

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
PROCESADORA DE LACTEOS “LLANOLANDIA”**

**MARIA ROSA BECERRA MENDOZA
DAYANA LISETH ARDILA VARGAS
KENIA YAMIRA SÁNCHEZ VARGAS**

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
DIPLOMADO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
30 DE JUNIO DE 2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA DE LACTEOS**

Presentado por:

**MARIA ROSA BECERRA MENDOZA
DAYANA LISETH ARDILA VARGAS
KENIA YAMIRA SÁNCHEZ VARGAS**

A:

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DIPLOMADO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
30 DE JUNIO DE 2017**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. JUSTIFICACIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
3. DATOS GENERALES.	8
I. ¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA?.....	8
II. ¿EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO?	10
III. ¿CUÁL ES MI SOLUCIÓN?.....	11
IV. ¿CÓMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN?	16
V. ¿CUÁL ES EL FUTURO DE MI NEGOCIO?	26
VI. ¿QUÉ RIESGOS ENFRENTO?.....	36
VII. RESUMEN EJECUTIVO.....	38
VIII. LEAN CANVAS.....	40
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41

INTRODUCCIÓN

La importancia del desarrollo regional a partir de la consolidación de las cadenas productivas del departamento de Arauca, significan un avance importante para el crecimiento de la economía local y para la generación de oportunidades de empleo y el mejoramiento de las condiciones económicas y de la calidad de vida de todas las personas comprometidas y que hacen parte de alguno de los eslabones de manera directa de la cadena productiva de la carne-leche que para el caso del plan de negocio en estudio, tiene que ver con la puesta en marcha de una empresa productora de quesos que aproveche la producción de leche en el municipio de Arauca, toda vez que esta es su principal vocación productiva.

Otro hecho significativo es que el sector de los productores, se encuentra fuertemente golpeado como consecuencia del contrabando y el comercio ilegal de este producto y sus derivados en la frontera, y uno de los compromisos más importantes de los profesionales recién graduados de las universidades radicadas en Arauca, tienen que ver con la misión de sacar adelante la visión de nuevas empresas que aprovechen los recursos en los cuales se destaca la región, que por tradición histórica ha sido rica en ganadería.

Es por ello que el gobierno le ha venido invirtiendo importantes recursos y esfuerzos para sacarla adelante y por lo tanto corresponde a la iniciativa privada, emprender actividades comerciales que amplíen el espectro de oportunidades para el desarrollo de una agroindustria competitiva. Es por lo mismo que el plan de negocios resulta oportuno y para ello se contemplan, aspectos esenciales a considerar para la puesta en marcha de una empresa procesadora de leche, productora de quesos, analizando los aspectos inherentes para el desarrollo exitoso este tipo de empresa y que son de vital importancia para su implementación de una manera exitosa.

1. Justificación

A pesar de los esfuerzos que el gobierno regional ha realizado para elevar el nivel de competitividad de los productores ganaderos en el municipio de Arauca, Especialmente con iniciativas similares emprendidas en años anteriores pero que han fracasado rotundamente, debido en parte a la falta de capacidad de Liderazgo empresarial de quiénes han tenido la oportunidad de liderar este tipo de propuestas o en el mejor de los casos por la poca capacidad de asociatividad que por idiosincrasia maneja el ganadero Araucano, ha conllevado a unos periodos de estancamiento hasta llegar a los niveles actuales en donde se le paga a un productor, precios muy por debajo de cualquier pronóstico y muy seguramente por la zona de pérdidas del productor en finca.

Esta situación, en perspectivas de crecimiento significa un gran retroceso para la ganadería en la región, sin embargo son muchos otros factores, que ocasionan este tipo de crisis y que van más allá de las capacidades empresariales de los ganaderos, pues aspectos tales como los relacionados con el contrabando de leche y productos derivados, que son pasados por la frontera, traídos de la vecina República Bolivariana de Venezuela para ser comercializados de manera ilegal en Arauca, ha contribuido a crear un ambiente de mucha inestabilidad en la que en la actualidad se encuentra el sector.

Es por ello que este tipo de iniciativas se formulan, como parte de la solución para dicha problemática, logrando mediante la propuesta un incremento en el precio del insumo tanto en el corto como en el largo plazo, beneficiando a todos los productores que participarán o se vinculen a la propuesta y si bien es cierto no soluciona la totalidad del problema, si contribuye de manera significativa, ya que la puesta en marcha del plan de negocio hace parte de la solución e invita a nuevos inversionistas a realizar emprendimientos de ese tipo de empresas, en especial las relacionadas con la producción de quesos, toda vez que los indicadores de crecimiento de su consumo a nivel nacional como internacional son cada vez más altos y desde el punto de vista metodológico se aplicarán los elementos de análisis de las variables principales, tales como mercadeo, finanzas y costos para identificar los elementos claves del plan de negocio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios, para la puesta en marcha de una empresa, procesadora y productora de quesos en el municipio de Arauca.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el Análisis de los aspectos básicos de un plan de negocio, tales como mercadeo, finanzas y costos.
- Aplicar el lienzo Canvas sobre los aspectos claves del negocio.
- Determinar la viabilidad del proyecto mediante la TIR y el VPN.

3. Datos Generales.

3.1 ¿En dónde se localiza la empresa?:

“Lácteos Llanolandia” se localizará en zona rural Km9 del Municipio de Arauca.

3.2 ¿En qué sector se encuentra clasificado el proyecto a desarrollar?:

De acuerdo a la nomenclatura CIUU se corresponde el código **1530**: Elaboración de productos lácteos. (DIAN, 2017)

I. ¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA?

1. Describa el perfil de su cliente, junto a su localización. Justifique las razones de su elección:

PERFIL: Empresas comercializadoras de productos derivados lácteos, que concentran grandes volúmenes de productos alimenticios de todas las variedades, especializados principalmente en los productos lácteos con amplia experiencia comprobadas en el sector de la industria láctea y con alto interés en localizar nuevos proveedores de productos derivados lácteos en la rama de los quesos hilados o de pasta finamente hilada doble crema con particularidades propias de la región llanera. Así mismo los principales centro de abastos o supermercados del municipio de Arauca.

LOCALIZACIÓN: Los clientes principales se localizan en las grandes superficies comercializadoras ubicadas en la ciudad de Bogotá y los clientes locales del municipio de Arauca.

JUSTIFICACIÓN: Con motivo de la competencia desleal por partes de los contrabandistas de productos lácteos que comercializan de manera no legal productos lácteos del país fronterizo (Venezuela), con el consecuente daño y afectación de los precios y del sector ganadero en general, principalmente los productores del municipio de Arauca, se hace necesario aprovechar la demanda potencial de nuevos consumidores en las ciudades principales del país, inicialmente en la ciudad de Bogotá de donde se tiene un alto interés por partes de empresas comercializadoras de productos lácteos en contactar proveedores de regiones como es el caso del Departamento de Arauca, como respuesta al crecimiento de la demanda interna, impulsada por el crecimiento de las exportaciones de derivados lácteos, como lo soportan las cifras de la organización del ecosistema lácteo colombiano, con indicadores de 16.048 toneladas de leche en polvo producidas en Colombia en 2014 y 1.672 toneladas exportadas ese año, y compras mundiales de 4,8 millones que para el caso de los quesos se obtuvieron cifras por conceptos de exportación estimadas en US\$2,3 millones de dólares americanos en este producto, mientras que las importaciones mundiales llegaron a US\$31.513 millones (ASOLECHE, 2016)

De igual manera la necesidad de contribuir al desarrollo de la región, con iniciativas que impulsen el mejoramiento productivo y el fortalecimiento del sector ganadero en general tanto del municipio, como del departamento de Arauca, contribuyen a impulsar iniciativas de creación de empresa para atender las necesidades de los productores lecheros de la región para garantizarles el acopio de leche a un precio justo, contribuyendo a mejorar su situación respecto a la afectación que durante los últimos año se ha visto perjudicado con los efectos del contrabando de los productos derivados. (Cinaruco, 2017)

PERFIL DEL CONSUMIDOR: Los productos a elaborar tendrán como destino el consumidor final que acuden a nuestros clientes (Distribuidores) para adquirir el producto para su consumo casero, por lo tanto el perfil del consumidor se describe como personas de todas las edades que prefieren el consumo de quesos en una o las tres comidas diarias como acompañante de otras comidas y se decantan de acuerdo a preferencias de sabor, color o calidad del producto. }

2. Cuáles son las necesidades que usted espera satisfacer de sus potenciales clientes / consumidores?

Clientes: Suplir tamaños de producción acordada en términos de cantidad y calidad en los plazos previstos, con el cumplimiento de todas las normas legales y de calidad exigidas para el consumo de un producto altamente competitivo y distintivo de la región llanera.

Consumidores: Elaborar un producto de excelente calidad y a un precio altamente competitivo, que se convierta en el preferido de los hogares de Colombia y alcance estándares de fidelización que garanticen la continuidad del producto.

II. ¿EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO?

3. Describa la tendencia de crecimiento del mercado en el que se encuentra su negocio.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016), los compradores de productos lácteos desembolsan alrededor de \$214.000 pesos anuales en productos lácteos, y las empresas líderes de este mercado son Colanta, Alpina y Alquería, con una participación conjunta superior a 57%. En el mercado de lácteos se comercializaron en pesos colombianos cifras situadas en los \$10,6 billones de ventas en derivados lácteos, equivalentes a dos (2) millones de toneladas, es decir, 41,6 kilogramos por persona. (ASOLECHE, 2016). Entre los años 2007 y 2014 el acopio industrial creció 50%. Así mismo, frente al consumo aparente entre 2010 y 2014 se dio un incremento de 29,8%. Las cifras también evidencian que el consumo de leches líquidas en Colombia es el segundo más alto de Sudamérica, después de Costa Rica. Este crecimiento sostenido a nivel mundial del consumo de lácteos a concentrados las principales empresas a enfocarse en la exportación hacia mercados de gran crecimiento, como México, Argentina y Estados Unidos, brindando nuevos espacios en los nichos regionales a empresas locales que deberán atender la demanda creciente de los quesos en las diferentes regiones del país.

4. Realice un análisis de la competencia, alrededor de los criterios más relevantes para su negocio:

Descripción	Coolactame	El troncal	Nosotros
Localización	Tame	Araucuita	Arauca
Atributos	Marca de mayor posicionamiento en el mercado, conocida y con consumidores locales.	Marca con excelente reputación alcanzada, con participación en los mercados locales.	Marca con potencial enfocado hacia la exportación del producto principalmente a mercados externos por demanda
Precios	\$9.000 /kg	\$9.500 /kg	\$8.500 /kg
Logísticas	Consolidada con inestabilidad organizacional y puja de asociados.	Bajo nivel de capacidad instalada.	Inversiones correspondientes a los estándares de calidad del mercado.
Marketing	Posicionada regionalmente.	Posicionada en Los municipios de Araucuita y Arauca.	Posicionamiento a partir de la calidad y la innovación.

III. ¿CUÁL ES MI SOLUCIÓN?

5. Describa la alternativa o solución que usted propone para satisfacer las necesidades señaladas en la pregunta.

CONCEPTO DEL NEGOCIO: Lácteos Llanolandia, se constituye como una empresa que atiende la demanda de productos derivados lácteos, específicamente la elaboración de quesos doble crema con registro en denominación de marca regional, como principal elemento

diferenciador. El desarrollo de las actividades operacionales soluciona la atención de la demanda nacional solicitada en las principales comercializadoras a nivel nacional, aporta a la solución de la crisis del sector ganadero en la región, principalmente en el municipio de Arauca y contribuye a la constitución del tejido empresarial araucano y su aporte en la generación de ingresos y empleos para la región.

COMPONENTE INNOVADOR

Variable	Descripción
Concepto del negocio	Diferenciación en el modelo organizacional, en la aplicación profesional de la técnica administrativa para el adecuado funcionamiento de la empresa.
Producto o servicio	Diferenciación en la distinción el producto, al gestionar atributos particulares que posibiliten la consecución de registro de marca de origen.
Proceso	Articulación con el gremio lechero, para facilitar el acopio de leche, garantizando la producción de leche en el municipio de Arauca, a unos precios justos.

6. ¿Cómo valido la aceptación en el mercado de su proyecto (metodología y resultados)?

Para identificar la oportunidad de negocio se realizaron las siguientes fases o proceso metodológico:

- ✓ **Análisis Regional:** Se identificó la actual situación económica de la región, respecto al déficit empresarial, la falta de empleo formal, la crisis en el sector ganadero y el potencial histórico y la vocación ganadera de la región, llevando a la conclusión que si bien, aspectos como el contrabando de lácteos contribuyen a empeorar la crisis

económica. Declarada por la falta de empleo y la problemática del sector ganadero, Principal generador de empleo en el Departamento de Arauca (Arauca, 2017).

- ✓ **Alternativas de solución:** Se identificó que mediante la inversión en la creación de una empresa que transformara unos de las principales materias primas de la región (La leche) se generaría impulso a la cadena productiva en el eslabón comercial motivando el sector primario o productivo y contribuyendo a parte de la solución.
- ✓ **Revisión de antecedentes:** Se realizó análisis previo de proyectos similares y se evidencio la constante de fallas debidas al modelo de gestión organizacional, y la falta de liderazgo empresarial para sacar adelante este tipo de iniciativas.
- ✓ **Partes interesadas:** Se indagó sobre el potencial de aceptación por parte de grupos de interés, es decir las empresas en los eslabones de la cadena productiva láctea, los comercializadores del producto final y los proveedores de la materia prima, así como los agentes gubernamentales, manifestando alto interés en dar desarrollo al estudio del proyecto.
- ✓ **Validación comercial:** Se estudió las tendencias actuales del sector lechero, se encontró en la producción de quesos un alto potencial debido al crecimiento de la demanda de la última década, tal como se evidencia en los informes de la (FAO, 2016) a nivel mundial y de (ASOLECHE, 2016) a nivel nacional. Se identificaron empresas en la ciudad de Bogotá con altos volúmenes de comercialización de productos derivados lácteos, específicamente en quesos doble crema tales como: Los Quesos Llaneros De Nana, Distribuidora Lácteos La Esperanza, Quesos Palbrich, Quesos Guali, Pasteurizadora Santo Domingo y Lácteos los Ángeles. Empresas que se distinguen por sus altos volúmenes de venta, clientes en constante crecimiento y constante búsqueda de nuevos proveedores, especial en la modalidad de productos con marca de origen.

- ✓ **Validación Técnica:** Analizadas las variables anteriores, se concluyó que era factible indagar acerca de los elementos constitutivos para la elaboración del plan de negocios de una empresa dedicada a la elaboración de quesos doble crema, con la razón social “Lácteos Llanolandia” toda vez que en el RUES, se confirmó que no se encuentra ninguna empresa con esa denominación.

7. Describa el avance logrado a la fecha para la puesta en marcha de su proyecto, en los aspectos: técnico – productivo, comercial y legal.

ASPECTO	AVANCE
Técnico – productivo	<p>Se ha conversado con profesionales expertos en el desarrollo de productos lácteos, ligados al sector productivo de los lácteos y a la revisión de documentación de técnica de estudios realizados por otros investigadores, con el propósito de validar información técnica que resulte crítica para el desarrollo del proyecto. (Parra, 2004); (Gutierrez, 2016).</p> <p>Así mismo se tiene el censo del comité de ganaderos de Arauca de los productores de lácteos del municipio de Arauca, reconocidos en 18 veredas, con capacidad de satisfacer la demanda de leche necesaria para el procesamiento del queso doble crema.</p>
Comercial	<p>Se tiene identificado las empresas comercializadoras en la ciudad de Bogotá y se continúan realizando mayores acercamientos de nuevas potenciales empresas, interesadas en el producto.</p>
Legal	<p>Se ha revisado la normatividad exigida por el Invima para el desarrollo industrial y los requerimientos legales necesarios para la</p>

	constitución de la empresa.
--	-----------------------------

8. Elabore la ficha técnica para cada uno de los productos (bienes o servicios) que componen su portafolio:

Ítem		Descripción
Producto específico:	Queso Fresco Hilado	Producto fresco, no madurado de pasta hilada, elaborado a partir de leche fresca y acida. Producto para consumir fresco, con tenue sabor ácido con requerimiento de refrigeración.
Nombre comercial:	Queso Doble Crema “Llanolandia”	Marca a registrar ante la Superintendencia de Industria y Comercio, una vez sea constituida la empresa.
Unidad de medida:	Kg	Venta de unidades por Kilogramo como factor para su costo de producción.
Descripción general:	Queso fresco doble crema.	Queso fresco de pasta hilada, semiduro y semigrasos. Este producto requiere de la leche de vaca, como principal insumo para su elaboración.
Condiciones Especiales:	Carbohidratos 2% Proteína 20-22% Materia grasa 21%-24% Humedad 49-51%, Minerales 0% Calorías aportadas por 100g 286 cal	Requiere conservación en refrigeración, en temperatura de 2 a 4 grados centígrados. Normas productos lácteos. Resolución 02310 de 1986.

IV. ¿CÓMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN?

9. ¿Cómo obtendrá ingresos? Describa la estrategia de generación de ingresos para su

Proyecto.

Se pretende vender 2000 kilos de queso doble crema a \$8,500,00 pesos por cada unidad de kilo, con una frecuencia semanal, para una razón anual de 96.000 kg y ventas brutas de \$816.000.000 con lo cual se estaría absorbiendo un 5% de la capacidad productora de leche en el municipio y atendiendo una demanda con tendencia a un crecimiento anual del 1,5%

10. Describa las condiciones comerciales que aplican para el portafolio de sus productos.

CLIENTE	
¿Cuáles son los volúmenes y su Frecuencia de compra?	Frecuencia semanal, 400 kilos/día.
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: calidades, presentación - empaque	Cumplimiento en los estándares de calidad exigida y protocolos sanitarios de ley.
Sitio de compra	En la planta.
Forma de pago	Anticipo pedido en un 25% y el resto contra entrega.
Precio	\$8.500= Unidad en Kilogramo.
Requisitos post-venta	Buzón de sugerencias.
Garantías	Garantía por devolución en caso de vencimiento de fecha.
Margen de comercialización	35%

CONSUMIDOR	
¿Dónde compra?	Supermercados o grandes superficies.
Requisitos o exigencias de compra.	Calidad en tamaño, peso, color y sabor del producto.
Frecuencia de compra	Diaria
Precio	A partir de \$12.000 kilogramo.

11. Realice la proyección de cantidades y precios de venta (mensual). Justifique los resultados y señale la forma de pago:

Al tratarse por unidades de producto por demanda o pedido, mediante contrato previo, se procede a proyectar, las ventas anuales. La forma de pago implica un anticipo del 25% por cada pedido y el 75% restante a la entrega del producto, en la puerta de la planta.

Total Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Precio Promedio	\$8.500,0	\$8.797,5	\$9.105,4	\$9.424,1	\$9.753,9
Ventas	96.000	100.800	105.840	111.132	116.689
Ventas	\$816.000.000	\$886.788.000	\$963.716.859	\$1.047.319.297	\$1.138.174.245

JUSTIFICACIÓN.

Tratándose de una producto altamente perecedero, y a condición de cumplir con unas cuotas mínimas de mercado, la cantidad de productos a proyectar en las ventas, se corresponderá con la capacidad de producción a la cual, la empresa se pueda comprometer de manera óptima sin perjuicio de la calidad del producto, en los tiempos acordados de entrega.

12. Describa la normatividad que debe cumplirse para el portafolio definido anteriormente: Identificación de la norma, procesos, costos y tiempos asociados al cumplimiento de la Normatividad.

- ✚ **Normatividad empresarial (constitución empresa):** Se requiere cumplir, lo dispuesto en la constitución política de Colombia, sobre la libertad de empresa y el derecho humanitario y los requisitos para la constitución de una empresa SAS, en la cámara de comercio de Arauca.

- ✚ **Normatividad tributaria:** La tasas vigentes sobre impuesto de renta, con exclusión del IVA y demás beneficios tributarios aplicables por conformación en zonas de frontera.

- ✚ **Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros:** Se requiere registro INVIMA y demás normas sobre seguridad laboral y salud en el trabajo, así como directivas de tratamiento ambiental de los residuos líquidos y demás desperdicios.

- ✚ **Normatividad laboral:** Garantizar el cumplimiento a las normas, estipulados en la Ley 50 y 789 sobre seguridad y legislación laboral.

- ✚ **Normatividad Ambiental:** Aplicación de las exigencias de ley para el adecuado vertimiento de aguas, uso del suelo y procesamiento de los desechos ambientales, para plantas procesadoras de lácteos.

- ✚ **Registro de Marca y propiedad industrial:** Registro de marca, ante la superintendencia de industria y comercio.

13. Describa las condiciones técnicas más importantes que se requieren para la operación del negocio.

Los aspectos de previsión técnica para el modelo de negocio, se sustentan sobre la necesidad de garantizar el suministro del principal insumo, la leche, para lo cual deberán exigirse condiciones de calidad mínimas para proceder a la compra del producto, el cual deberá almacenarse mediante lo definido en los protocolos sobre tratamiento de líquidos lácteos.

14. Defina los requerimientos en: Infraestructura - adecuaciones, maquinaria y equipos, Muebles y enseres, y demás activos.

14.1 ¿Para el funcionamiento del negocio, es necesario un lugar físico de operación? (SI / NO, justificación)

Sí, Se requiere un área de mínimo 100 Mts cuadrados, distribuidos de manera lógica de acuerdo al proceso de elaboración del producto, con espacios abiertos y cerrados para el área de producción, impermeabilizado y sellamiento de cuarto frío de 3*3 Mts como mínimo y con el acondicionamiento exigido por INVIMA para habilitación del proceso productivo.

14.2 Identifique los requerimientos de inversión.

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
Equipos	Especificaciones Técnicas	Costo Unitario	Cant	Costo Total
Cuarto Frio	Tamaño 25 x 2.5	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
Mesones	1200X 300 X 800HMM	\$ 350.000	2	\$ 700.000
Cantinas	Cantinas en aluminio o tefon	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000

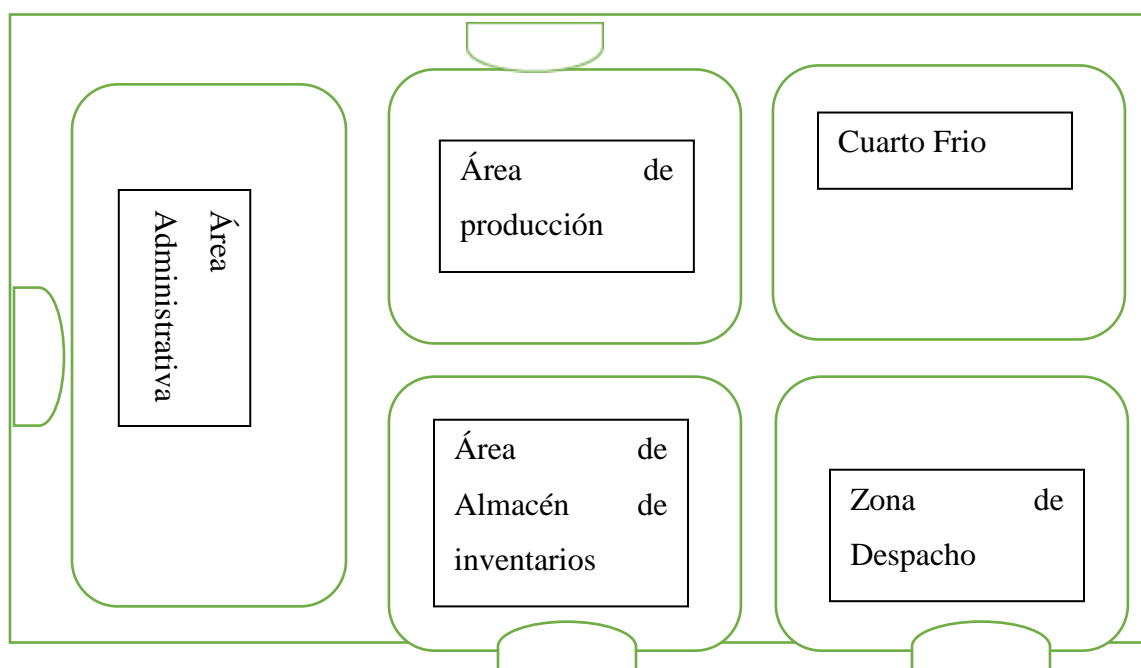
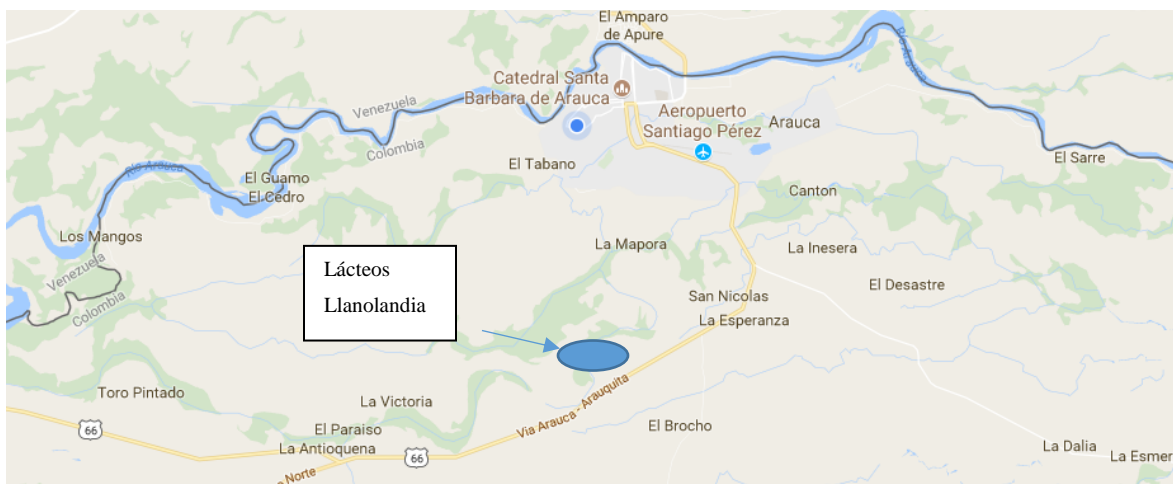
Hiladora o trompo	Capacidad 2000 Litros de Leche, Acero Inoxidable	\$ 10.000.000	1	\$ 25.000.000
Caldera de Vapor	Gas, Capacidad 10 BHP, Presión de diseño 125 psi	\$ 9.000.000	1	\$ 9.000.000
Descremadora	500L/h	\$ 6.500.000	1	\$ 6.500.000
Tanques para Recibo	Acero Inoxidables, capacidad 2000L	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000
Acidómetros	Acidómetro	\$ 90.000	1	\$ 90.000
Balanza	Balanza Digital 50Kg	\$ 250.000	1	\$ 250.000
Material de Vidrio Laboratorio	Butirometros, Pipetas Graduadas de 10ml, 5ml 1 ml	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Centrifuga para grasa	Centrifuga para Butirometros Gerber	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Tina de Cuajado	Acero Inoxidables, capacidad 500L, con vapor	\$ 320.000	1	\$ 320.000
Reactivos para Adulterantes	pruebas para adulterantes para leche, cloruros, neutralizantes, epóxidos, almidones	\$ 130.000	1	\$ 130.000
Tajadora de Queso	equipo neumático en acero inoxidable	\$ 5.500.000	1	\$ 5.500.000
Total inversión				\$ 77.140.000

INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTOS	VALOR
Equipos de computo	\$ 3.500.000
Maquinaria y equipo	\$ 77.140.000
Muebles y equipos de oficina	\$ 4.500.000
Gastos Preoperativos	\$ 2.800.000
Plan de medios	\$ 12.000.000
Registro de Marcas	\$ 3.500.000
Adecuaciones	\$ 12.000.000
Capital de trabajo	\$ 35.000.000

Permisos y licencias	\$ 2.500.000
TOTAL COSTO PROYECTO	\$ 152.940.000

14.3 Detalle las condiciones técnicas de infraestructura: áreas requeridas y distribución de espacios. (Anexar mapa y /o plano).



La empresa estará ubicada estratégicamente en el corredor Vial sobre la ruta de los Libertadores a 9 km del casco urbano en área rural segura, y conveniente con disposición de varias edificaciones

disponibles para ser tomadas en arriendo con la posibilidad de la adecuación requerida para efectos de poner en marcha la planta de producción. En el plano se observan las áreas internas de la empresa y la distribución requerida de los espacios interiores.

14.4 ¿Para la adquisición de algún activo, se tiene contemplado realizar importación?

Toda la maquinaria es adquirida, en estudio de la mejor de tres cotizaciones, solicitadas a las principales firmas, radicadas en Colombia, con elementos que no requieren demoras extensas, ni trámites innecesarios de importación. El catalogo competitivo de empresas como IMPROLAC O TECNILAC WILLGO son dos (2) de las principales plantas que facilitan la puesta en marcha, pues se dedican al diseño y fabricación de instalaciones completas, equipos y líneas para la producción de derivados lácteos, entre otros, desde maquinas individuales, tanques, equipos para queso, etc.

15. ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para la producción del bien o prestación del servicio? Nota: Describa el proceso a través del siguiente esquema*. Elabore un cuadro para cada producto.

Ver siguiente página.

Bien / Servicio: Queso doble crema				
Unidades a producir: 2000 semanales				
Actividad del proceso	Tiempo estimado en realización (horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y maquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina. (Cantidad de producto por unidad de tiempo.
Acopio de la leche - Conservación	10	Operario 1	1	Cuarto frio
Adición de Cuajo - Suero Ácido	1	Operario 2	1	Caldero
Desuerado – Hilado	2	Operario 1	1	Tina de cuajado
Moldeo – Almacenamiento	3	Operario 1 y jefe de producción	2	Moldes
Pruebas de calidad	1	Jefe de producción	1	Reactivo para adulterantes
Empaquetamiento	4	2 operarios	2	Tajadora de queso
Almacenamiento	2	2 operarios	2	Balanza digital
Salida del producto	1	1 operario	1	Etiquetado

16. ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa? (cantidad de bien o servicio por unidad de tiempo)

De acuerdo a las previsiones iniciales se tendrá capacidad para asumir un máximo del 5% de la totalidad de la producción de leche en la región, para un uso de planta estimado en un 40% de su capacidad total en su primera fase inicial, lo cual permitirá, en la medida en que se afiancen los procesos productivos, ir incrementando su nivel de producción en un aproximado 10% anual, para lo cual se tiene una capacidad inicial de producción de 2000 quesos doble crema de un kilogramo de peso.

17. Equipo de trabajo.

17.1 ¿Cuál es el perfil del emprendedor, el rol que tendría dentro de la empresa y su dedicación?

- ✓ **Perfil (formación, experiencia general y experiencia relacionada con la idea de negocio):** Para los roles administrativos se pedirá experiencia y profesión universitaria profesional, experiencia de mínima de dos años, para el caso de la secretaria. El jefe de producción podrá vincularse, con mínimo una tecnología certificada en producción de alimentos y a partir de técnicos laborales relacionados en el área para los operarios de producción.

- ✓ **Rol:**
 - Administrativos: Directivos, Gerente y secretaria.
 - Operacional: Jefe de producción y operarios
 - Staff: Apoyo asuntos legales, tributarios, contables y financieros.

- ✓ **Dedicación (Tiempo completo / tiempo parcial):**

Para todos los casos a excepción del Staff, se vinculará personal por nomina con una dedicación de 48 horas semanales, establecidas en la ley con una dedicación de tiempo completo

17.2 ¿Qué cargos requiere la empresa para su operación (primer año)?

Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia Específica (años)					
Gerente	Administrativas	Profesional	5	2	Nómina	Completo	1	\$1368000=	1
Secretaria	Apoyo Administrativo	Técnica profesional	4	2	Nómina	Completo	1	\$1124000=	1
Contador	Gestión contable y tributaria	Profesional	10	5	OPS	Parcial	1	\$450000=	1
Jefe de producción	Producción y calidad del producto	Tecnólogo de alimentos	5	2	Nómina	Completo	1	\$1276800=	1
Operario 1	Producción	Técnico Alimentos	5	2	OPS	Completo	1	\$950000=	1
Operario 2	Producción	Técnico Alimentos	5	2	OPS	Completo	1	\$950000=	1

V. ¿CUÁL ES EL FUTURO DE MI NEGOCIO?

18. ¿Qué estrategias utilizará para lograr la meta de ventas, y cuál es su presupuesto?

Estrategia de promoción (nombre): Intensiva de penetración del mercado.				
Propósito: Penetrar el mercado para iniciar fase de posicionamiento.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Reuniones gremios y sectores productivos	Comisión, desplazamientos, alquileres de espacios	1	\$500000=	Gerente y Jefe de producción
Participación en eventos de exposiciones y ferias	Comisión, desplazamientos, alquileres de espacios	6	\$1000000=	Gerente y Jefe de producción
Elaboración muestras gratis en los supermercados de Arauca	Producción de planta inicial fase demostrativa	5	\$2000000=	Gerente y Jefe de producción
Diseño de imagen corporativa	Asesoría profesional	4	\$1000000=	Gerente y Jefe de producción
Costo Total			\$4500000=	

Estrategia de Comunicación (nombre): Sostenida de repetición de marca				
Propósito: Repetir el concepto de marca para generar recordación en el consumidor				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Publicidad Visual Tv	Asesoría de expertos en marketing	3	\$2000000=	Gerente
Publicidad Visual Periódico local	Asesoría de expertos en marketing	3	\$1500000=	Gerente
Publicidad auditiva (Radio)	Asesoría de expertos en marketing	3	\$18000000=	Gerente
Publicidad Sitio web y redes sociales.	Asesoría de expertos en marketing y redes sociales	2	\$1000000=	Gerente
Costo Total			\$6300000=	

Estrategia de Distribución (nombre): Recepción de canales.				
Propósito: Definir red de canales, de distribución alternos				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Gestión de nuevos distribuidores	Llamadas telefónicas	6	\$100000=	Secretaria
Vinculación de bases de datos	Equipos de computo	6	\$300000=	Secretaria
Envío de muestras del producto	Gastos de fletes	6	\$500000=	Secretaria
Gestión de correspondencia	Gastos de fletes	6	\$300000=	Secretaria
Costo Total			\$1200000=	

19. ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?

De acuerdo al estudio financiero la empresa inicia la recuperación de la inversión a partir del mes 15 iniciado el proceso productivo comercialización y venta del producto en el mercado establecido

20. ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?

Nota: Este tiempo corresponde al período estimado entre la fecha de firma del acta de inicio del contrato y la producción del primer lote de bienes o servicios.

El periodo de tiempo establecido como etapa improductiva es de 3 meses a partir del cual se fijará un capital de trabajo para solventar dicho periodo improductivo establecido en un 30% del valor total del gasto de funcionamiento anual realizado en el estudio Financiero.

21. Proyección de ingresos

Ventas, Costos y Gastos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Por Producto						
Precio QUESO DOBLE CREMA	\$ / unid.	8.500	8.798	9.105	9.424	9.754
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades QUESO DOBLE CREMA	unid.	96.000	100.800	105.840	111.132	116.689
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	8.500,0	8.797,5	9.105,4	9.424,1	9.753,9
Ventas	unid.	96.000	100.800	105.840	111.132	116.689
Ventas	\$	816.000.000	886.788.000	963.716.859	1.047.319.297	1.138.174.245

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	72.000.000	210.036.800	314.522.594	429.816.818	525.825.124	598.409.296
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	20.800.000	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	92.800.000	210.036.800	314.522.594	429.816.818	525.825.124	598.409.296
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	12.000.000	11.400.000	10.800.000	10.200.000	9.600.000	9.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	77.140.000	61.712.000	46.284.000	30.856.000	15.428.000	0
Muebles y Enseres	4.500.000	2.250.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	3.500.000	1.750.000	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	97.140.000	77.112.000	57.084.000	41.056.000	25.028.000	9.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	189.940.000	287.148.800	371.606.594	470.872.818	550.853.124	607.409.296
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	35.000.000	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	43.628.904	49.576.452	57.422.139	64.579.223	72.425.740
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	152.940.000	152.940.000	152.940.000	152.940.000	152.940.000	152.940.000
PASIVO	187.940.000	196.568.904	202.516.452	210.362.139	217.519.223	225.365.740
Patrimonio						
Capital Social	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	65.434.922	140.926.337	199.218.508	231.997.356
Utilidades del Ejercicio	0	88.579.896	100.655.220	116.584.342	131.115.393	147.046.200
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	2.000.000	90.579.896	169.090.142	260.510.679	333.333.901	382.043.556
PASIVO + PATRIMONIO	189.940.000	287.148.800	371.606.594	470.872.818	550.853.124	607.409.296

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	816.000.000	886.788.000	963.716.859	1.047.319.297	1.138.174.245
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	549.216.000	596.860.488	648.638.135	704.907.494	766.058.219
Depreciación	20.028.000	20.028.000	16.028.000	16.028.000	16.028.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	246.756.000	269.899.512	299.050.724	326.383.803	356.088.027
Gasto de Ventas	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Gastos de Administracion	102.547.200	107.667.840	113.044.243	118.689.187	124.616.087
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	132.208.800	150.231.672	174.006.480	195.694.616	219.471.940
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	132.208.800	150.231.672	174.006.480	195.694.616	219.471.940
Impuestos (35%)	43.628.904	49.576.452	57.422.139	64.579.223	72.425.740
Utilidad Neta Final	88.579.896	100.655.220	116.584.342	131.115.393	147.046.200

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		132.208.800	150.231.672	174.006.480	195.694.616	219.471.940
Depreciaciones		20.028.000	20.028.000	16.028.000	16.028.000	16.028.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-43.628.904	-49.576.452	-57.422.139	-64.579.223
Neto Flujo de Caja Operativo		152.236.800	126.630.768	140.458.029	154.300.477	170.920.716
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		20.800.000	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		-35.000.000	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-14.200.000	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-12.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-77.140.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-4.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-97.140.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-97.140.000	-14.200.000	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Empreder	152.940.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-22.144.974	-25.163.805	-58.292.171	-98.336.545
Capital	2.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	154.940.000	0	-22.144.974	-25.163.805	-58.292.171	-98.336.545
Neto Periodo	57.800.000	138.036.800	104.485.794	115.294.224	96.008.306	72.584.172
Saldo anterior		72.000.000	210.036.800	314.522.594	429.816.818	525.825.124
Saldo siguiente	57.800.000	210.036.800	314.522.594	429.816.818	525.825.124	598.409.296

Indicadores Financieros Proyectados	
Liquidez - Razón Corriente	
Prueba Acida	
Nivel de Endeudamiento Total	
Concentración Corto Plazo	
Rentabilidad Operacional	
Rentabilidad Neta	
Rentabilidad Patrimonio	
Rentabilidad del Activo	
Flujo de Caja y Rentabilidad	
Flujo de Operación	
Flujo de Inversión	-189.940.000
Flujo de Financiación	154.940.000
Flujo de caja para evaluación	-189.940.000
Flujo de caja descontado	-189.940.000
Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	67,52%
VAN (Valor actual neto)	257.769.167
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,30
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

4,81	6,34	7,49	8,14	8,26
5	6	7	8	8
68,5%	54,5%	44,7%	39,5%	37,1%
0	0	0	0	0
16,2%	16,9%	18,1%	18,7%	19,3%
10,9%	11,4%	12,1%	12,5%	12,9%
97,8%	59,5%	44,8%	39,3%	38,5%
30,8%	27,1%	24,8%	23,8%	24,2%

	152.236.800	126.630.768	140.458.029	154.300.477	170.920.716
	-14.200.000	0	0	0	0
	0	-22.144.974	-25.163.805	-58.292.171	-98.336.545
	138.036.800	126.630.768	140.458.029	154.300.477	170.920.716
	116.980.339	90.944.246	85.487.093	79.586.470	74.711.020

22. Proyección de costos

El costo unitario de producción, determinante en el precio final del producto, se refleja en el siguiente cuadro:

PRODUCTO:	QUESOS DOBLE CREMA			
CANTIDAD A PRODUCIR:	2000			UNIDAD: KG
MATERIA PRIMA	CANT	UND	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Leche	14000	LITRO	\$ 650,00	\$ 9.100.000
Sales	12	KG	\$ 1.500,00	\$ 18.000
Empaque	2000	UND	\$ 55,00	\$ 110.000
Subtotal				\$ 9.228.000
+ Costo de materia prima por unidad de producto				\$ 4.614
+ Costos indirectos de fabricación (24%)				\$ 5.721
+ Costos de comercialización (10%)				\$ 6.293
Margen de contribución (35%)				\$ 2.203
Precio Final				\$ 8.496

Los costos totales se tienen a continuación:

Costos Producción Inventariables		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$	549.216.000	596.860.488	648.638.135	704.907.494	766.058.219
Mano de Obra	\$	0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$	549.216.000	596.860.488	648.638.135	704.907.494	766.058.219
Depreciación	\$	20.028.000	20.028.000	16.028.000	16.028.000	16.028.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	569.244.000	616.888.488	664.666.135	720.935.494	782.086.219
Margen Bruto	\$	30,24%	30,44%	31,03%	31,16%	31,29%

23. Proyección de gastos de administración.

CARGOS	BÁSICO	FACTOR PRESTACIONAL	TOTAL DEVENGADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE	\$ 900.000,00	\$ 468.000,00	\$ 1.368.000,00	\$ 16.416.000	\$ 17.236.800	\$ 18.098.640	\$ 19.003.572	\$ 19.953.751
SECRETARIA	\$ 740.000,00	\$ 384.800,00	\$ 1.124.800,00	\$ 13.497.600	\$ 14.172.480	\$ 14.881.104	\$ 15.625.159	\$ 16.406.417
JEFE DE PRO	\$ 840.000,00	\$ 436.800,00	\$ 1.276.800,00	\$ 15.321.600	\$ 16.087.680	\$ 16.892.064	\$ 17.736.667	\$ 18.623.501
OPERARIO 1	\$ 950.000,00	OPS	\$ 950.000,00	\$ 11.400.000	\$ 11.970.000	\$ 12.568.500	\$ 13.196.925	\$ 13.856.771
OPERARIO 2	\$ 950.000,00	OPS	\$ 950.000,00	\$ 11.400.000	\$ 11.970.000	\$ 12.568.500	\$ 13.196.925	\$ 13.856.771
CONTADOR	\$ 450.000,00	OPS	\$ 450.000,00	\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734
Totales	\$ 4.830.000,00		\$ 6.119.600,00	\$ 73.435.200	\$ 77.106.960	\$ 80.962.308	\$ 85.010.423	\$ 89.260.945

CONCEPTOS	COSTOS FIJOS OPERATIVOS ANUALES					
	VALOR MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMINA	\$ 6.119.600	\$ 73.435.200	\$ 77.106.960	\$ 80.962.308	\$ 85.010.423	\$ 89.260.945
ARRIENDO	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 9.450.000	\$ 9.922.500	\$ 10.418.625	\$ 10.939.556
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
INTERNET	\$ 45.000	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203	\$ 510.513
PAPELERIA DE OFICINA	\$ 45.000	\$ 540.000	\$ 567.000	\$ 595.350	\$ 625.118	\$ 656.373
INSUMOS VARIOS DE OFICINA	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 330.750	\$ 347.288	\$ 364.652
POLIZAS DE SEGURO	\$ 28.000	\$ 336.000	\$ 349.440	\$ 363.418	\$ 377.954	\$ 393.072
SEGURIDAD OCUPACIONAL DOTACIONES	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203	\$ 510.513
TOTAL SIN NOMINA	\$ 7.332.600	\$ 14.556.000	\$ 15.280.440	\$ 16.040.968	\$ 16.839.382	\$ 17.677.571
TOTAL CON NOMINA		\$ 102.547.200	\$ 107.667.840	\$ 113.044.243	\$ 118.689.187	\$ 124.616.087

Consolidado de la proyección de Gastos operacionales:

Gastos Operacionales		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Ventas	\$	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Gastos Administración	\$	102.547.200	107.667.840	113.044.243	118.689.187	124.616.087
Total Gastos	\$	114.547.200	119.667.840	125.044.243	130.689.187	136.616.087

24. Inversiones

Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar		
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	20.800.000
Cuentas por Pagar		
Cuentas por Pagar Proveedores	días	
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	35.000.000
Acreeedores Varios	\$	
Acreeedores Varios (Var.)	\$	
Otros Pasivos	\$	
Inversiones (Inicio Período)		
Construcciones y Edificios	\$	12.000.000
Maquinaria y Equipo	\$	77.140.000
Muebles y Enseres	\$	4.500.000
Equipos de Oficina	\$	3.500.000

25. Capital de trabajo.

Se estableció en un 30% del total del uso de fuentes de apalancamiento operativo del proyecto en un año, el equivalente a \$35.000.000 de pesos para financiar los tres (3) primeros meses de etapa improductiva del proyecto.

Cuentas por Pagar Proveedores	\$	35.000.000
-------------------------------	----	------------

26. Resumen fuentes de financiación

La financiación del proyecto, podrá darse por la oferta accionaria de tipo no preferente, que otorgue dividendos repartibles para un progresión anual del 25% hasta el 75% en el quinto año de proyección de la empresa, teniendo en cuenta que el tipo legal será el de una SAS

VI. ¿QUÉ RIESGOS ENFRENTO?

27. Riesgos

¿Qué actores externos son críticos para la ejecución del negocio? Indique el nombre y su rol en la ejecución.

Gobernación y alcaldía de Arauca: Pueden vincularse mediante pollo técnico y estratégico para el desarrollo de la propuesta y puesta en marcha de la empresa, Teniendo en cuenta que este tipo de iniciativas favorece el fortalecimiento de la cadena productiva carne lácteos se esperaría una mayor contribución por parte de esas entidades para que faciliten todos los procesos respuestas marcha productiva de la empresa

Comité de Ganaderos: Teniendo en cuenta la actual crisis revive el sector se esperaría concertar con los productores a fin de lograr fijar una tasa periódica en \$200 superior al precio del mercado actual es decir un precio de \$650 el cual está por encima del actual \$450 Por lo cual se esperaría beneficiar al gremio y por parte de la empresa garantizar un nivel productivo de leche con calidades específicas al alcance del productor y bajo el liderazgo el comité de ganaderos en caso de ser necesario.

Universidades: Las universidades con sus centros de investigación la unidad de apoyo y fortalecimiento a las empresas pueden brindar un respaldo científico tecnológico Innovación a los procesos que se generan en la empresa con el propósito de mejorar la calidad de los productos a su vez permitiría al centro educativo ofrecer un espacio para el desarrollo de prácticas empresariales para estudiantes que requieran ir generando experiencia en el desarrollo y puesta en marcha de este tipo de empresa Asimismo se esperaría contar con el apoyo para eventuales participaciones en convocatorias de consecución de recursos o programas competitivos que se ofrecen con cierto nivel de regularidad a nivel nacional o internacional.

Cámara de comercio de Arauca: El respaldo para facilitar el desarrollo de las operaciones empresariales y la interrelación con otras empresas, gremios y clústeres de la región que permitan afianzar y posicionar rápidamente la empresa en el mercado especialmente en el mercado local promocionando el consumo del producto Araucano como símbolo de apoyo al progreso de la región

¿Qué factores externos pueden afectar la operación del negocio, y cuál es el plan de acción para mitigar estos riesgos?

Variable	Riesgo	Plan de mitigación
Técnico	Paro General	Aprovisionamiento previo
Comercial	Renuncia comercial	Permanente de Búsqueda de nuevo distribuidores
Talento humano	Falta de experiencia	Ofrecer alternativas de capacitación
Normativo	Exigencias de nuevas normas	Certificación de la calidad.
Medio ambiente	Temporada invernal	Incentivos a los productores para la implementación de BPA

VII. RESUMEN EJECUTIVO

- **Nombre Emprendedor:** “Lácteos Llanolandia”
- **Perfil emprendedor:** Profesionales en administración de empresas, con alto sentido de pertenencia por el desarrollo de la región.
- **Concepto del negocio:** Creación y puesta en marcha de una empresa para la producción y comercialización de productos derivados de lácteos, específicamente queso doble crema a mercados, localizados en el centro del país, con un excedente de participación en la región, vinculando a los productores regionales y contribuyendo a la solución de parte de la crisis ocasionada por el contrabando de leche y queso, y demás situaciones que ofrecen un panorama de Reto y oportunidades para el desarrollo de la industria láctea en el municipio de Arauca.

Metas

Indicador	Meta para el primer año
Empleos	6
Ventas	2000 productos semanales
Mercadeo (eventos)	Participación en ferias y exposiciones
Contrapartida SENA	Conferencias de motivación empresarial
Empleos indirectos	25

Plan operativo

Actividad	Mes y Valor de Actividad	
Gastos pre operativos	1	\$2800000=
Permisos y licencias	2	\$2500000=
Compra de maquinaria	2	\$77140000=
Compra de muebles de oficina	2	\$4500000=
Montaje y Adecuación	3	\$12000000=
Contratación de personal	4	\$6119600=
Lanzamiento plan de medios	5	\$12000000=
Registro de marcas	6	\$3500000=

VIII. LEAN CANVAS

(Ver anexo)

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha de la empresa entre mucho de los aspectos básicos analizados en el plan de negocio, se debe considerar la importancia del desarrollo de este tipo de agroindustria en el municipio de Arauca, Pues si bien, en promedio se está produciendo 2.5 litros leche día en la región, con el actual número de fincas productora en el municipio, se podrían establecer muchas otras empresas dedicadas tanto a la misma actividad, como a otros de los derivados en el municipio de Arauca.

Ya desde la perspectiva financiera, el proyecto demuestra que con una TIR superior a la tasa de oportunidad y un valor presente neto VPN, superior y alejado de cero, el plan de negocio es viable financieramente por lo tanto es conveniente realizar la inversión de recursos y dinero para su implementación.

A pesar de las dificultades de la ganadería en el municipio de Arauca, esta actividad, es por excelencia la principal vocación productiva que por tradición se viene desarrollando y con la cual se vienen aportando significativamente tanto a la economía como a la generación de empleos tanto en la zona rural como en la zona urbana del municipio.

La principal recomendación que debería tomarse en cuenta, tiene que ver con la participación propositiva que desde el gobierno departamental y municipal, se logre contribuir para incentivar el fortalecimiento de clústeres empresariales, que permitan mayor dinámica comercial y desarrollo productivo para la cadena productiva de la carne leche y con ello solucionar parte de la problemática del desempleo y la crisis económica en el municipio.

Otro aspecto fundamental es el de elevar con el apoyo gubernamental, los niveles de competitividad, tanto para los productores como en los otros eslabones de la cadena ya sea con financiamiento de fácil acceso y bajo costo para dinamizar mucho más efectivamente la economía local.

Bibliografía

Arauca, P. d. (2017). *Informes Regionales agropecuarios*. Arauca: Gobernación de Arauca.

ASOLECHE. (2016). <http://asoleche.org/>. Obtenido de <http://asoleche.org/>

Cinaruco, L. V. (2017). *La Voz del Cinaruco*. Obtenido de <https://lavozdelcinaruco.com/16991-crisis-en-el-sector-ganadero-lechero-y-quesero-del-departamento-de-arauca>

DIAN. (15 de Mayo de 2017). *Empresarios Al Día*. Obtenido de http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3189:codigos-actividad-economica-dian-ciiu&catid=852:codigos-de-actividades&Itemid=509

FAO. (2016). *Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.

Gutierrez, D. (2016). *Comercializadora de Quesos*. Bogotá: Corporación minuto de Dios.

Parra, C. (2004). *Tesis procesadoras de Quesos en la ciudad de tunja*. Tunja: Universidad Javeriana.