinero a través del tiempo, en función de los rubros de inversión y la capacidad de los presupuestos para generar ingresos netos (valor presente neto, tasa interna de retorno, razón beneficio costo). Gualteros (2009).

RIESGO: es el grado de variabilidad o contingencia de una inversión. Mayor rentabilidad mayor riesgo. Existen varias clases de riesgos: de mercado, de liquidez, de tasa de cambio, de tasa de interés. Miranda (2010).

SINERGIA: acción combinada de dos o más agentes que resulta mayor que la suma de las acciones individuales. Miranda (2010).

SOSTENIBILIDAD: es la capacidad de individuos, instituciones, organizaciones y proyectos, de mantener en el tiempo acciones de desarrollo, que generan crecimiento y bienestar, induciendo al mismo tiempo la producción de recursos propios que permitan la permanencia de las acciones durante el tiempo que sea necesario. Miranda (2010).

TASA INTERNA DE RETORNO: es la tasa de interés a la cual el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos. Miranda (2010).

TRABAJAR EN EQUIPO: complementar conocimientos, planificar y ejecutar de manera responsable las actividades, así como el trabajo por resultados, son características del emprendedor. El trabajo en equipo y lo interdisciplinario son condiciones que facilitan el desarrollo de cada fase del proyecto. Gualteros (2009).

VALOR PRESENTE NETO: es el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos, calculado a una tasa de oportunidad seleccionada. Miranda (2010).

VISIÓN INTERNACIONAL: hoy las empresas, independientemente de la clase de mercado que atiendan, sea este interno o externo, deben reunir las condiciones para cumplir con estándares internacionales de calidad. Este requisito crea oportunidades de incursionar en nuevos mercados y permite competir en mejores condiciones contra la competencia externa.

4.3 Marco legal

Constitución Política de Colombia, junio 4 de 1991. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social, goza en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. El trabajo es considerado en la carta desde su preámbulo y su artículo 1 como fundamento de la sociedad. La libertad de trabajo está garantizada en el artículo 26, el derecho al trabajo y la obligación social del trabajo. la libertad de trabajo consiste en la posibilidad reconocida a las personas de escoger profesión u oficio sin que nadie les pueda imponer una determinada profesión, oficio u ocupación. Las condiciones de trabajo, las cláusulas del contrato laboral, no pueden ser degradantes para el individuo, deben propiciar y mantener su dignidad, deben ser justas. El trabajo es el que ha humanizado al hombre y le ha permitido desplegar la plenitud de sus potencialidades; la función social productiva asegura la supervivencia de los trabajadores y de la comunidad, función económica en la cual están cifradas las expectativas de desarrollo. La desocupación es el caldo de cultivo de la miseria, del crimen, del deterioro moral y social.

Decreto 410 de 1971. Código de Comercio. Por el cual se establecen las disposiciones generales de los comerciantes y asuntos mercantiles que se regirán por las disposiciones de la ley comercial.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Trámites: la empresa tiene un único socio, por lo tanto, es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), se puede realizar cualquier actividad y su trámite de constitución es simple. La sociedad se regirá por lo dispuesto en la Ley 1258 de 2008, las normas de las sociedades anónimas, las disposiciones generales del Código de Comercio de Colombia y los estatutos del documento de constitución.

Ley 256, enero 15 de 1996. Por el cual se dicta norma sobre competencia desleal.

Decreto 3075 de 1997. Sistema de inocuidad de los productos. Aplicación de buenas proactivas de manufactura.

Ley 9 de 1979. Artículo 243 al 274. Por el cual se establecen medidas sanitarias.

Decreto 60 de 2002. Artículos 1 al 19. Aplicación del sistema de análisis de peligros y punto de control crítico en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

ISO 22000:2005. Establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad.

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática en estudio, se inscribe dentro del tipo de investigación descriptiva. Según Lerma (2016), establece que su objetivo es reseñar el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Para el caso específico correspondió a conocer e identificar la comercialización del queso doble crema en la ciudad de Villavicencio.

Según Briones (2006), su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados, y en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Se caracteriza globalmente el objeto de estudio, es decir, se utilizará para ello, tablas, figuras, cuadros o gráficas estadísticas porcentuales.
- b) Identifica el objeto de estudio con sus respectivas características delimitando la comercialización de queso doble crema; el cual será traído del municipio de Medina – Cundinamarca y la inspección de Santa Cecilia vía Paratebueno.
- c) El contexto geográfico tiene lugar en la ciudad de Villavicencio; según el DANE (2015), presenta una población promedio de 573.000 habitantes. Posee 8 comunas, con un crecimiento poblacional acelerado y vertiginoso.

- d) Permite cuantificar la magnitud del estudio. Es decir, se plantea como plan de negocios la posibilidad de comercialización de queso doble crema totalmente elaborado en el municipio de Medina – Cundinamarca y la Inspección de Santa Cecilia municipio de Paratebueno.
- e) Establece diferencias que existen entre los grupos consumidores, acorde con la población objeto de estudio (estrato 1 a 6).

5.2 Enfoque de investigación

Por la magnitud de la problemática se enmarcó dentro de la investigación cuantitativa. Según García (2015), establece que la investigación cuantitativa se realiza para adquirir, describir y aplicar conocimientos basados en mediciones objetivas, la demostración de la causalidad (causa – efecto) y en la generalización de resultados. El enfoque cuantitativo aplica el método deductivo basado en una realidad objetiva y específica. García (2015).

La recolección y el análisis de datos se realizó en muestras de sujetos de investigación, aplicando métodos y técnicas cuantitativas predeterminadas y generalizando los resultados a la población (encuesta). La investigación cuantitativa se realizó mediante un proceso que inicia con el trabajo, desarrollándose con la recolección y análisis de datos y se termina con la presentación de resultados. García (2015).

La recopilación y el análisis de información cuantitativa aplica métodos estructurados y las técnicas estadísticas de análisis de datos. Muestra una cantidad de datos clasificados sin información adicional, que le dé una explicación más allá de la que sí misma conlleva.

Entre las características principales de la investigación cuantitativa se destacan las siguientes:

- a) Aplica el método deductivo (de lo general a lo particular).
- b) Analizar el problema y los marcos de referencia.
- c) Recolecta información mediante procedimientos estandarizados, los datos se representan en cantidades y se analizan aplicando métodos estadísticos porcentuales.
- d) Generaliza los resultados obtenidos de la muestra a la población.
- e) Los resultados explican y predicen los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre los elementos.

5.3 Método de investigación

Para Méndez (2014) el método que más relaciona correspondió al deductivo. Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población.

Correspondió a la comunidad en general del municipio de Villavicencio según DANE (2015), presenta una población aproximada de 573.000 habitantes. Posee 8 comunas, una

extensión territorial de 130.085 hectáreas; una altitud de 467 metros sobre el nivel del mar. Su economía sigue siendo el principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios de la Orinoquia Colombiana; la industria constituye el tercer sector en importancia para el municipio. Gobernación del Meta (2014).

5.4.2 Muestra.

Por criterio de la autora la muestra estuvo dirigida a la comunidad en general del municipio de Villavicencio; teniendo en cuenta las 8 comunas, utilizando para ello la siguiente formula estadística. Torres (2014).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$$

Dónde:

Z = Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar)

p = 50%

$q = 50\%$

$d = \text{Error de estimación} = 5\%$

$N = 573.000$ población finita. Ajuste para población finita de la muestra.

5.5 Fuentes e instrumentos de recolección de información

5.5.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigida a 384 personas en los estratos del 1 al 6, del municipio de Villavicencio. Con la finalidad de conocer e identificar el consumo, gusto y preferencia del queso doble crema.

5.5.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a las siguientes fuentes de información, libros, internet, prensa, Dane, Cámara de Comercio, antecedentes de investigación, entre otros.

6. Estudio de mercado

Con los instrumentos empleados en el presente trabajo, se buscó definir las características del producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la oferta y demanda. Es decir, con la realización de la encuesta dirigida a 384 personas de la comunidad en general de Villavicencio; teniendo en cuenta las opiniones en las 8 Comunas de la ciudad. Proceso que se llevó a cabo en forma aleatoria, permitiendo conocer la frecuencia de consumo de queso doble crema, su gusto y preferencia, épocas de mayor demanda, aspectos que se tienen en cuenta al comprarlo (precio, calidad, empaque y tamaño); lugar donde se adquiere el queso doble crema; medios de comunicación por el cual se informa del consumo de productos lácteos, presentación que adquiere; precio que estaría dispuesto a pagar, marcas que actualmente compra y si le gustaría adquirir una nueva marca.

6.1 Tipo de mercado

Corresponde al mercado potencial de la ciudad de Villavicencio; la cual según el DANE (2015), posee 573.000 habitantes aproximadamente. Es decir, existe un amplio mercado que demanda el producto según las encuestas en un 80%.

6.2 Identificación del producto

- a) Libra.
- b) Media.

- c) Cuarto.
- d) Bloque entero.
- e) Bloque tajado.

Presentaciones todas estas que llevan inmersa la siguiente materia prima: nata para montar, sal, leche ácida, cuajo en polvo, leche fresca.

El queso doble crema es un producto fresco, ácido, no madurado de pasta semi cocida e hilada, elaborado a partir de leche fresca y ácida. Es un alimento con un contenido de humedad y grasa alto, lo que lo hace un queso semiblando. Este producto se consume fresco, tiene un sabor moderadamente ácido y para su conservación se debe refrigerar.

6.3 Composición nutricional

Carbohidratos	2%
Proteína	20-22%
Materia grasa	21%-24%
Humedad	49-51%
Minerales	0%
Calorías aportadas por 100g	286 cal

6.4 Presentación y empaques comerciales

Libra en bolsa plástica de polietileno, empacado al vacío (500gr).

Media en bolsa plástica de polietileno, empacado al vacío (250gr).

Cuarto en bolsa plástica de polietileno, empacado al vacío (125 gr).

Bloque en bolsa plástica de polietileno, empacado al vacío (2.500 gr).

6.5 Características organolépticas

El queso doble crema es un producto fresco, ácido, no madurado de pasta semi cocida e hilada.

Requisitos mínimos y normatividad: normas productos lácteos Invima.

Tipo de conservación: refrigeración a temperatura de 2 a 4 grados centígrados.

Consideraciones para el almacenamiento: no almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.

Formulación: leche fresca de cálculo, lecha ácida de acuerdo al resultado obtenido en el balance de acidez; cuajo según especificaciones del fabricante; sal, 1.5% - 2.0% sobre el peso de la cuajada.

6.6 Descripción del proceso

- a) Se desarrolla la recepción y filtrado de la leche.
- b) Se ejecutan las pruebas de plataforma acorde con la normatividad.

Alcohol al 68%; no corta.

Acidez: 13 a 17 °D

Leche acida: 90 - 120 °D

Ebullición no corta

Densidad: 1.027 - 1.033 g/ml;

Tram: buena más de 2 horas

- a) Se desarrolla la estandarización de la acidez calculando las cantidades de leche fresca y leche acida mediante cuadrado de pearson para obtener una mezcla con acidez de 45 °D.
- b) desarrolla el calentamiento de la mezcla de leche a 35°C.
- c) Se adiciona el cuajo de acuerdo a las especificaciones del fabricante disuelto en agua tibia con sal.
- d) Se desarrolla el mezclado del cuajo disolviéndolo en la leche fresca y luego se aplica la leche acida lentamente.
- e) Se realiza un reposo de 30 minutos o hasta que la cuajada se pueda cortar.
- f) Se desarrolla el corte de la cuajada en cuadros de 10 cm X 10 cm.
- g) Se desarrolla el desuerado y calentamiento de la cuajada agitando constante y lentamente hasta llegar a 45°C, se retira del fuego y se sigue agitando hasta que la cuajada adquiera una consistencia cauchosa.

- h) Se realiza el escurrido pasando la cuajada por un filtro, tratando de retirar el exceso de suero sin presionarla.
- i) Se realiza la maduración de la cuajada dejándola sobre la mesa de trabajo durante 15 minutos para que acidifique.
- j) Se desarrolla el hilado mediante el calentamiento de la cuajada permitiendo que se funda, formando una pasta elástica, firme y lisa de aspecto brillante. En esta etapa se adiciona sal al 1,5% al 2% del peso de la cuajada.
- k) Se realiza el moldeo de acuerdo a la presentación que se requiera.
- l) Se procede finalmente a empacar en bolsa plásticas termosellables al vacío según la presentación.

6.7 Valor sugerido por presentación

Bolsa plástica de polietileno empacado al vacío por 125g.	\$1.500
Bolsa plástica de polietileno empacado al vacío por 250g.	\$2.600
Bolsa plástica de polietileno empacado al vacío por 500g.	\$5.000

Vida útil estimada: 20 días refrigerado entre 2 y 4°C.

6.8 Instrucciones de consumo

Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible, dejando en condiciones de refrigeración debidamente tapado.

6.9 Productos sustitutos

- a) Crema de leche.
- b) Concentrado de leche.
- c) Margarina.
- d) Leche condensada.
- e) Dulce de leche.
- f) Helados.
- g) Sueros.
- h) Yogurt.

6.10 Proveedores de queso doble crema

Lácteos Prolec, ubicado en el municipio de Medina, departamento de Cundinamarca.

Lácteos la Julia, ubicado en el municipio de Mesetas, departamento del Meta.

6.11 Lista de precios

Tabla 1. *Precios.*

Presentación	Costo producción	Porcentaje rentabilidad	Precio de venta
Libra	\$4.000	20%	\$5.000
Media	\$2.080	20%	\$2.600
Cuarto	\$1.200	20%	\$1.500
Bloque entero	\$18.400	20%	\$23.000
Bloque tajado	\$19.200	20%	\$24.000

Fuente: los autores. 2017.

6.12 Estimación de la oferta

La ciudad de Villavicencio, con 573.000 habitantes promedio, según DANE 2015. De los cuales el 20% no consume lácteos, equivalente a 114.600 personas. Lo que se tendría un mercado potencial de 458.400 personas, se aspira comercializar el 1%, equivalente a 4.584 consumidores anuales; es decir 386 personas al mes por cada una de las presentaciones.

6.13 Estimación de la demanda

Con base en las encuestas aplicadas se obtendrá un mercado potencial de 458.400 personal al año, que consumen queso en diferentes presentaciones (Ver resultados de encuestas).

6.14 Estudio de mercado para definir las características del producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la demanda y oferta

6.14.1 Encuesta dirigida a la comunidad en general de Villavicencio.

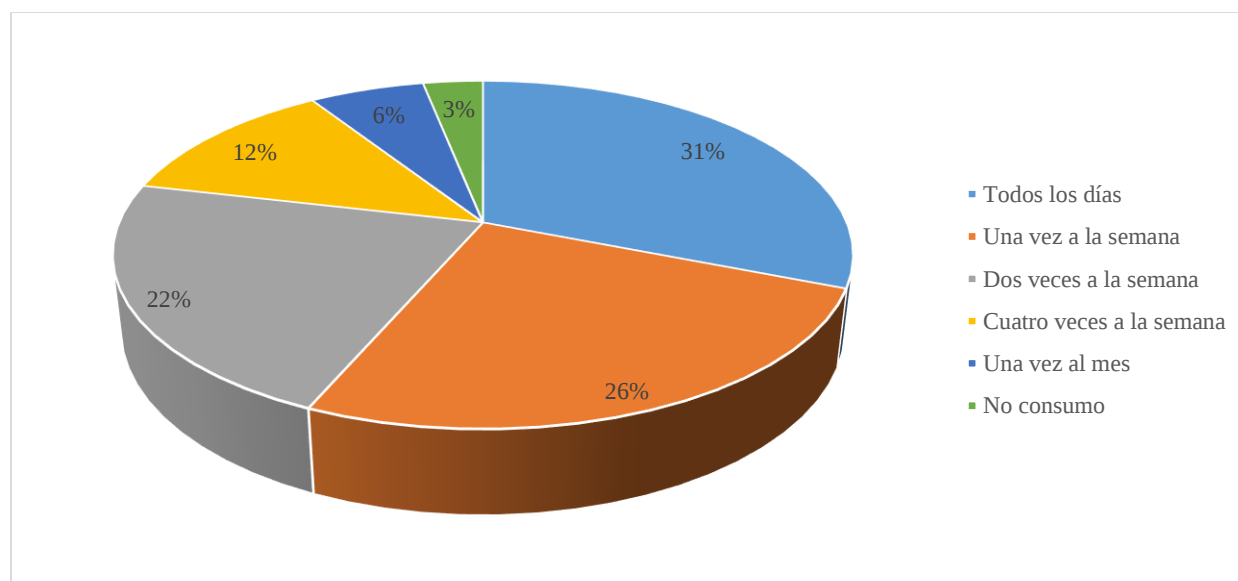


Figura 6. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de queso doble crema?

Fuente: el estudio. 2017.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuál es la frecuencia de consumo de queso doble crema? Los encuestados manifiestan: todos los días, el 31%; una vez a la semana, 26%; dos veces a la semana, 22%; cuatro veces a la semana, 12%; una vez al mes, 6% y no consumo, el 3%. Por ser

un producto de primera necesidad la frecuencia de consumo de queso doble crema, se convierte en una oportunidad para ofertar el producto. Además de tener en cuenta el crecimiento acelerado poblacional de Villavicencio que permitirá una demanda amplia del producto.

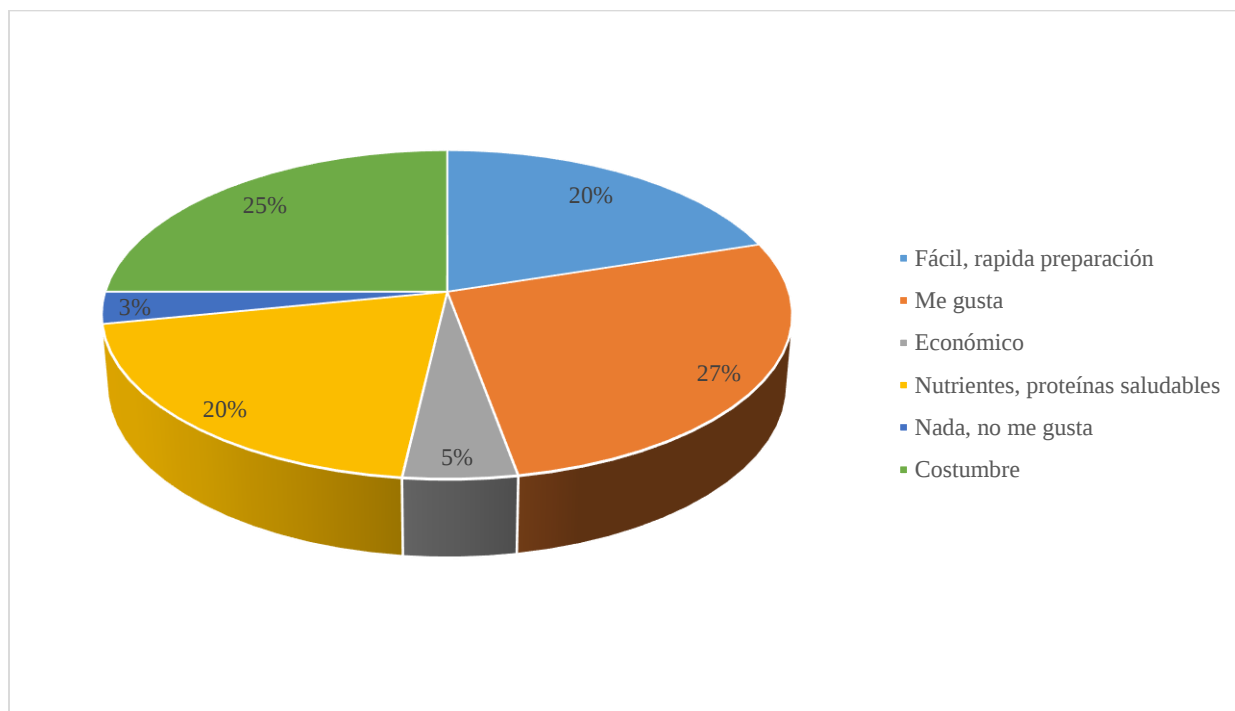


Figura 7. ¿Por qué consume queso doble crema?

Fuente: el estudio. 2017.

De acuerdo a la pregunta ¿Por qué consume queso doble crema? Los encuestados manifiestan: fácil, rápida preparación, el 20%; me gusta, el 27%; económico, el 5%; nutrientes, proteínas saludables, el 20%; nada, no me gusta, el 3%; costumbre, el 25%. Los encuestados manifiestan el consumo del producto queso doble crema por poseer nutrientes, proteínas saludables; de combinarse para diferentes usos o preparaciones; siendo fácil y rápida su preparación, incluye un precio relativamente justo, si se tiene en cuenta que la producción a nivel del contexto regional presenta una oferta amplia frente a la demanda de productos lácteos.

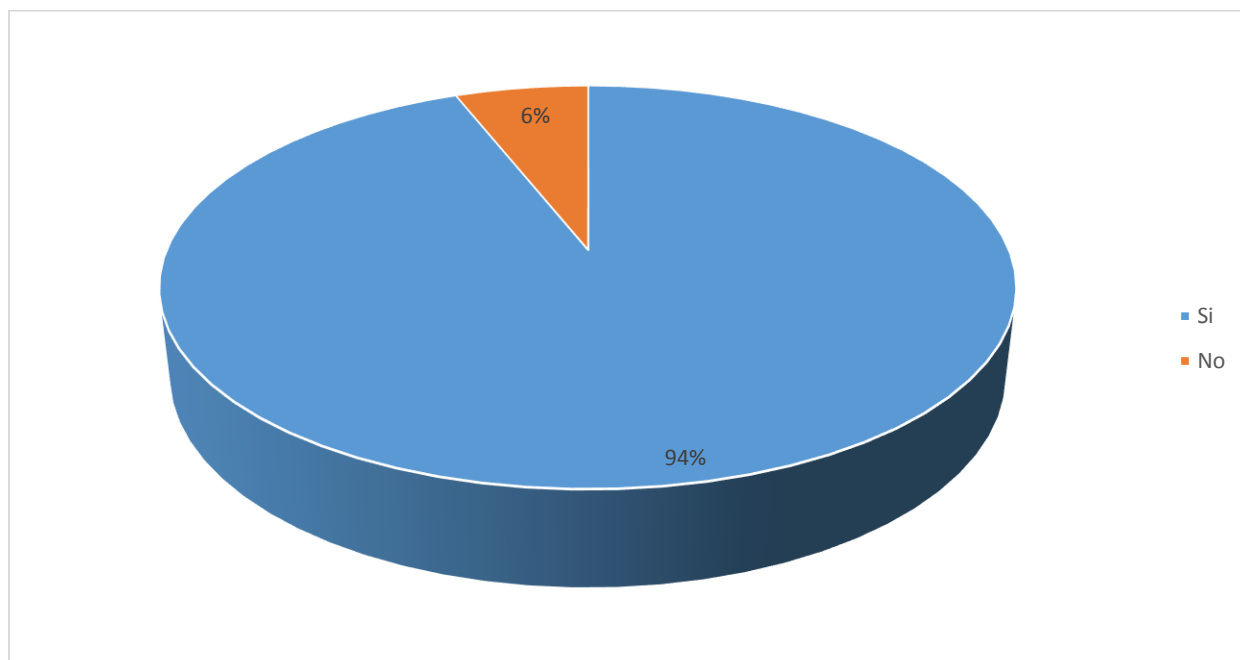


Figura 8. ¿Estima usted conveniente que se impulse la comercialización de queso doble crema en puntos de venta específicos?

Fuente: el estudio. 2017.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Estima usted conveniente que se impulse la comercialización de queso doble crema en puntos de venta específicos? Los encuestados manifiestan: si el 94%, no el 6%. Los puntos de venta específicos una fortaleza y oportunidad para ofertar y cumplir con la demanda a nivel del contexto. Sin embargo, en estos casos lo que se debe tener en cuenta es el cumplimiento en lo que ha horario se refiere. Diversidad de presentaciones al alcance del consumidor; calidad del producto, precio, empaque y su respectivo embalaje.

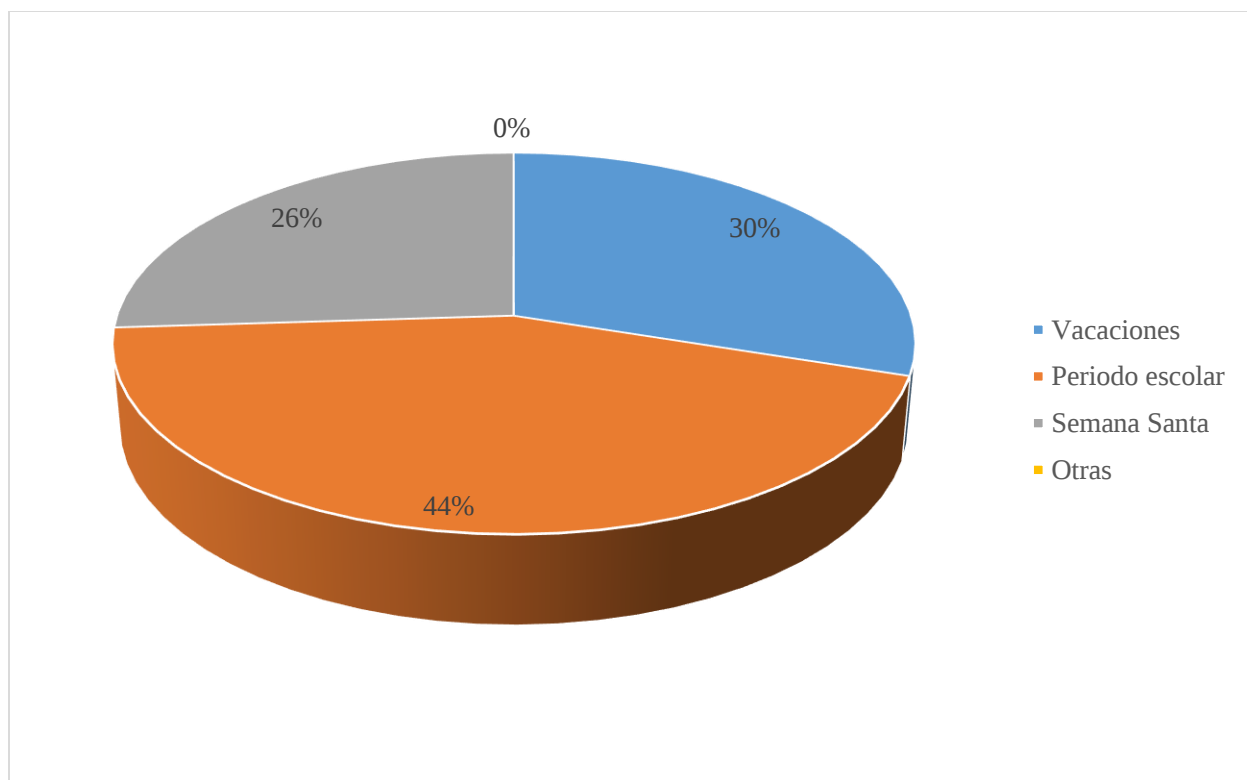


Figura 9. ¿Cuáles de las siguientes épocas, es la de mayor demanda de queso doble crema?
Fuente: el estudio. 2017.

Dada la pregunta ¿Cuáles de las siguientes épocas, es la de mayor demanda de queso doble crema? Los encuestados manifiestan: vacaciones, el 30%; periodo escolar, el 44%; Semana Santa, el 26%. Se puede establecer que no hay temporada regular o mala donde el consumidor requiera queso doble crema, puesto que en vacaciones, temporada escolar, Semana Santa y épocas especiales, el producto es requerido para uso en diferentes eventos y preparación rápida y oportuna.

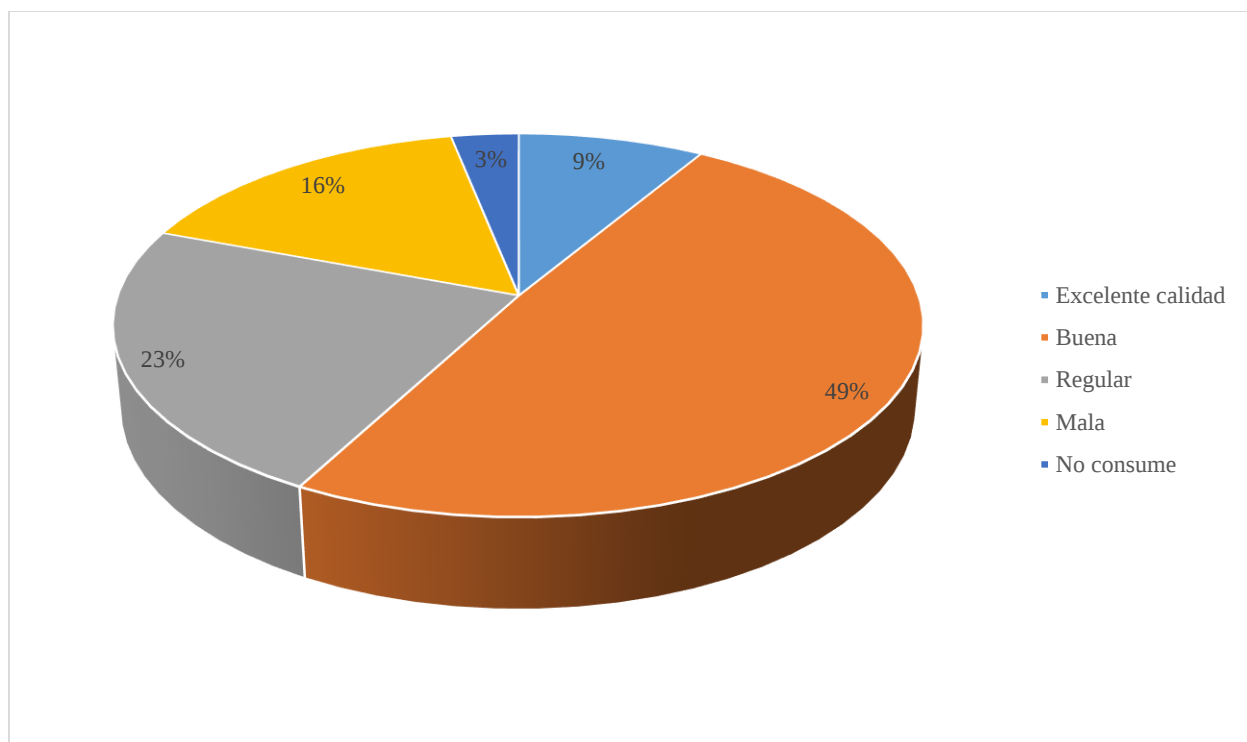


Figura 10. ¿Los productos lácteos que usted compra en el mercado son de?

Fuente: el estudio. 2017.

Con respecto a la pregunta ¿Los productos lácteos que usted compra en el mercado son de? Los encuestados manifiestan: excelente calidad, el 9%; buena, el 49%; regular, el 23%; mala, el 16%; no consume, el 3%. Los factores de calidad, juegan un papel de relevancia, máxime si se tiene en cuenta que es un producto perecedero que requiere de manejo sanitario, para minimizar posibles riesgos en los consumidores. Además, es importante destacar que hoy en día los productos generados por los sistemas productivos deben mantener niveles de calidad, que los destaquen y permitan su preferencia, para los consumidores que son cada vez más exigentes. Para el caso específico, se debe determinar la calidad mediante la vida útil del queso doble crema, usos mantenimientos y riesgos; que permita proteger al consumidor por el consumo del producto en cualquiera de sus presentaciones, uso y preparaciones.

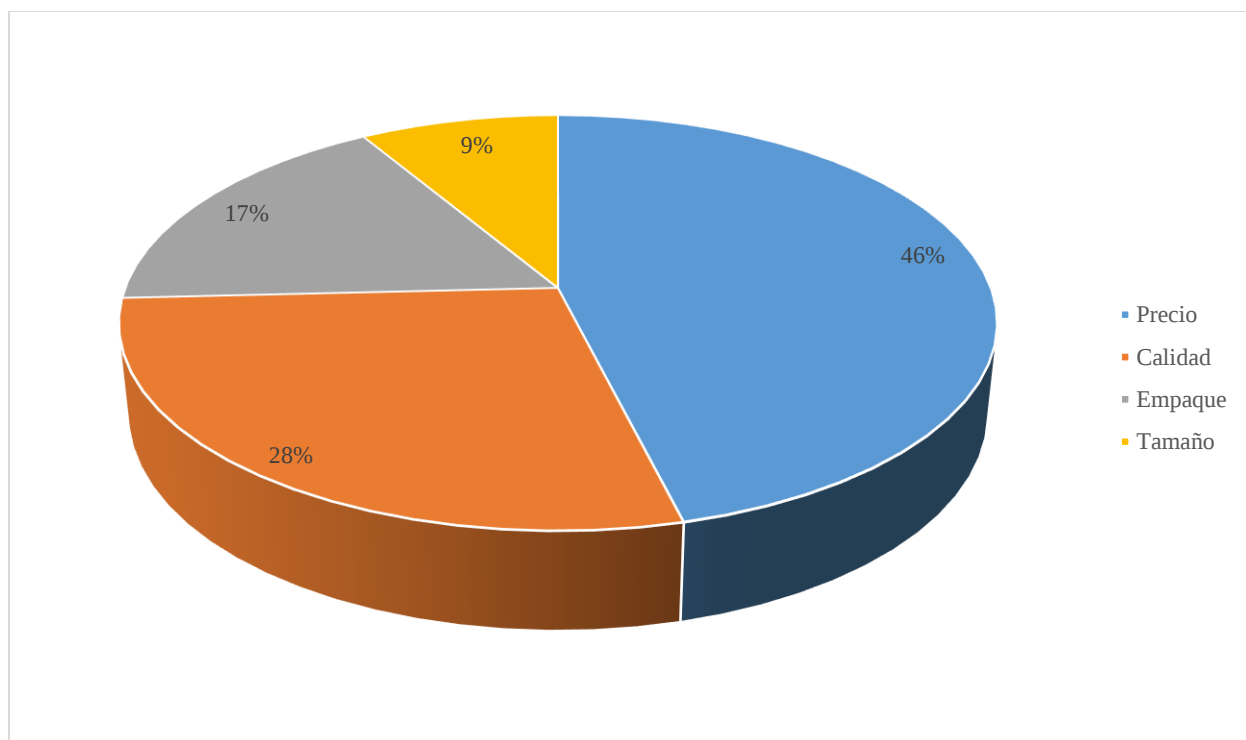


Figura 11. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta en el momento de comprar queso doble crema?

Fuente: el estudio. 2017.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta en el momento de comprar queso doble crema? Los encuestados manifiestan: precio, el 46%; calidad, el 28%; empaque, el 17%, tamaño, el 9%. Tanto el precio, como la calidad y tamaño son factores determinantes para su comercialización y control del proceso. De ahí, que la productividad y competitividad altamente calificados, la calidad permitirá apreciar el alcance tanto de la oferta como la demanda; al igual que el análisis de competencias, estadística de ventas, rotación de productos, posicionamiento del mismo, servicio de post venta, análisis de materias primas, entre otros.

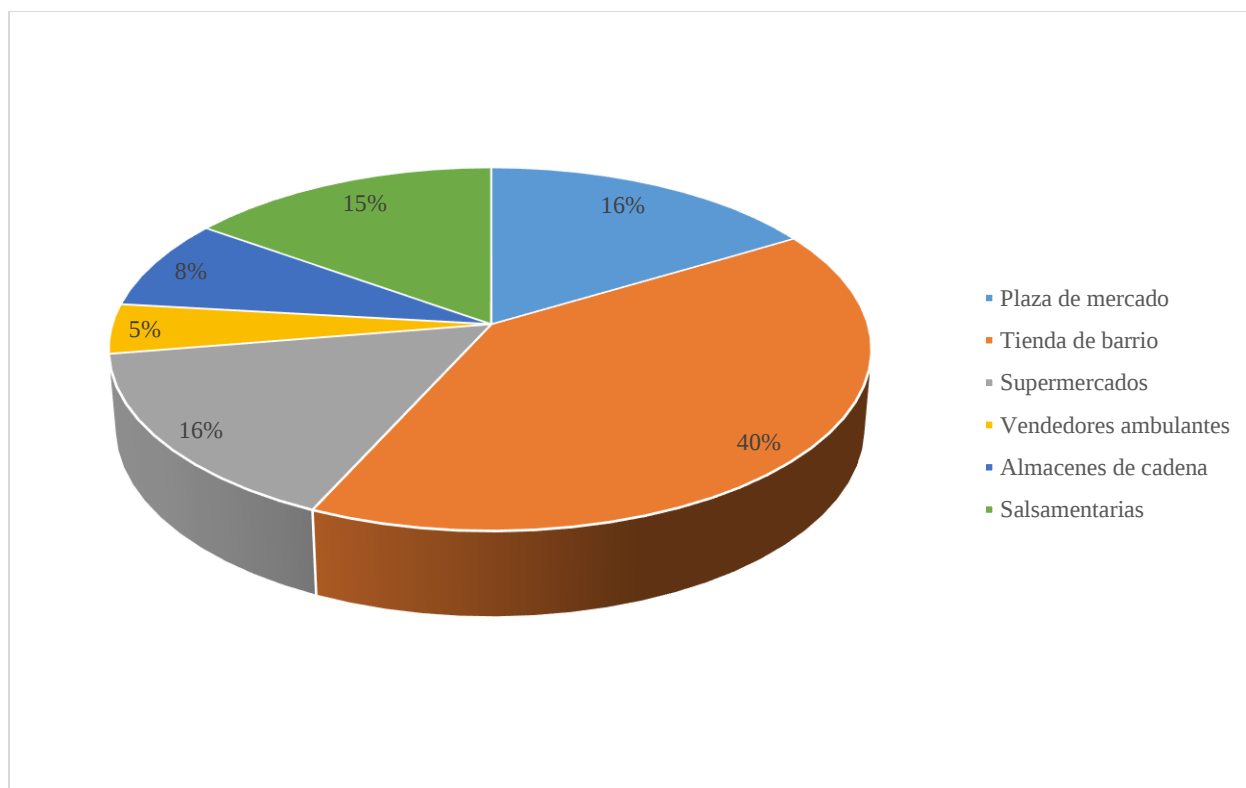


Figura 12. ¿En cuál de los siguientes lugares adquiere queso doble crema?

Fuente: el estudio. 2017.

De acuerdo a la pregunta ¿En cuál de los siguientes lugares adquiere queso doble crema? Los encuestados manifiestan: plaza de mercado, el 16%; tienda de barrio, el 40%; supermercados, el 16%; vendedores ambulantes, el 5%; almacenes de cadena, el 8%; salsamentarias, el 15%. La Central de Abastos de Villavicencio y las tiendas de barrio son los de mayor oferta y demanda de queso doble crema. Sin embargo, en el contexto de dichos mercados juega un papel de relevancia la satisfacción del consumidor a partir de la calidad del producto, atención, precio, confiabilidad del producto, sistemas de distribución y canales de distribución.

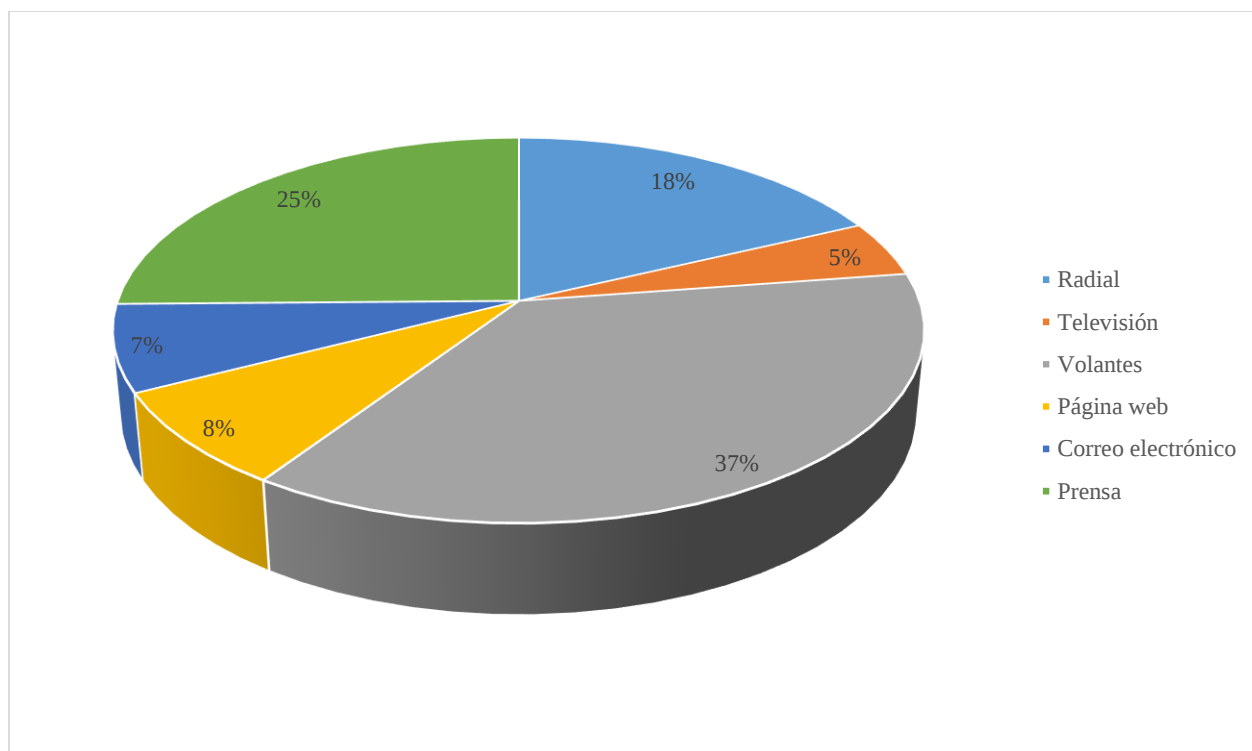


Figura 13. ¿Por qué medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos?

Fuente: el estudio. 2017.

En relación a la pregunta ¿Por qué medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos? Los encuestados manifiestan: radial, el 18%, televisión, el 5%; volantes, el 37%; página web, el 8%; correo electrónico, el 7%; prensa, el 25%. En este aspecto, las estrategias de promoción y publicidad juegan un papel de relevancia, de ahí que se requiera una planeación promocional de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor, establecer los métodos para establecer una asignación publicitaria, describir las técnicas de venta y postventa, identificar las estrategias y alcances de la promoción. De ahí, el dicho popular “la publicidad vende hoy y crea marcos duraderos para el mañana”. Así mismo existen diferentes estrategias de promoción y publicidad (publicidad pagada, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, medios de comunicación radial, televisión regional, volantes, página web, correo electrónico y prensa local).

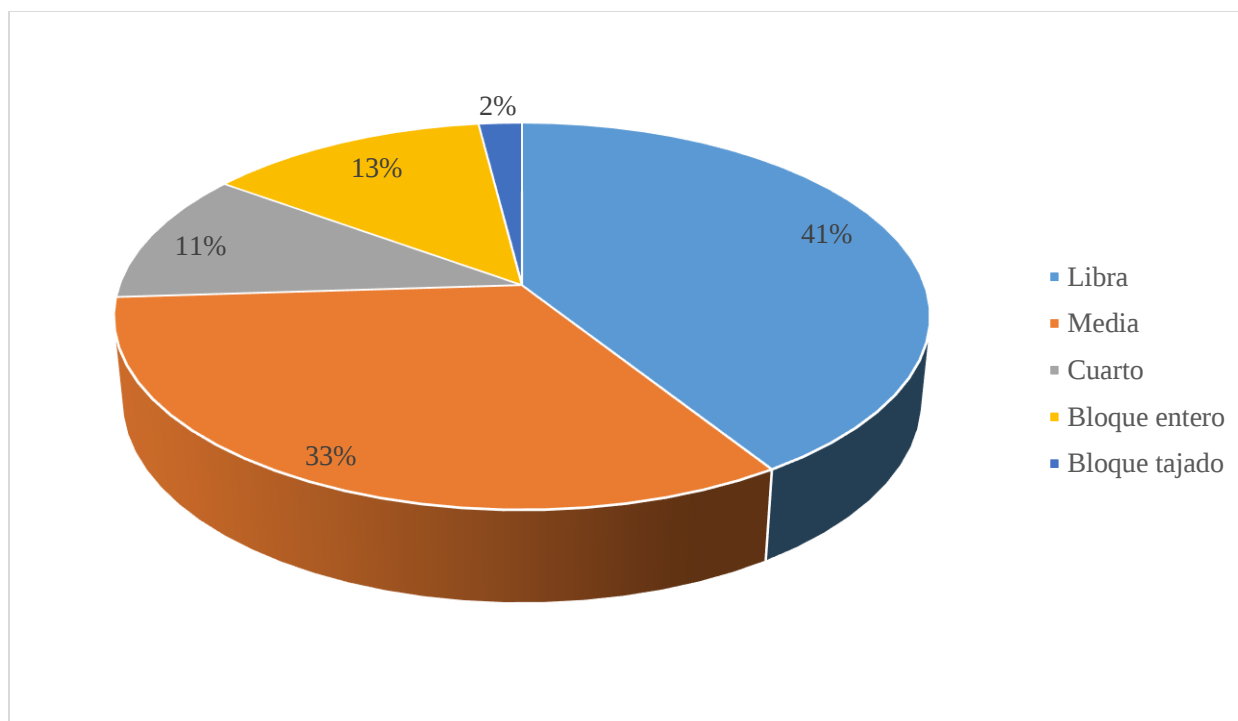


Figura 14. ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones de queso doble crema estaría dispuesto a comprar?

Fuente: el estudio. 2017.

Con respecto a la pregunta ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones de queso doble crema estaría dispuesto a comprar? Los encuestados manifiestan: libra el 41%; media, el 33%; cuarto, el 11%; bloque entero, el 13%, bloque tajado, el 2%. Con base en los gustos y preferencias de los consumidores; se establece que la libra entera, libra tajada, media tajado y bloque entero son las de mayor demanda, en el mercado. Por tanto, el factor de presentación exige que el producto presente innovación, mediante una envoltura o diseño gráfico atractivo para el cliente. La presentación eficaz comprende algo más que el simple hecho de ponerlos en una vitrina y cubrirlas con una envoltura para hacerlo atractiva ya que la función del empaque conlleva a conservar el producto de factores como la humedad, la luz, el transporte y guarda el producto. Así mismo, comunicar, revela sus características y ventajas, seduce y motiva al consumidor a comprarlo.

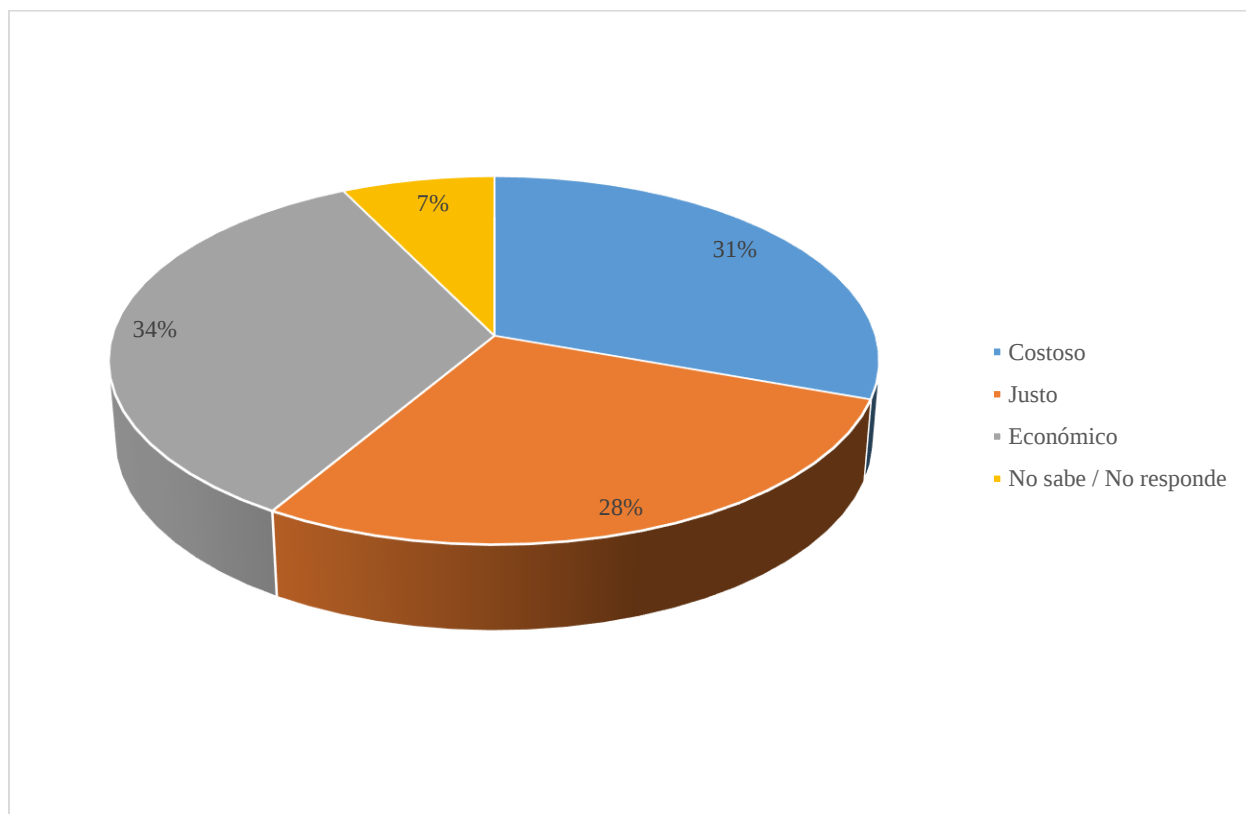


Figura 15. ¿Considera que el precio del queso doble crema es?

Fuente: el estudio. 2017.

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera que el precio del queso doble crema es? Los encuestados manifiestan: costoso, el 31%; justo, el 28%; económico, el 34%; no sabe/no responde, el 7%. Identificar la importancia del suministro del valor superior al cliente; determinar políticas y estrategias de fijación de precios, analizar el significado del punto de equilibrio: conlleva a que todo gerente debe contar con una política sobre la calidad, de tal forma que sirva de guía en las actuaciones diarias.

Por otra parte, las estrategias de precio y la importancia de éxito de la empresa, debe establecer políticas de beneficio relativo, precio relativo y costo relativo; aspectos que conllevan

a una posición competitiva y una amplia participación en el mercado. A su vez, generación de liquidez y utilidades; con base en la oferta y demanda del producto.

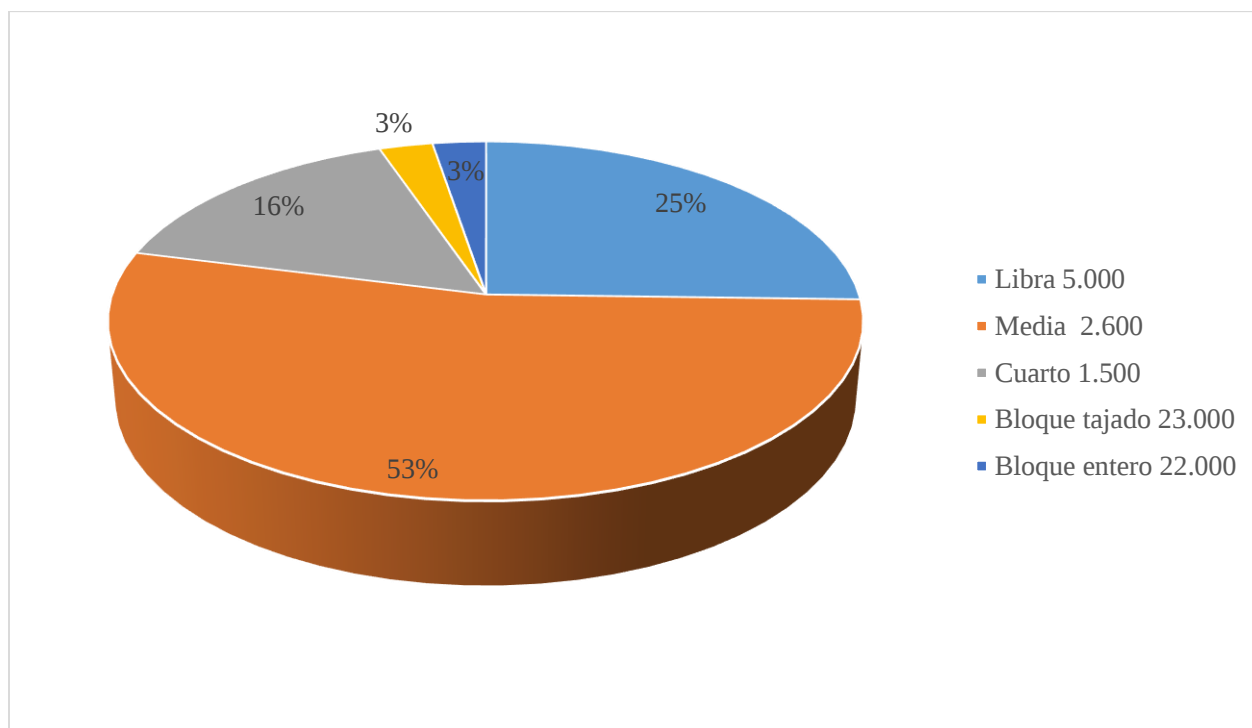


Figura 16. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar?

Fuente: el estudio. 2017.

De acuerdo a la pregunta ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar? Los encuestados manifiestan: libra 5.000, el 25%; media 2.600, el 53%; cuarto 1.500, el 16%; bloque tajado 23.000, el 3%; y bloque entero 22.000, el 3%. Todo gerente debe contar con una política sobre la calidad, de tal forma que sirva de guía en las actuaciones diarias. El precio se puede considerar como la cuantía de dinero dada a cambio de un producto o servicio o como el total de los valores que el cliente intercambia por el beneficio de tener un producto o servicio. La política sobre el precio no debe ser tomado en forma aislada en la empresa, éstas deben ser el resultado de una estrategia gerencial integrada que permita al empresario tener claridad sobre su incidencia y sus relaciones.

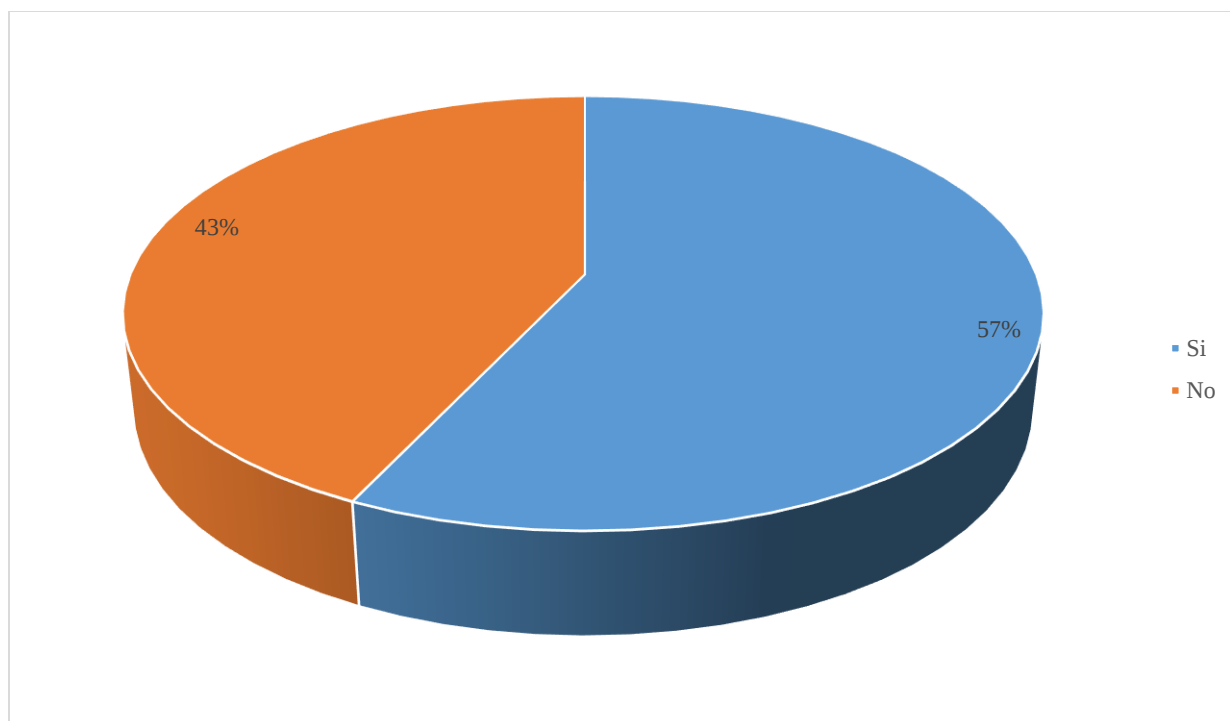


Figura 17. ¿Le gustaría adquirir una nueva marca de queso doble crema?

Fuente: el estudio. 2017.

Con respecto a la pregunta ¿Le gustaría adquirir una nueva marca de queso doble crema? Los encuestados manifiestan: si el 57% y no el 43%. El factor marca conlleva a ser el símbolo, nombre, término o diseño de la combinación que diferencia un producto ante el consumidor. El fin de la marca es identificar el producto y distinguirlos de la competencia, es a través de la marca que se logra que el producto se posicione en el mercado y lo protege frente a la competencia desleal.

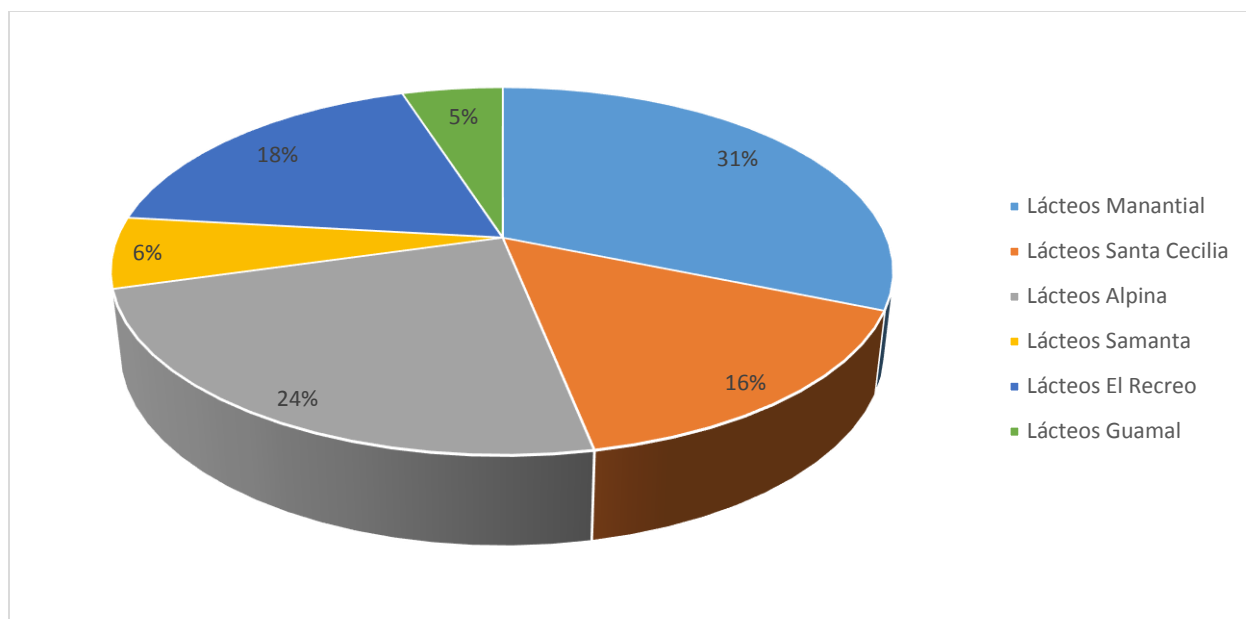


Figura 18. ¿Qué marca de queso doble crema compra actualmente?

Fuente: el estudio, 2017.

Dada la pregunta ¿Qué marca de queso doble crema compra actualmente? Los encuestados manifiestan: lácteos Manantial, el 31%; lácteos Santa Cecilia, el 16%; lácteos Alpina, el 24%; lácteos Samanta, el 6%; lácteos El Recreo, el 18%; lácteos Guamal, el 5%. Al nivel del contexto regional existe tres marcas como son: Lácteos Manantial, El Recreo y Alpina; que conlleva a las decisiones de compra por parte de los consumidores, para el caso específico de Llanolac. Se tendrá en cuenta, la globalización de los mercados, los gustos y preferencias de los consumidores, el empaque, la etiqueta, el servicio al cliente, calidad y precio.

6.15 Síntesis estudio de mercado

La población encuestada se encuentra entre 18 a 60 años de edad correspondiente a los estratos del 1 al 6. Con una frecuencia de consumo de todos los días 31%. Considerando que los productos lácteos adquiridos en el mercado son de buena calidad y que para su compra tiene en

cuenta: precio, calidad, y que para su compra tiene en cuenta: precio, calidad, empaque y tamaño. Lo adquieren principalmente en plazas de mercado, tiendas de barrio y supermercados. Los medios de comunicación por la cual se informa de consumo de productos lácteos es radial, televisión, volantes, con mayor porcentaje, página web, correo electrónico y prensa. Las presentaciones que estarían dispuesto a comprar son libra, el 41%, media 33%; cuarto 11%, bloque entero 13% y bloque tajado, el 2%. Al igual les gustaría adquirir una nueva marca de queso doble crema en un 57%.

La marca de queso doble crema que compran actualmente lácteos Manantial, Lácteos El Recreo, Alpina en un porcentaje promedio de 27%, cada uno, seguido del menor porcentaje por lácteos Samantha, Santa Cecilia y Lácteos Guamal. Al igual que el precio que estarían dispuestos a pagar, corresponde al delibra a \$5.000, seguido el de media a \$2.600, cuarto a \$1.500, bloque entero a \$23.000 y por último bloque tajado a \$24.000.

6.16 Tipo de clientes

Todos los estratos socioeconómicos de Villavicencio, contemplando niños, niñas adolescentes, jóvenes, y adultos mayores. Sus edades de consumo oscilan desde los seis meses en adelante hasta terminar su ciclo de vida.

6.17 Usos

El queso doble crema tiene su principal uso a nivel doméstico a diario.

6.18 Estrategias de distribución

La distribución del producto es uno de los componentes básicos en el proceso de comercialización que tendrá el plan de negocios dentro del mercado.

Como alternativa de penetración se trabajará con base en un servicio al cliente y calidad del producto. Se recorrerá la ciudad en cada una de las comunas mostrando el producto a las familias, por el sistema puerta a puerta. Además, se tendrá como alternativa de comercialización las tiendas de barrio, supermercados, plazas de mercado y salsamentarías.

6.18.1 Estrategias de ventas.

Se utilizará la venta personal, incluyendo la promoción del producto; a partir de una planeación de ventas estructurada y estableciendo para ello una fuerza de venta agresiva. Todo con miras a satisfacer las necesidades del consumidor. Además de manejar el proceso de venta pos venta, conlleve a buscar evaluar posibles clientes.

Vale la pena indicar que la administración y estrategias de ventas establecerá el siguiente proceso: motivación al cliente, supervisión evaluación y seguimiento al cliente, búsqueda de los cliente y supervisión.

6.18.2 Estrategia de Precio.

Se puede considerar el precio como la cuantía de dinero dada a cambio del producto donde el consumidor intercambia su beneficio de tener dicho producto lácteo como estrategia de precio se tendrán los siguientes aspectos: Capacidad de la empresa para atender los requerimientos del consumidor, se tendrá en cuenta la estrategia de compra y costo de la competencia, decisión del consumidor al elegir el producto en el precio.

6.18.3 Condiciones de pago.

El sistema de pago es de contado.

6.18.4 Definición del precio.

De acuerdo a la oferta y demanda y teniendo en cuenta el precio de la competencia
Seleccionando los objetivos de los precios:

- a) Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra.
- b) Determinar la demanda.
- c) Estudiar las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad.
- d) Analizar los precios de la competencia.
- e) Seleccionar una política de fijación de precios.

- f) Seleccionar un método de fijación de precios y políticas de descuento.
- g) Selección de precio definitivo.

6.18.5 Estrategia de Promoción.

Las principales actividades de la promoción se desglosan de actividades específicas de comunicación de forma directa e indirecta con el consumidor.

La promoción del producto. Se llevará a cabo estableciendo para ellos las siguientes estrategias: Degustaciones muestras gratis, ofertas especiales el sistema pague 2 y lleve 3.

Canal de distribución. Intermediario.

Estrategias de promoción. Descuentos del producto descuentos por pronto pago, y descuento por volumen adquirió del producto.

Cubrimiento geográfico. Municipio de Villavicencio

6.18.6 Estrategias de Comunicación.

Se estudian los distintos canales de comunicación y su grado de eficacia, detecta factores críticos de la comunicación dentro de la empresa y determina las prioridades y su implantación dentro de la misma.

- a) Se entregará al cliente volantes o adhesivos que le permitir informarse sobre las características del producto.
- b) Abrir una página web e enviar información a todos los correos acorde con los clientes potenciales y no potenciales.
- c) Utilizar medios masivos de comunicación tales como (periódico regional y emisora regional).
- d) Se utilizará la prensa regional (Llano 7 días) y medios de comunicación radial (súper estación 98.3).
- e) Justificación los medios de comunicación utilizados prensa y radio son los de mayor fuente de información hacia la comunidad en general y circulan permanente y constantemente.
- f) Costos de comunicación. Radio 3 cuñas radiales por día valor 1.800.000 anual. Prensa 4 emisiones al mes 120.000 y 1.440.000 anual.

6.18.7 Estrategias de Servicio.

Estrategias de servicios procedimientos para otorgar garantía y servicio posventa: el queso doble crema es un producto alimenticio, ya que tiene una gran durabilidad, antes de consumirse, por esta razón se otorga una variedad de garantías, el producto ofrece una

tranquilidad y beneficios. La organización estará conformada por personal con actitud especial, una suma de buenos modales y relaciones humanas en las que cada palabra, movimiento o expresión.

6.18.8 Estrategias de Aprovisionamiento.

El aprovisionamiento es significativo e importante dentro de la organización, ya que la materia prima como es el queso doble crema, incide en todas las áreas y procesos de comercialización del producto como en la venta, mercadeo, por tal razón es importante tener un plan de estrategias para la competitividad de la organización sea siempre sólida.

- a) Cantidad de queso doble crema.
- b) El proceso de compra de queso doble crema será a corto plazo por tratarse de un producto perecedero.
- c) Adquisición con proveedores que garanticen la calidad del queso doble crema.
- d) Análisis para las decisiones de compra.

7. Factibilidad técnica y administrativa del plan de negocio, en el contexto de la ciudad de Villavicencio

7.1 Estudio técnico

Después de haber elaborado el estudio de mercado corresponde emprender las actividades relacionadas con la recopilación, organización y análisis de la información de tipo técnico. Esto con el fin de elaborar un estudio técnico del proyecto para, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, tomar decisiones sobre: tamaño del proyecto, localización, alternativa tecnológica más apropiada, proceso y lugar donde operara el proyecto.

7.1.1 Tamaño.

De acuerdo con el estudio del mercado y con el pronóstico de ventas la bodega estará diseñada para comercializar 386 unidades de queso doble crema a diario en el primer año, que es el promedio estimado en las zonas de distribución; lo que equivale a vender 11.580 unidades de queso doble crema al mes, para cubrir una demanda de 28.950 kilos mensuales en las diferentes presentaciones que brinda y un total anual aproximado de 138.960 unidades.

El tamaño y capacidad de la empresa es de 8,20 mt² que es el espacio con el que se contará para la instalación de los instrumentos tecnológicos para la terminación, almacenamiento y enfriamiento del producto.

Tabla 2. *Capacidad Instalada en unidades.*

CONCEPTO	CAPACIDAD INSTALADA (TAMAÑO)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	138.960	121.590	127.670	134.053	140.756
MENSUAL	11.580	10.133	10.639	11.171	11.730
DIARIO	386	405	426	447	469
CAPACIDAD EN %	100	88	92	96	101

Fuente: los autores. 2017.

7.1.2 Localización.

El proyecto se llevará a cabo en el casco urbano del Municipio de Villavicencio, la decisión de la ubicación se tomó con base en la cercanía a la materia prima y a los costos de ésta. La bodega estará ubicada en el barrio San isidro centro de la ciudad de acuerdo con lo establecido en el Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio, además es un punto estratégico para la compra de comercialización del producto.

Esta localización de determino después de analizar los siguientes factores:

Tabla 3. *Localización.*

Nº	CONCEPTO	%	LOCALIZACIÓN - ASIGNACIÓN DEL PUNTO					
			LLANOBASTOS		ESPERANZA		SAN ISIDRO	
			valor	Total	valor	Total	valor	Total
1	Vial	20%	7	1,4	6	1,2	8	1,6
2	Servicios Públicos	18%	6	1,08	8	1,44	9	1,62
3	Mano de Obra Calificada	10%	6	0,6	7	0,7	6,5	0,65
4	Mano de Obra No Calificada	5%	7,5	0,375	4	0,2	8	0,4
5	Sistema Financiero	10%	4	0,4	7,5	0,75	8	0,8
6	Seguridad	10%	10	1	7,4	0,74	10	1
7	Cercanía del mercado	18%	9	1,62	3	0,54	8	1,44
9	Demanda en el sitio	9%	9	0,81	5,5	0,495	7,6	0,684
	TOTAL	100%	58,5	7,285	48,4	6,065	65,1	8,194

Fuente: los autores. 2017.

7.1.3 Alternativa Tecnológica.

El tipo de tecnología que se utilizará en el plan de negocios será intermedia debido a que no se empleará tecnología de punta sino, maquinaria necesaria para una mediana empresa, y las personas que trabajen allí estarán suficientemente capacitadas para la manipulación de alimentos y se mantendrán debidamente actualizadas en todo lo relacionado con la elaboración de derivados lácteos. Entre los materiales y equipos a utilizar en la bodega se pueden mencionar los siguientes:

- a) Tanques de Almacenamiento en frío.
- b) Mesa móvil para moldeo
- c) Báscula
- d) Empacadora al vacío
- e) Estanterías
- f) Canastillas plásticas

7.1.4 Operaciones.

El producto a comercializar es queso doble crema en las siguientes presentaciones:

- a) Libras.
- b) Medias.
- c) Cuartos,
- d) Bloque entero.
- e) Bloque tajado.

7.1.5 Características técnicas del producto.

Nombre	Queso doble crema
Composición	Leche ácida, leche fresca, sal, cuajo.
Proceso de comercialización	Se recibe los bloques de queso doble crema, entra a un proceso de tajado, donde se realiza la colocación de separadores en cada una de las tajadas, después se realiza el empacado al vacío de cada una de las presentaciones y por último se realiza la comercialización en todos los clientes.
Conservación	Producto perecedero, susceptible al mal manejo. Se transporta refrigerado -7° C evitando el mezclado con material que sea tóxico, corrosivo, o con olores penetrantes.

Fuente: los autores. 2017.

7.1.6 Ficha técnica.

Nombre	Queso doble crema
Composición	Leche ácida, leche fresca, sal, cuajo.
Proceso de comercialización	Directo, intermediarios, puerta a puerta.
Tipo y unidad de empaque	Bolsa plástica de polietileno empacado al vacío.
Vida útil	Producto perecedero.

Fuente: los autores. 2017.

7.1.7 Nombre producto a comercializar.

Queso doble crema con una marca al público que tiene por nombre LLANOLAC.

7.1.8 Logotipo.

LLANOLAC

7.1.9 Slogan.

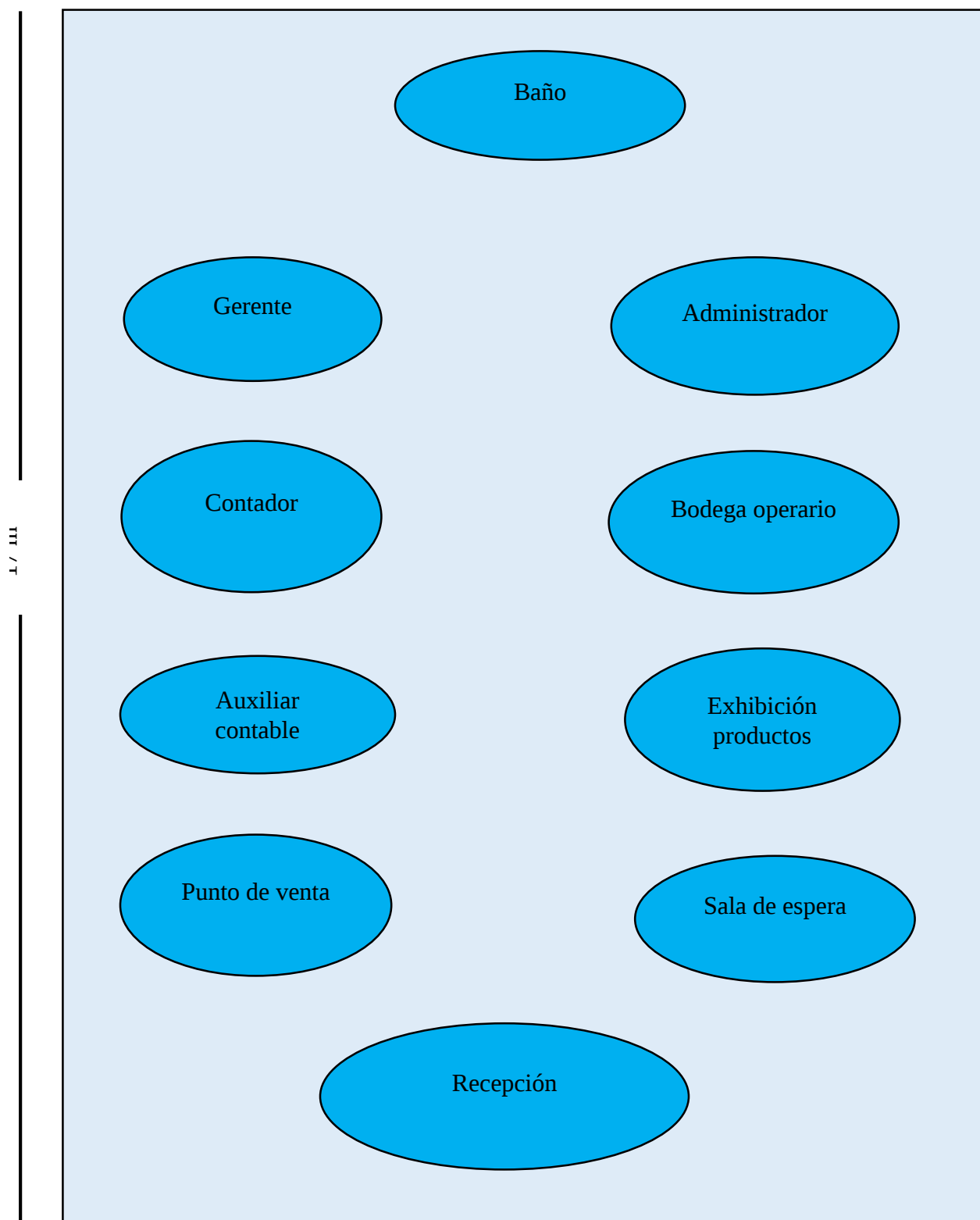
**LLANOLAC
"COMO LA
INMENSA
LLANURA**

7.1.10 Etiqueta.



7.1.11 Presentaciones.



7.1.12 Distribución física – comercialización.10 m²

7.2 Estudio organizacional

Comprende el análisis del marco jurídico en cual va a operar la unidad empresarial como paso previo a la definición del tipo de empresa a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuadas a las características y necesidades del proyecto, descripción de los sistemas procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar a regular las actividades en el período.

7.2.1 Estrategia Organizacional.

La matriz DOFA sirve como herramienta a identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, es decir, con su elaboración se tendrá en cuenta las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas.

7.2.2 Análisis DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
• Poca variedad de productos. Nivel Alto. • No posee un manual de Políticas contables. Nivel Alto. • No posee software contable. Nivel Alto. • No tiene establecido el reglamento interno de trabajo. Nivel Alto.	• Comunicación del sistema de calidad. Nivel Alto. • Incrementar presencia a nivel regional. Nivel Alto. • Consecución de nuevos proveedores. Nivel Alto. • Consecución de nuevos clientes. Nivel Alto.	• Posee desarrollo tecnológico adecuado. Nivel Alto. • Se lleva a cabo capacitación y desarrollo de personal. Nivel Alto. • Existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Nivel Alto.	• Condiciones laborales con el mercado. Nivel Alto. • Escasa mano de obra calificada. Nivel Medio. • Competencia desleal. Nivel Alto.

Fuente. Los autores. 2017.

Tabla 4. *Estrategias.*

Estrategia fortaleza oportunidad	Estrategia fortaleza amenaza
• Desarrollo del producto acorde a las necesidades del consumidor. • Ampliar la cobertura de la empresa	• Diseñar un programa de servicio al consumidor para mantener su lealtad. • Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia
Estrategia debilidad oportunidad	Estrategia debilidad amenaza
• Iniciar un programa de capacitación a el equipo de colaboradores • Adquirían de tecnología	• Iniciar un programa de investigación y desarrollo. • Llegar acuerdos con proveedores del queso doble crema.

Fuente. Los autores. 2017.

7.2.3 Estructura Organizacional.

Las actividades necesarias para la ejecución y operación del proyecto serán programadas coordinadas realizadas y controladas; mediante el diseño de una estructura organizacional que se encargara de asumir las actividades.

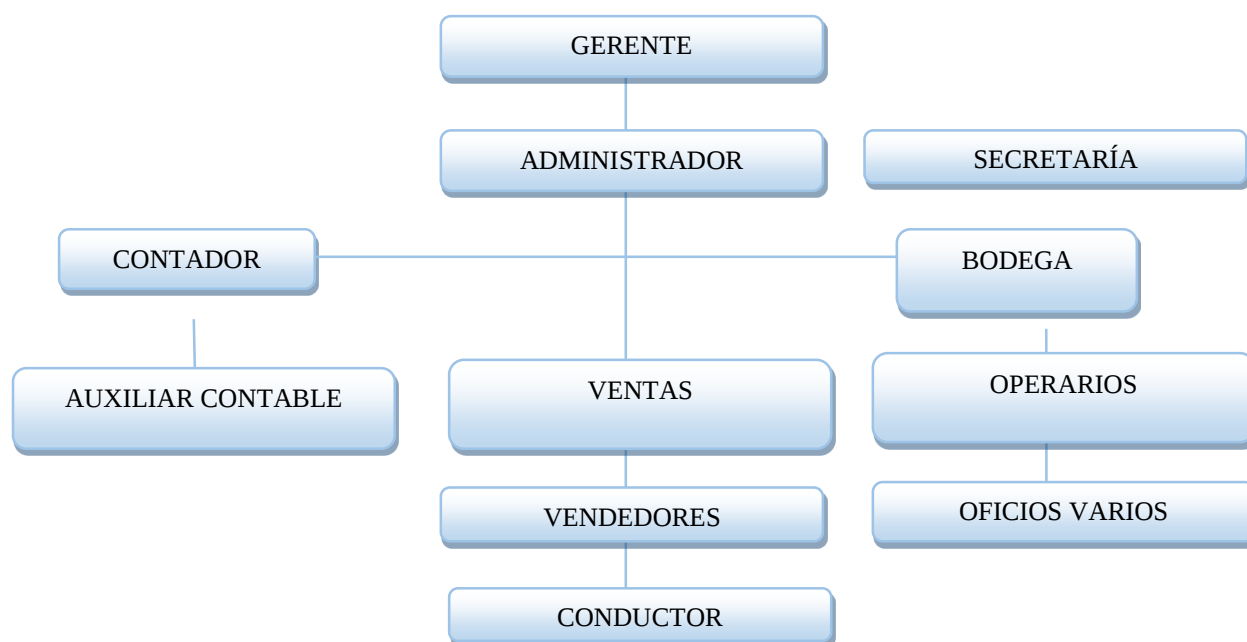


Figura 19. Organigrama.

7.2.4 Perfiles de los cargos.

Tabla 5. *Manual de funciones del Gerente.*

Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Ninguno.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
• Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa. • Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. • Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo. • Autorizar y ordenar los respectivos pagos. • Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente. • Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores. • Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores. • Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero de Producción Industrial, Ingeniero de Alimentos o Experiencia Certificada en el sector. Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Tabla 6. *Manual de funciones del Administrador.*

Denominación del cargo:	Administrador
Jefe inmediato:	Gerente
Número de personas a cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
• Verificar la asistencia del personal, para evitar retardos y cuellos de botella dentro de la planta. • Planear, organizar, dirigir y controlar las tareas extras a ejecutar como el recibimiento de materias primas fuera de horarios de trabajo, entrega de pedidos y atender visitas ocasionales realizadas por persona vinculadas con el control fiscal de la empresa. • Velar por el correcto uso y utilización de la maquinaria y equipos utilizados por los	

operarios. • Velar por la higiene, limpieza y seguridad industrial de la empresa. • Supervisar y controlar las compras, ventas, ingreso por ventas (contado – crédito). • Verificar créditos y estado de cuentas de los clientes y distribuidores. • Supervisar los despachos y entregas de los pedidos. • Controlar que las tareas realizadas por los operarios reflejan su trabajo real. • Semanalmente pasar a la gerencia informes de compras, ventas y presupuesto de la empresa. • Mensualmente elaborar cuadros estadísticos sobre planes de pago de los clientes y distribuidores, facturación de ventas. • Conceder permisos a los operarios para ausentarse del trabajo. • Colaborar en la solución de problemas que se presenten en la empresa. • Recomendar y desarrollar políticas, programas, presupuestos y planes de mercado semestrales y anuales. • Aconsejar y formular recomendaciones al gerente sobre precios, cambios y servicios en las compras y ventas. • Plantear estructuraciones a la organización sobre la distribución y administración de compras y ventas. • Mantener al tanto de los movimientos y políticas comerciales de la competencia e informarlos a la gerencia.	
Formación:	Técnico o profesional en Administración o áreas afines.
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Habilidades:	Creatividad, innovador, manejo de personal, líder y compromiso con la empresa.

Tabla 7. *Manual de funciones del Contador.* .

Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
• Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. • Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal. • Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc. • Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa. • Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria. • Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa. • Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa. • Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.	

Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional. (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Tabla 8. *Manual de funciones del Auxiliar Contable.*

Nombre del Cargo:	Auxiliar contable
Cargo del Jefe Inmediato:	Contador
Número de Cargos:	Uno (1)
FUNCIONES	
• Recopilar, organizar, digitar y generar informes de toda la información contable. • Organizar, analizar y codificar toda la información contable, • Tener actualizado el Plan único de Cuentas. • Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la dependencia. • Generar las respectivas causaciones. • Programar y elaborar los cheques para pagos a proveedores y acreedores en • Confrontar el Balance de Prueba con los saldos de los auxiliares. • Efectuar las Depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido. • Efectuar los ajustes por inflación. • Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área, • Efectuar y mantener actualizados los registros contables en los libros de contabilidad. • Informar diariamente los ingresos y egresos al Jefe Inmediato, • Realizar corte mensual de cuentas. • Suministrar la información necesaria para realizar los informes requeridos, • Efectuar las conciliaciones bancarias. • Recibir los soportes contables y confrontar su respectiva verificación, • Elaborar y expedir certificados de Ingresos y Retenciones, • Actualizar los Nits de terceros. • Preparar mensualmente los anexos para el Balance General y confrontarlos con los saldos que arrojen las cuentas del mayor, • Las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.	
Requisitos de Educación:	Estudiante de Contabilidad, y tener conocimientos de Tributaria, Manejo de Computadores y Software Contable.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Tabla 9. *Manual de funciones Vendedor.* .

Nombre del Cargo:	Vendedor
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador
Número de Cargos:	Dos (2)
FUNCIONES	
• Saludar amablemente, mostrarle respeto y hacer sentir importante al cliente. • Prestar atención de las especificaciones que pidan los clientes y proporcionarles los productos correctos que ellos ordenen, tomando respectiva nota por escrito o forma electrónica. Cada vendedor debe ir a cada supermercado para retomar nuevamente el pedido periódicamente. • Plasmar en la agenda lo que ha vendido por día. llevando de ese modo el control de su trabajo, para luego entregar ese informe a su superior y se pueda proceder con la entrega de dicho pedido. • Se debe acercar a aquellos supermercados o tiendas que no son clientes del grupo, y se debe ofrecer el catálogo con la variedad de productos, que en el respectivo negocio pueda tener, pero a la vez algo nuevo que quiera incursionar, dejándoles el número de teléfono donde lo puedan comunicar si en llegado caso les interesa algún artículo. • Dar a conocer las promociones que puedan interesar al comprador, y los obsequios que la compañía le pueda regalar por ser cliente del grupo. • Conocer entender y saber los beneficios, nutrientes, componentes de lo que está vendiendo, para ello debe estudiar cada producto, pero también conocer los precios, la disponibilidad de demanda que pueda existir, y todo lo logra haciendo estudios detallados. • Realizar hacer una supervisión del sector donde se encuentra el supermercado o negocio donde el grupo surte sus productos, tomando nota de qué clase de gente vive, que actividades frecuentan; para de esa forma hacer un análisis de que productos tendrían mayor demanda, y esos resultados se le muestran al cliente, dándole a entender que sería más beneficios para su negocio, pero lógicamente sacando ventaja también la empresa. • Tomar cursos referentes a los productos, leer manuales o libros de ventas, estar siempre activo e investigando la mejor manera de vender • Ordenar de una forma rápida los productos para que se vean más visibles, poniéndolos delante del mostrador o vitrina donde los tenga almacenados; proporcionarle propaganda, como afiches cada vez que se pueda y la empresa lo suministre.	
Requisitos de Educación:	Técnico o profesional en áreas afines. Nivel Mínimo Básica Primaria.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Tabla 10. *Manual de funciones Operario.*

Denominación del Cargo:	Operario.
Jefe Inmediato:	Bodega
Número de Personas en el Cargo:	Cuatro (4).
FUNCIONES	
• Cumplir con el horario asignado.	

• Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. • Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia. • Responder por los implementos de trabajo asignados. • Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. • Velar por el orden y aseo del lugar. • Llevar al día los registros requeridos para el control de la comercialización. • Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción y compra de queso doble crema, pesajes, bodegajes, transportes (productos terminados), manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller o en su defecto Básica Primaria. Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud, excelente capacidad de trabajo en equipo.

Tabla 11. *Manual de funciones Personal Oficinas Varios.*

Denominación del Cargo:	Personal oficinas varios.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
• Cumplir con el horario asignado. • Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente). • Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa (Zona Administrativa, Zona de Producción, etc.). • Velar por el orden y aseo del lugar.	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller o en su defecto Básica Primaria, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Tabla 12. *Manual de funciones Secretaria.*

Denominación del Cargo:	Secretaria.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)

FUNCIONES	
• Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente. • Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. • Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentaos a su cargo. • Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo. • Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio. • Recopilar y procesar la información originada en bodega y ventas para la obtención de los datos estadísticos. • Verificación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad. • Archivar diariamente la documentación contable. • Llevar manualmente el libro de bancos, retención den la fuente y libro de personal. • Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor. • Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno. • Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Ejecutiva, Nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Tabla 13. *Manual de funciones conductor.*

Nombre del Cargo:	Conductor
Jefe inmediato:	Área de comercialización
Número de personas en el cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
• Inspeccionar diariamente el vehículo antes de iniciar la operación del mismo. • Engrasar diariamente el vehículo antes de iniciar la operación del mismo. • Verificar niveles de líquidos en los vehículos (aceite, agua, etc.) • Mantener actualizada la hoja de vida del vehículo a su cargo. • Conducir, reparar y mantener el vehículo automotor, respetando las normas de tránsito y observando la reglamentación establecida para su utilización. • Responder por la seguridad, presentación y mantenimiento del vehículo, así como también por el buen estado de sus accesorios, herramientas y equipos. • Verificar y controlar la clase, cantidad y el valor del combustible suministrado al vehículo. • Transportar personal, material, suministros y equipos a los sitios encomendados.	

• Participar cuando sea necesario en el cargue o descargue del vehículo y traslado de elementos. • Distribuir documentos, y otros objetos en las diferentes oficinas de la Empresa o lugares. • Recoger en las diferentes dependencias y entidades las comunicaciones dirigidas a la administración. • Debe tener conocimiento sobre los factores de riesgo propios de su oficio y/o puesto de trabajo. • Debe tener conocimiento de los efectos o consecuencias derivadas de la exposición a riesgos, y las medidas preventivas y de protección. • Informar toda condición ambiental peligrosa, anomalías o práctica insegura. • Participar en las capacitaciones y charlas diarias relacionadas con seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.	
Requisitos de Educación:	Bachiller o en su defecto Básica Primaria
Requisitos de Experiencia:	2 años en cargos relacionados manejando vehículo según su categoría referenciada en el pase después de la fecha de expedición.
Otros Requisitos:	Curso de manejo defensivo vigente. Conceptos básicos de mecánica.

7.2.5 Tipo de empresa.

Llanolac S.A.S., estará constituida como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

ACTO CONSTITUTIVO

Queli Yoana López González, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de ciudadanía número 1.121.886.752 de Villavicencio, domiciliado en la ciudad de Villavicencio, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **LLANOLAC S.A.S.**, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de **TREINTA MILLONES DE PESOS** (\$ 30.000.000 Millones), dividido en

(5.000) acciones ordinarias de valor nominal de (\$ 6.000 pesos) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

CAPÍTULO 1. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Forma. La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **LLANOLAC S.A.S.**, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: "Sociedad por Acciones Simplificada" o de las iniciales "SAS".

Artículo 2. Objeto social. La sociedad tendrá como objeto principal: comercialización de queso crema. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así

como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será el Municipio de Villavicencio. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4. Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II - REGLAS SOBRE CAPITAL Y ACCIONES

Artículo 5. Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de **SESENTA MILLONES (\$ 60.000.000)**, dividido en **DIEZ MIL (10.000)** acciones, de valor nominal de **SEIS MIL PESOS (\$ 6.000)** cada una.

Artículo 6. Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de **TREINTA MILLONES DE PESOS (\$ 30.000.000)**, dividido en **CINCO MIL (\$ 5.000)** acciones ordinarias de valor nominal de **SEIS MIL PESOS (\$6.000)** cada una, y está distribuido de la siguiente forma:

Socio	N. Acciones	Valor Total
QUELI YOANA LÓPEZ GONZÁLEZ	5.000	\$ 30.000.000

Artículo 7. Capital Pagado. El capital pagado de la sociedad es de **TREINTA MILLONES DE PESOS (\$ 30.000.000)**, dividido en **CINCO MIL (\$ 5.000)** acciones ordinarias de valor nominal de **SEIS MIL PESOS (\$ 10.000)** cada una, y está distribuido de la siguiente forma:

Socio	N. Acciones	Valor Total
JOISBER EDUARDO HUMOA MORA	5.000	\$ 30.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8. Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9. Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10. Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias o suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11. Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas

Artículo 12. Clases y Series de Acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren. Siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan derechos que confieren las acciones emitidas, los

términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Artículo 13. Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple la asamblea aprobará, además de su emisión la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14. Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas Laborales vigentes. Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia. Siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en

la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa. La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17. Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1268 de 2008.

CAPÍTULO III - ÓRGANOS SOCIALES

Artículo 18. Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19. Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser plural personal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas

por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20. Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum Mayorías y más condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente. La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan. Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad. Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poder llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22. Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado. Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23. Derecho de inspección. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda

la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares. Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, de manera inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección. La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24. Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá del delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25. Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de Las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión. Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- a) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- b) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión

- c) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular.
- d) La modificación de la cláusula compromisoria
- e) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple: si
- f) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Artículo 26. Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados los accionistas podrán fraccionar su *voto*. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27. Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión. Los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado. En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea.

Artículo 28. Representación legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien tendrá un suplente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Las funciones del representante legal, terminarán **EN CASO** de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, deceso de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural, y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante sea una persona jurídica. La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral si fuera el caso. La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo. En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de esta. Toda remuneración que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29. Facultades del representante legal. La sociedad, será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos se hubieren reservado a los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados

por el representante legal. Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica. Préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

CAPÍTULO IV - DISPOSICIONES VARIAS

Artículo 30. Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de la enajenación. La enajenación global requerirá de la aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que represente cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31. Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año que comienza el primero de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil del documento de constitución de la sociedad.

Artículo 32. Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador

independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33. Reserva legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito formado con el 10% de las utilidades liquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades liquidas, pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34. Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35. Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje en los términos previstos en la cláusula 35 de estos Estatutos.

Artículo 36. Clausula compromisario. La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un tribunal de

arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes o en su defecto por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Villavicencio. El árbitro designado, será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas en el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Artículo 37. Ley aplicable. La interpretación de estos estatutos se sujeta a las disposiciones contenidas en la ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO IV - DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 38. Disolución. La sociedad se disolverá:

- a) Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si los hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
- b) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- c) Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- d) Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- e) Por orden de autoridad competente.
- f) Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del 50% del capital suscrito.

Artículo 39. Enervamiento de las causales de disolución. Pondrá evitarse la disolución de la sociedad mediante adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal sexto del artículo anterior.

Artículo 40. Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas. Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

REPRESENTACIÓN LEGAL. Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo a **QUELI YOANA LÓPEZ GONZÁLEZ** identificada con el documento de identidad 1.121.886.752 de Villavicencio, como representante legal de esta sociedad. Y como suplente del representante legal a **JOISBER EDUARDO HUMOA MORA** identificado con el documento de identidad 1.121.871.328 de Villavicencio.

El representante legal, participa en este acto constitutivo a fin de dejar constancia de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado. Como constancia de lo anterior se firma a los 20 días del mes de junio de 2017.

QUELI YOANA LÓPEZ GONZÁLEZ

CC No. 1.121.886.752 de Villavicencio

Representante Legal

JOISBER EDUARDO HUMOA MORA

CC No. 1.121.871.328 de Villavicencio

Suplente Representante Legal

8. Factibilidad financiera del plan de negocios

El objetivo de este análisis corresponde a la determinación de las características económicas del plan de negocio, este mediante la identificación de las necesidades de inversión, costos y gastos fijos y variables, además de eso también se basa en el cálculo de la utilidad y punto de equilibrio. Este estudio también buscar determinar las necesidades de recursos financieros, fuentes y posibilidades de acceso a las mismas.

Tabla 14. *Maquinaria y Equipo.*

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Cuarto frio	1	15.000.000	15.000.000	1.000.000
Empacador al vacío	2	8.500.000	17.000.000	1.133.333
Cortadora	3	1.200.000	3.600.000	240.000
Mesón de trabajo	4	490.000	1.960.000	130.666
Selladora	2	560.000	1.120.000	74.666
Etiquetadora	1	110.000	110.000	7.333
Total			\$38.790.000	2.586.000

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 15. *Muebles y enseres.*

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Estantes metálicos	2	130.000	260.000	26.000
Canastillas	60	8.000	480.000	48.000
Cuchillos	5	7.000	35.000	3.500
Caja registradora	1	400.000	400.000	40.000
Total			\$1.175.000	\$117.500

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 16. *Equipo de oficina.*

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Telefax	1	400.000	400.000	57.143
Sillas	9	90.000	810.000	115.714
Escritorios	9	140.000	1.260.000	180.000
Archivador	1	220.000	220.000	31.429
Aire acondicionado	2	1.000.000	2.000.000	285.714
Total			\$4.690.000	\$670.000

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 17. *Equipo de cómputo.*

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Computador	4	1.300.000	5.200.000	742.857
Impresora	1	400.000	400.000	57.143
UPS	4	200.000	800.000	114.286
Total			\$6.400.000	\$914.286

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 18. *Vehículos.*

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Furgón 2 toneladas	1	26.000.000	26.000.000	3.250.000
Moto F100	1	4.000.000	4.000.000	500.000
Total			\$30.000.00	3.750.000

Fuente: el estudio. 2017.

La Sección 17 de la NIIF para pymes y la NIC 16 se refieren al tratamiento de los bienes que conforman las propiedades, planta y equipo; no tienen diferencias en cuanto al requerimiento sobre la vida útil. Al respecto, ambos estándares indican que la vida útil es el tiempo en el cual la entidad espera obtener los beneficios económicos derivados del activo, por este motivo usamos una vida útil estimada por el uso que se espera tener de las diferentes propiedades, planta y equipo de la empresa. Estas sujetas a mediciones posteriores para su actualización.

Tabla 19. *Consolidación depreciación de activos*

Activo	Vida útil (años)	Valor activo	Año 1	Año 2	Periodo Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	15	38.790.000	2.586.000	2.586.000	2.586.000	2.586.000	2.586.000
Muebles y enseres	10	1.175.000	117.500	117.500	117.500	117.500	117.500
Equipo de oficina	7	4.690.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000
Equipo de cómputo	7	6.400.000	914.286	914.286	914.286	914.286	914.286
Vehículos	8	30.000.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Total		81.055.000	8.037.786	8.037.786	8.037.786	8.037.786	8.037.786

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 20. *Personal (mano de obra directa).*

Descripción	Cant.	Salario mensual	Prestaciones sociales	Valor total (mensual)	Valor total anual
Vendedores	2	737.717	368.858	1.106.575	26.557.800
Conductor	1	737.717	368.858	1.106.575	13.278.900
Oficios varios	1	737.717	368.858	1.106.575	13.278.900
Bodega	1	737.717	368.858	1.106.575	13.278.900
Operarios	1	737.717	368.858	1.106.575	13.278.900
Total					\$79.673.400

Fuente: el estudio. 2017.

Nota:

Base salarial = \$737.717 mensual

Prestaciones sociales integrales = 50%

Índice de proyección = 6.7% anual.

Tabla 21. *Gastos de administración.*

Descripción	Valor anual
Gerente	32.400.000
Administrador	27.000.000
Contador público	7.200.000
Auxiliar contable	13.278.906
Secretaria	13.278.906
Papelería y útiles	1.200.000
Comunicaciones	1.200.000
Total	\$95.557.812

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 22. *Costos de ventas.*

Descripción	Valor anual
Aviso	2.200.000
Materia Prima	170.388.000
Promoción y publicidad	3.800.000
Empaques	7.500.000
Total	\$183.888.000

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 23. *Costos de comercialización*

Descripción	Valor anual
Personal	79.673.400
Seguros activos (3%)	2.450.850
Depreciación de activos	12.278.500
Cámara de comercio	396.000
Industria y comercio	385.000
Arriendo	12.000.000
Combustibles	4.800.000
Servicios públicos	6.000.000
Total	\$117.983.750

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 24. *Costos fijos.*

Descripción	Valor anual
Personal mano de obra directa	79.673.400
Seguros activos	2.450.850
Depreciación activos	8.037.786
Cámara de Comercio	396.000
Industria y Comercio	385.000
Arriendo	12.000.000
Gerente	32.400.000
Administrador	27.000.000
Contador público	7.200.000
Auxiliar contable	13.278.906
Secretaria	13.278.906
Total	196.070.848

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 25. *Costos variables.*

Descripción	Valor anual
Combustibles	4.800.000
Servicios públicos	6.000.000
Papelería y útiles	1.200.000
Comunicaciones	1.200.000
Costos de venta	13.500.000
Total	\$26.700.000

Fuente: el estudio. 2017.

Capital de trabajo

$$KW = \frac{117.983.750 + 95.557.812 + 183.888.000}{12}$$

$$KW = \frac{397.429.562}{12} = \$33.119.130$$

Nota: para un mes de operaciones.

Fórmula: $\frac{\text{costos de comercialización} + \text{total gastos de administración} + \text{total costos de ventas}}{12}$

Tabla 26. *Presupuesto de ingresos proyección 5% anual.*

Descripción (mensual)	Valor anual
70.995.000	851.940.000
74.544.750	894.537.000
78.271.987	939.263.850
82.185.587	986.227.042
86.294.866	1.035.538.395

Fuente: el estudio, 2017.

Tabla 27. *Descripción presupuesto.*

Productos	Cantidad	Valor
Libra	231 x 5.000	\$1.155.000
Media	90 x 2.600	\$ 234.000
Cuarto	25 x 1.500	\$ 37.500
Bloque entero	20 x 23.000	\$ 460.000
Bloque tajado	20 x 24.000	\$ 480.000
Total	386 unidades (diario)	\$ 2.366.500

Fuente: el estudio, 2017.

Ventas mensuales \$2.366.500 x 30 días = \$70.995.000.

Punto de equilibrio = $\frac{\text{costos fijos}}{\text{Presupuesto de ingresos} - \text{costos variables}}$

$$PE = \frac{196.070.848}{851.940.000 - 26.700.000}$$

$$PE = \frac{196.070.848}{825.240.000} = 23.03\%$$

El análisis del punto de equilibrio permite establecer que se debe vender un presupuesto mínimo para no perder ni ganar a partir de los ingresos del primer año consistente en:
 $\$851.940.000 \times 23.03\% = \$196.201.782$.

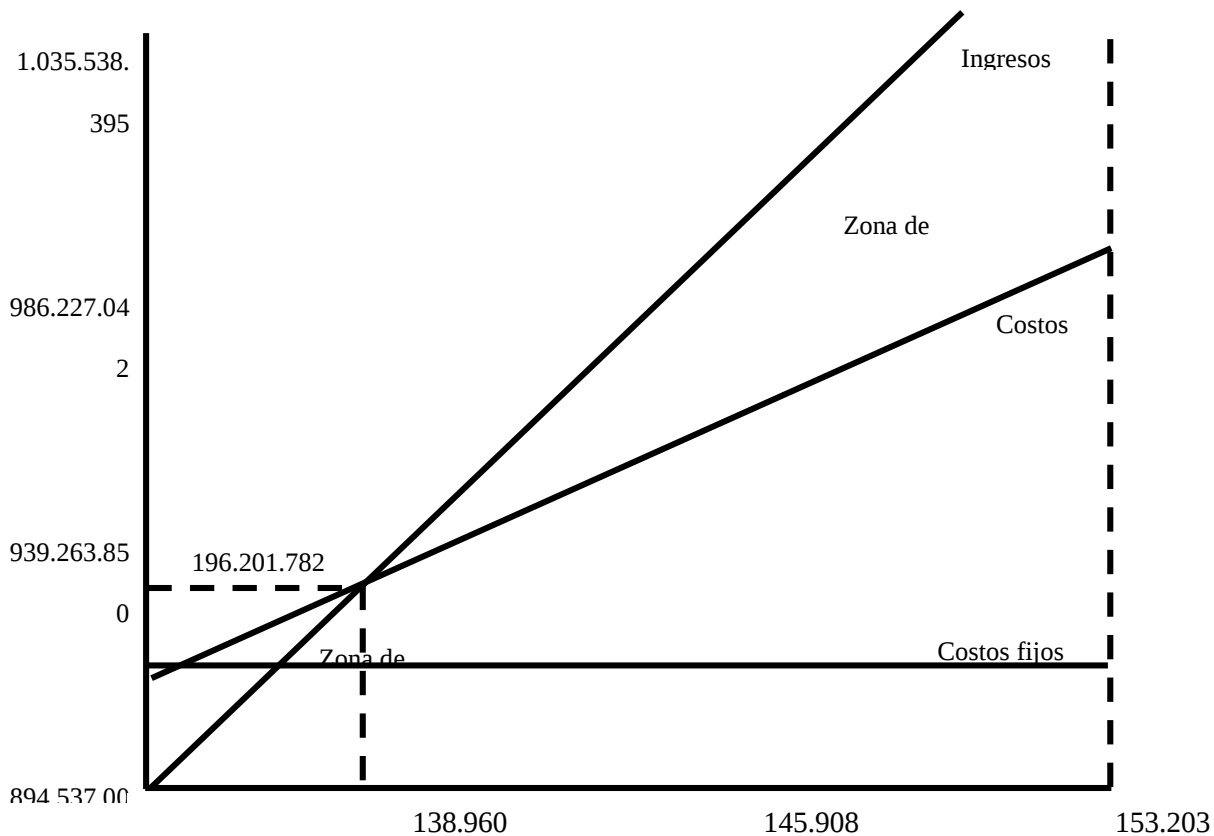


Figura 20. Punto de equilibrio.
Fuente: el estudio, 2017.

Tabla 28. *Tabla de amortización.*

CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO	
Valor a financiar	81,695,000
Tasa de interés 24% anual	0.0317
Número de pagos	36
Modalidad: Mes vencido	
Cuota fija	-3835576.671

CUADRO DE SERVICIO A LA DEUDA				
Periodo	Saldo inicial	Interés	Amortización	Saldo final
0	81,695,000	-	-	81,695,000
1	81,695,000	2,587,008	(1,248,568)	80,446,432
2	80,446,432	2,547,470	(1,288,106)	79,158,325
3	79,158,325	2,506,680	(1,328,896)	77,829,429
4	77,829,429	2,464,599	(1,370,978)	76,458,451
5	76,458,451	2,421,184	(1,414,392)	75,044,058
6	75,044,058	2,376,395	(1,459,181)	73,584,877
7	73,584,877	2,330,188	(1,505,389)	72,079,488
8	72,079,488	2,282,517	(1,553,060)	70,526,429
9	70,526,429	2,233,337	(1,602,240)	68,924,189
10	68,924,189	2,182,599	(1,652,977)	67,271,211
11	67,271,211	2,130,255	(1,705,322)	65,565,890
12	65,565,890	2,076,253	(1,759,323)	63,806,566
TOTAL AÑO 1		28,138,486	(17,888,434)	

Periodo	Saldo inicial	Interés	Amortización	Saldo final
13	63,806,566	2,020,541	(1,815,035)	61,991,531
14	61,991,531	1,963,065	(1,872,512)	60,119,019
15	60,119,019	1,903,769	(1,931,808)	58,187,212
16	58,187,212	1,842,595	(1,992,982)	56,194,230
17	56,194,230	1,779,484	(2,056,093)	54,138,137
18	54,138,137	1,714,374	(2,121,202)	52,016,935
19	52,016,935	1,647,203	(2,188,374)	49,828,561
20	49,828,561	1,577,904	(2,257,672)	47,570,889
21	47,570,889	1,506,411	(2,329,165)	45,241,724

22	45,241,724	1,432,655	(2,402,922)	42,838,802
23	42,838,802	1,356,562	(2,479,015)	40,359,787
24	40,359,787	1,278,060	(2,557,517)	37,802,270
TOTAL AÑO 2		20,022,624	(26,004,296)	
25	37,802,270	1,197,072	(2,638,505)	35,163,766
26	35,163,766	1,113,519	(2,722,057)	32,441,708
27	32,441,708	1,027,321	(2,808,256)	29,633,452
28	29,633,452	938,393	(2,897,184)	26,736,268
29	26,736,268	846,648	(2,988,928)	23,747,340
30	23,747,340	751,999	(3,083,578)	20,663,762
31	20,663,762	654,352	(3,181,224)	17,482,538
32	17,482,538	553,614	(3,281,963)	14,200,575
33	14,200,575	449,685	(3,385,892)	10,814,684
34	10,814,684	342,465	(3,493,112)	7,321,572
35	7,321,572	231,850	(3,603,727)	3,717,845
36	3,717,845	117,732	(3,717,845)	(0)
TOTAL AÑO 3		8,224,650	(37,802,270)	

Tabla 29. *Inversión inicial.*

Descripción activos fijos	Valor anual
Maquinaria y equipo	38.790.000
Muebles y enseres	1.175.000
Equipo de oficina	4.690.000
Equipos de cómputo	6.400.000
Vehículos	30.000.000
Total	\$81.055.000

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 30. *Costos financieros.*

Descripción	Valor
Amortización o abonos a capital	Pago de interés anuales
Año 1: 17.888.434	Año 1: 28.138.486
Año 2: 26.004.296	Año 2: 20.022.624
Año 3: 37.802.270	Año 3: 8.224.650

Fuente: el estudio. 2017.

Tabla 31. *Flujo de caja o de efectivo.*

Descripción	Inversión inicial	Periodos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
inversión inicial	81.695.000					
Total ingresos		851.940.000	894.537.000	939.263.850	986.227.042	1.035.538.395
Costos de comercialización		117.983.750	122.703.100	127.611.224	132.715.673	138.024.299
4%						
Utilidad bruta		733.956.250	771.833.900	811.652.626	853.511.369	897.514.096
Gastos de administración		95.557.812	102.820.206	110.634.541	119.042.766	128.090.017
(7.6%)						
Costos de venta		183.888.000	191.243.520	198.893.261	205.848.991	214.122.951
(4%)						
Costos financieros		28.138.486	20.022.624	8.224.650	-0-	-0-
Utilidad operacional		426.371.952	457.747.550	493.900.174	528.619.612	555.301.128
(-) impuestos		144.966.464	151.056.692	162.987.057	174.444.472	183.249.372
Renta 34% 33%						
Utilidad neta		281.405.488	306.690.858	330.913.117	354.175.140	372.051.756
Amortización o abono capital		17.888.434	26.004.296	37.802.270	-0-	-0-
Depreciación		8.037.786	8.037.786	8.037.786	8.037.786	8.037.786
Flujo de efectivo		271.554.840	288.724.348	301.148.633	362.212.926	380.089.542

Fuente: el estudio. 2017.

Valor Presente Neto: \$432.723.820

El VPN = Valor Presente Neto = \$432.723.820 con un valor VPN Positivo \$432.723.820
expresas que los flujos netos de efectivo, tienen la capacidad de recuperar el 100% de inversión y
crear el respectivo excedente de efectivo.

Tasa Interna de Retorno: 18.46%.

TIR = Tasa Interna de Retorno = 21.46% con una tasa de rentabilidad del 18.46% E.A. expresa que a una rentabilidad del 18.46 se recupera el 100% de la inversión para convertir el VPN igual a 0.

$$RB/C = \frac{432.723.820}{81.695.000} = 6.29 \text{ veces}$$

Con una Razón Beneficio / Costo de 6.29 veces, expresa que por cada unidad monetaria que se aplica en el negocio, existe un reintegro de \$6.29 unidades.

n = 3: periodo de recuperación de la inversión; los flujos netos de efectivo de los periodos 1, 2 y 3, tienen la capacidad de recuperar en un 100% la inversión aplicada.

8.1 Evaluación socioeconómica del plan de negocio

El negocio como unidad empresarial operante en el tercer sector de la economía que ofrece servicios y comercialización como unidad macroeconómica, produce impacto en las franjas de ocupación de mano de obra (talento humano) a través de la generación de empleo, calificado y no calificado. De la misma forma interviene como ente consumidor activo, ya que para la ejecución de su objeto social requiere de materias primas (productos intermedios) y productos industrializados. Además su actividad exige utilizar constantemente un grueso de servicios de comunicación, energéticos, educativos, tecnológicos entre otros. De igual manera se desarrolla una actividad comercial, utilizando tecnologías que permiten al contexto participar de

procesos empresariales generadores de mayor valor agregado y utilización sostenible de sus recursos requeridos en su comercialización.

De igual forma, se clasifica en el sector comercial subsector: comercio minorista. Rama de actividades: comercio minorista de productos perecederos. Actividad: venta de queso doble crema.

8.2 La empresa y el impacto ambiental

La empresa, en el desarrollo y cumplimiento de su objeto social, requiere de una serie de recursos en calidad de materias primas, insumos, suministros, accesorios, recursos de capital y talento humano. Elementos que ingresan a un proceso de transformación y creación, generando crecimiento particular y aportando al todo económico. Es aquí donde se deben analizar los factores que participan en dicho proceso con intención técnica, económica y financiera, pero que sin escapatoria alguna, causan impacto en el medio A ambiente. Por tanto, es importante identificar los sectores, renglones y actividades económicas que participan en dicho proceso: qué tipo de recursos intervienen y qué servicios se requieren para tal actividad productiva y comercializable. También se debe identificar el tipo de tecnología a aplicar: herramientas artesanales, tecnologías blandas o tecnologías de punta; según el avance tecnológico el proceso genera un impacto negativo o positivo en el medio ambiente, lo mismo que involucra cantidades máximas o mínimas de recursos a utilizar, los cuales marcan el nivel de impacto en el medio de acción e influencia.

Hoy en día, producto de las precauciones ambientalistas, los empresarios cada vez son más conscientes de producir bienes y servicios que generen el mínimo impacto ambiental y buscan la posibilidad de que sean reutilizables. El manejo adecuado de los recursos y residuos de los procesos empresariales son un ejemplo para enmarcar a la empresa en una gestión sostenible, donde los empresarios deben tener en cuenta, en el momento de diseñar la empresa, la generación de materiales de comercialización y distribución biodegradables, que ocasionen el mínimo impacto negativo al medio ambiente, siendo fundamental para tal logro, la interrelación del proceso productivo con elementos de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente.

Los procesos de producción empresarial ejercen presión sobre los recursos naturales y culturales, con la finalidad de promover productos y servicios biosostenibles, promoviendo la conservación de los recursos a través de programas empresariales que conduzcan a generar el mínimo impacto negativo en el entorno y de esta manera mejorar y prolongar la vida de la población.

Recomendaciones ambientales:

- a) Protección de flora y fauna.
- b) Gestión del agua.
- c) Gestión de la energía.
- d) Manejo adecuado de residuos sólidos.
- e) Uso racional de productos químicos.
- f) Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual.
- g) Manejo de otros impactos ambientales que puedan ocasionar deterioro.

Recomendaciones socioculturales:

- a) Respeto a la autenticidad sociocultural.
- b) Conservación del patrimonio cultural y sus valores tradicionales.
- c) Contribución al entendimiento, creatividad e innovación.
- d) Respeto a la diversidad cultural.

Recomendaciones Económicas:

- a) Sostenibilidad de oportunidades de empleo.
- b) Estabilidad de ingresos.
- c) Distribución equitativa de ingresos.
- d) Máxima cobertura de servicios públicos y sociales.
- e) Reducción de la pobreza.

La empresa frente al desarrollo económico sostenible: El desarrollo económico sostenible, pone a disposición del hombre todos los recursos naturales y culturales para que sean utilizados y aprovechados en la satisfacción de necesidades y aprovechamiento de oportunidades siempre y cuando al culminar el proceso de extracción de materias primas, transformación, distribución y consumo de productos y servicios, se presenten condiciones óptimas, o aún mejor, sin comprometer la capacidad de aprovechamiento y convivencia de generaciones futuras.

En la actualidad, muchas organizaciones empresariales participan en tala de bosques, captura de especies animales, explotación de minerales, generación de gases tóxicos y producción de alimentos que en algunos casos no son óptimos para el consumo humano, lo mismo que en la aplicación de controles de plagas y malezas que afectan la especie humana. A pesar de estos procedimientos, los órganos de control gubernamentales y privados no aplican una política ambiental que permite sacar adelante dichos procesos, algunos indispensables para el sostenimiento económico y social del hombre.

La empresa en sus procesos de producción de bienes y servicios deben actuar dentro de un marco de desarrollo económico sostenible, brindando a las generaciones futuras mayores oportunidades para aprovechar y utilizar los recursos frente a las condiciones actuales. Como se puede observar, el funcionamiento diario de la empresa como unidad vital del sistema económico, no trasciende únicamente a producir y comercializar productos y servicios con el fin de obtener utilidades, sino que se le ubica y se le compromete a liderar una política ambiental que conserve y prolongue la permanencia de los recursos naturales y culturales, tarea que parece complicada pero que se puede alcanzar siempre y cuando comprometa su acción con los siguientes tres principios:

Principio de los efectos: Recalca que todas las acciones empresariales conducen a efectos ambientales de máxima envergadura o de un mínimo impacto particular; la utilización de materias primas en pequeñas cantidades pueden generar efectos negativos cuando se hace con máxima frecuencia, o las herramientas utilizadas no son las adecuadas. Así mismo, durante el proceso productivo y aprovechamiento de productos y servicios obtenidos se originan una serie

de desechos que de no tener un manejo adecuado se convierten en basura contaminante, en estado líquido, sólido o gaseoso. Lo mismo sucede con el talento humano cuando no se implementa una política de salud ocupacional óptima, los procesos productivos pueden acarrear desequilibrios físicos, biológicos y mentales.

Principio de la conectividad: Argumenta que la especie humana depende biológicamente de otras formas de vida y de los demás ecosistemas, por tanto, no se deben exterminar especies animales, vegetales y minerales, puesto que de estos recursos y su ambiente depende la vida. La conservación de los bosques nos reporta la permanencia de fuentes hídricas y éstas suministran el agua, fuente de permanencia para las especies vivientes (animales, vegetales y el mismo hombre).

Principio de la responsabilidad: Sostiene que el hombre y las unidades empresariales tienen responsabilidad moral y ética por los efectos en operaciones de extracción, explotación, procesamiento, distribución y consumo de materias primas, productos procesados, y circuitos culturales. Este principio de la responsabilidad es el que los padres, las entidades educativas y la extensión empresarial deben enseñarles a las nuevas generaciones para que aprendan a reconocer sus efectos en el medio natural y cultural, y asuman responsabilidades ante ellos. La familia, la comunidad y las empresas deben ser conscientes de los efectos negativos que ejercen sobre el medio ambiente al utilizar recursos, lo cual implica para cada uno de estos actores asumir responsabilidad y entrar en forma individual o conjunta a crear e implementar procesos de recuperación y conservación en el orden natural y cultural.

9. Conclusiones

Llevar a cabo el plan de negocio para la comercialización de queso doble crema en la ciudad de Villavicencio, permite a través de la infraestructura de mercadeo, técnica, administrativa y financiera, ofrecer el producto a la comunidad de Villavicencio. De ahí, que el consumo de queso doble crema es del día a día, como actividad del sector comercial. Formular, elaborar y poner en marcha el plan de negocio; presenta ventajas a nivel empresarial, ya que es un producto de primera necesidad en la canasta familiar. Incluye la venta de queso doble crema en sus presentaciones: libra, media, cuarto, bloque entero y tajado con gran flexibilidad de distribución y prestación del servicio de entrega. Como estrategia, se tiene un producto de calidad, nutricional, presentación y características organolépticas; precios del mercado, impulsando la comercialización en puntos específicos, estableciendo una oferta en épocas de mayor demanda. La población encuestada se encuentra entre 18 a 60 años de edad correspondiente a los estratos del 1 al 6. Con una frecuencia de consumo de todos los días 31% lo anterior indica que existe un mercado potencial en la ciudad de Villavicencio con respecto al consumo del producto.

El plan de negocio busca constituir una empresa bajo el marco legal, como una sociedad por acciones simplificadas, de naturaleza comercial, cuyo nombre es Llanolac S.A.S. Con un término de duración indefinido, contados a partir de la fecha de inscripción de la sociedad en la cámara de comercio, con una capacidad instalada de acuerdo con el estudio del mercado y con el pronóstico de ventas la bodega estará diseñada para comercializar 386 unidades de queso doble crema a diario en el primer año, que es el promedio estimado en las zonas de distribución; lo que

equivale a vender 11.580 unidades de queso doble crema al mes, para cubrir una demanda de 28.950 kilos mensuales en las diferentes presentaciones que brinda y un total anual aproximado de 138.960 unidades, por lo que conlleva a ser una mediana empresa ubicada en el centro de la ciudad de Villavicencio, adicional cuenta con una bodega donde se busca realizar el mejor trabajo posible con las diferentes presentaciones que brinda del queso doble crema con personal calificado y capacitado para las funciones establecidas dentro de la organización. El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas ayuda a identificar cada una de estas y estar preparados para cuando se presenten. También el tipo de tecnología que se utilizará en el plan de negocios será intermedia debido a que no se empleará tecnología de punta sino, maquinaria necesaria para una mediana empresa, y las personas que trabajen allí estarán suficientemente capacitadas para la manipulación de alimentos y se mantendrán debidamente actualizadas en todo lo relacionado con la elaboración de derivados lácteos.

En cuanto al flujo de caja normal realizada la proyección para los cinco años se tiene un Valor Presente Neto VPN correspondiente a \$433.723.820, generando de esta manera TIR de 18.46% y una relación costo beneficio de 6.29 veces, valor que significa que por cada peso que se endeude la empresa tiene de respaldo dos pesos para responder a la deuda. Finalmente, se puede establecer que el proyecto es rentable, sólido y permite establecer una supervivencia, rentabilidad y crecimiento que garantice el éxito futuro de la comercialización de queso crema en la ciudad de Villavicencio. Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa, es decir incrementar la inversión de los dueños o accionistas. Generalmente, en la práctica esto se logra a través del incremento en el valor de mercado de cada acción o aporte social.

10. Recomendaciones

- a) Es conveniente que la comercializadora de queso doble crema establezca una política comercial definida y soportada en la publicidad y en la promoción de sus productos, ya que es un concepto nuevo e innovador que requiere de permanente recordación para influenciar la demanda de los consumidores.
- b) Tener en cuenta los cambios del mercado, los productos sustitutos, en el momento de ejecutar el plan de negocios; debido a que estos aspectos pueden afectar negativamente a la empresa y en otros casos favorecerla.
- c) Los productos se deben manejar con la normatividad aplicable en lo referente a todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por la elaboración de alimentos y la comercialización del producto (buenas prácticas de manufactura), con el fin de preservar mejor el producto, generar credibilidad y garantizar la salud de los clientes.
- d) Establecer una relación de confianza y calidad entre los colaboradores logrando con ello un liderazgo en el servicio, estimulando e identificando prioridades para mejorarla.
- e) Es conveniente y urgente planificar y programar capacitación sobre servicio al cliente con la participación de todos sus colaboradores. Es decir, preparar a todo el equipo para vender el producto.

- f) Determinar los atributos más importantes del producto para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, al igual que los proveedores. Incluye las capacidades y las creencias, la fortaleza y debilidades en materia de recursos, la imagen de servicio, la filosofía y la razón de ser.

Bibliografía

Agenda Interna de Competitividad (2016). *Visión 2019 – 2020. Diagnóstico Villavicencio.*

Programa Nacional de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos en el ámbito regional y local.

Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia.

Editorial Convenio Andrés Bello.

Bruna Quintas, F. (2010). *Emprendiendo un proyecto de empresa, planificación y gestión*

emprendedora. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Castrillón Franco, D. (2016). *Colombia a la vanguardia en producción de quesos*. Ganadería

sostenible. Informe contexto ganadero. Bogotá, D.C. Colombia.

Contexto Ganadero (2015). *¿Cómo está el consumo de quesos en Colombia?* Tomado de:

<http://contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/como-esta-el-consumo-de-quesos-en-colombia>

Dávila L. R. (2008). *Administración financiera*. Pontifica universidad Javeriana. Unidad

administrativa.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2015). *Indicadores regionales*

estadísticos. Sede oficina Villavicencio. Información El Tiempo. Llano Siete Días.

Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días, 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios*. Bogotá, D.C. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Duarte Silva, J. E. (2009). *Emprendedor*. Sexta reimpresión. Editorial Alfaomega.

Fedegan (2016). *Subsector lácteo*. Bogotá, D.C. Colombia.

García Asca, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

García Martínez, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F. Editorial Trillas.

Gobernación del Meta (2014). *El Meta y sus municipios*. Villavicencio – Meta. Llano Siete Días.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Mateo Campuy, D. (2010). *Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Méndez Álvarez, C. E. (2014). *Metodología*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa.

Miranda M. (2010). *Gestión de proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica, social y ambiental*. Cuarta edición. MM editores. Bogotá D.C., Colombia.

Neira Rodríguez, J. A. (2008). *Como preparar el plan de negocios*. Editorial fundación Confemetal. España.

Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva más allá de la visión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Torres, L. S. (2014). *Estadística básica*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Pyme S.A.

Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresarial, aplicadas al siglo XXI*. Segunda edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta dirigida a la comunidad en general de Villavicencio.

Universidad de los Llanos
Facultad de Ciencias Económicas
Programa Contaduría Pública
Villavicencio – 2017

1. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de queso doble crema?

- a. _____ Todos los días.
- b. _____ Una vez a la semana.
- c. _____ Dos veces a la semana.
- d. _____ Cuatro veces a la semana.
- e. _____ Una vez al mes.
- f. _____ No consumo.

2. ¿Por qué consume queso doble crema?

- a. _____ Fácil, rápida preparación.
- b. _____ Me gusta.
- c. _____ Económico.
- d. _____ Nutrientes, proteínas saludables.
- e. _____ Nada, no me gusta.
- f. _____ Costumbre

3. ¿Estima usted conveniente que se impulse la comercialización de queso doble crema en puntos de venta específicos?

a. _____ Si.

b. _____ No. ¿por qué? _____

4. ¿Cuáles de las siguientes épocas, es la de mayor demanda de queso doble crema?

a. _____ Vacaciones.

b. _____ Periodo escolar.

c. _____ Semana Santa.

d. _____ Otras

5. ¿Los productos lácteos que usted compra en el mercado son de?

a. _____ Excelente calidad.

b. _____ Buena.

c. _____ Regular.

d. _____ Mala.

e. _____ No consume.

6. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene en cuenta en el momento de comprar queso doble crema?

- a. _____ Precio.
- b. _____ Calidad.
- c. _____ Empaque.
- d. _____ Tamaño.

7. ¿En cuál de los siguientes lugares adquiere queso doble crema?

- a. _____ Plaza de mercado.
- b. _____ Tienda de barrio.
- c. _____ Supermercados.
- d. _____ Vendedores ambulantes.
- e. _____ Almacenes de cadena.
- f. _____ Salsamentarias.

8. ¿Por qué medios de comunicación se informa sobre el consumo de productos lácteos?

- a. _____ Radial.
- b. _____ Televisión.
- c. _____ Volantes.
- d. _____ Página Web.
- e. _____ Correo electrónico.
- f. _____ Prensa.

9. ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones de queso doble crema estaría dispuesto a comprar?

- a. _____ Libra.
- b. _____ Media.
- c. _____ Cuarto.
- d. _____ Bloque entero.
- e. _____ Bloque tajado.

10. ¿Considera que el precio del queso doble crema es?

- a. _____ Costoso.
- b. _____ Justo.
- c. _____ Económico.
- d. _____ No sabe / No responde.

11. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar?

- a. _____ Libra 5.000.
- b. _____ Media 2.600.
- c. _____ Cuarto 1.500.
- d. _____ Bloque tajado 23.000.
- e. _____ Bloque entero 22.000.

12. ¿Le gustaría adquirir una nueva marca de queso doble crema?

a. _____ Si.

b. _____ No.

13. ¿Qué marca de queso doble crema compra actualmente?

a. _____ Lácteos Manantial.

b. _____ Lácteos Santa Cecilia.

c. _____ Lácteos Alpina.

d. _____ Lácteos Samanta.

e. _____ Lácteos El Recreo.

f. _____ Lácteos Guamal.

e. _____ Otra, Cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN