

VIABILIDAD COMERCIAL DE LA EXPORTACIÓN DE QUESO CREMA A BASE DE  
KEFIR Y ORÉGANO HACIA ESPAÑA

PRESENTADO POR:

YEIMY ALEJANDRA ÁVILA DÍAZ

LAURA CRISTINA MEDINA SAAVEDRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE GRADO

TUNJA

2020

VIABILIDAD COMERCIAL DE LA EXPORTACIÓN DE QUESO CREMA A BASE DE  
KEFIR Y ORÉGANO HACIA ESPAÑA

PRESENTADO POR:

YEIMY ALEJANDRA ÁVILA DÍAZ

LAURA CRISTINA MEDINA SAAVEDRA

Proyecto de emprendimiento para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Directora:

Edna Carolina Cañón Ortega

Docente de la Facultad de Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE GRADO

TUNJA

2020

## TABLA DE CONTENIDO

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>1. TÍTULO .....</b>                        | <b>1</b>  |
| <b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>     | <b>1</b>  |
| <b>2.1 Definición de los objetivos.....</b>   | <b>2</b>  |
| 2.1.1 Objetivo general .....                  | 2         |
| 2.1.2 Objetivos específicos.....              | 2         |
| 2.2.1 Justificación .....                     | 2         |
| 2.2.2 Antecedentes del proyecto .....         | 8         |
| 2.3 Análisis del sector .....                 | 10        |
| 2.4 Análisis del mercado .....                | 13        |
| 2.5 Análisis de la competencia .....          | 29        |
| <b>3. ESTRATEGIAS DE MERCADO .....</b>        | <b>32</b> |
| 3.1 Concepto del producto .....               | 32        |
| 3.2 Estrategias de distribución o plaza.....  | 33        |
| 3.3 Estrategia de precio .....                | 33        |
| 3.4 Estrategias de promoción .....            | 35        |
| 3.5 Estrategias de comunicación .....         | 36        |
| 3.6 Estrategias de servicio .....             | 36        |
| 3.7 Presupuesto de la mezcla de mercado ..... | 37        |
| 3.8 Estrategias de aprovisionamiento .....    | 38        |
| <b>4. PROYECCIÓN DE VENTAS .....</b>          | <b>38</b> |
| 4.1 Proyección mínima a cinco (5) años.....   | 38        |
| 4.2 Justificación de las ventas .....         | 41        |
| 4.3 Política de cartera.....                  | 42        |
| <b>5. OPERACIÓN.....</b>                      | <b>43</b> |
| 5.1 Ficha técnica del producto.....           | 43        |
| 5.2 Estado de desarrollo .....                | 43        |
| 5.3 Descripción del proceso .....             | 44        |
| 5.4 Necesidades y requerimientos .....        | 45        |
| 5.5 Plan de producción.....                   | 46        |
| <b>6. PLAN DE COMPRAS .....</b>               | <b>46</b> |
| <b>7. COSTOS DE PRODUCCIÓN .....</b>          | <b>46</b> |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8. INFRAESTRUCTURA.....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>9. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....</b>                           | <b>47</b> |
| 9.1    Análisis DOFA .....                                         | 50        |
| 9.2    Organismos de apoyo.....                                    | 51        |
| <b>10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>                          | <b>52</b> |
| 10.1  Organigrama de la empresa .....                              | 52        |
| <b>11. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....</b>                         | <b>53</b> |
| 11.1  Constitución empresa y aspectos legales. ....                | 53        |
| <b>12. COSTOS ADMINISTRATIVOS .....</b>                            | <b>65</b> |
| 12.1  Gastos de personal .....                                     | 65        |
| 12.2  Gastos de puesta en marcha.....                              | 66        |
| 12.3  Gastos anuales de administración .....                       | 67        |
| <b>13. INGRESOS .....</b>                                          | <b>67</b> |
| 13.1  Recursos de capital .....                                    | 67        |
| <b>14. EGRESOS.....</b>                                            | <b>68</b> |
| <b>15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>                         | <b>69</b> |
| <b>16. APORTES AL PLAN NACIONAL O REGIONAL DE DESARROLLO .....</b> | <b>70</b> |
| <b>17. APORTES AL CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA.....</b>             | <b>70</b> |
| <b>18. IMPACTOS .....</b>                                          | <b>71</b> |
| 18.1  Impacto económico .....                                      | 71        |
| 18.2  Impacto regional .....                                       | 71        |
| 18.3  Impacto social.....                                          | 71        |
| 18.4  Impacto ambiental.....                                       | 72        |
| <b>19. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>                                 | <b>72</b> |
| 19.1  Concepto del negocio .....                                   | 72        |
| 19.2  Potencial del mercado en cifras .....                        | 75        |
| 19.3  Ventajas competitivas y propuesta de valor .....             | 76        |
| 19.4  Resumen de las inversiones requeridas.....                   | 76        |
| 19.5  Proyección de ventas y rentabilidad .....                    | 77        |
| 19.6  Evaluación de viabilidad .....                               | 77        |
| <b>20. REFERENCIAS .....</b>                                       | <b>78</b> |
| <b>21. ANEXOS.....</b>                                             | <b>84</b> |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 21.1 Anexo 1 Proyección de ventas.....                     | 84 |
| 21.2 Anexo 2 Costos Administrativos. ....                  | 89 |
| 21.2 Anexo 3 Encuesta aplicada.....                        | 91 |
| 21.3 Anexo 4 Construcción y consolidación financiera. .... | 94 |

## Tabla de Gráficos

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> Importancia de los tipos de Derivados Lácteos Informe .....                                                    | 14 |
| <b>Gráfico 2</b> Volumen de las importaciones anuales de leche y productos lácteos en España en 2018, por tipo de producto..... | 16 |
| <b>Gráfico 3</b> Pregunta 2 ¿En qué ciudad del territorio español vive?.....                                                    | 23 |
| <b>Gráfico 4</b> Pregunta 4 ¿Actualmente se encuentra? .....                                                                    | 23 |
| <b>Gráfico 5</b> ¿Consume productos saludables? .....                                                                           | 25 |
| <b>Gráfico 6</b> ¿Qué tanta importancia le da a su alimentación? .....                                                          | 25 |
| <b>Gráfico 7</b> Pregunta 8 ¿Su consumo de queso es? .....                                                                      | 26 |
| <b>Gráfico 8</b> Pregunta 12 ¿Consumiría un queso a base de Kéfir? .....                                                        | 26 |
| <b>Gráfico 9</b> Pregunta 16 ¿Estaría dispuesto aprobar un queso a base de Kéfir y Orégano? .....                               | 26 |
| <b>Gráfico 10</b> ¿Qué es lo que más importa al momento de decidir comprar un producto saludable? .....                         | 28 |
| <b>Gráfico 11</b> Pregunta 18 ¿A la hora de comprar queso lo prefiere en qué presentación? .....                                | 28 |
| <b>Gráfico 12</b> Pregunta 20 Precio .....                                                                                      | 28 |
| <b>Gráfico 13</b> Nódulos de Kéfir .....                                                                                        | 32 |
| <b>Gráfico 14</b> Logo Quesos KIORE .....                                                                                       | 48 |
| <b>Gráfico 15</b> Organigrama Quesos KIORE.....                                                                                 | 52 |
| <b>Gráfico 16</b> Diseño envase para queso tipo crema KIORE .....                                                               | 57 |
| <b>Gráfico 17</b> Pictogramas para productos congelados .....                                                                   | 58 |
| <b>Gráfico 18</b> Distribución productos en caja .....                                                                          | 59 |
| <b>Gráfico 19</b> Contenedor Refrigerado de 20' y 40' .....                                                                     | 59 |
| <b>Gráfico 20</b> Características de un contenedor Refrigerado de 20'.....                                                      | 60 |
| <b>Gráfico 21</b> Distribución de los pallets en el contenedor .....                                                            | 60 |
| <b>Gráfico 22</b> Proceso Exportador.....                                                                                       | 62 |
| <b>Gráfico 23</b> Gastos de Personal.....                                                                                       | 89 |
| <b>Gráfico 24</b> Encuesta aplicada - Formulario Virtual .....                                                                  | 91 |
| <b>Gráfico 25</b> Archivo consolidado de respuestas encuestas.....                                                              | 92 |
| <b>Gráfico 26</b> Archivo consolidado de respuestas encuestas.....                                                              | 93 |
| <b>Gráfico 27</b> Proyección Financiera - Activos .....                                                                         | 94 |
| <b>Gráfico 28</b> Proyección Financiera - Depreciación.....                                                                     | 95 |
| <b>Gráfico 29</b> Proyección Financiera – Presupuesto materia prima e insumos .....                                             | 96 |
| <b>Gráfico 30</b> Proyección Financiera – Costos y Gastos.....                                                                  | 97 |
| <b>Gráfico 31</b> Proyección Financiera – Ingresos.....                                                                         | 98 |
| <b>Gráfico 32</b> Proyección Financiera – Estados de Resultados .....                                                           | 99 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 33</b> Proyección Financiera – Datos flujo de caja ..... | 100 |
|---------------------------------------------------------------------|-----|

## Índice de Tablas

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Comparación indicadores económico Colombia - España .....    | 17 |
| <b>Tabla 2</b> Presupuesto de la mezcla de mercado .....                    | 37 |
| <b>Tabla 3</b> Estrategias de aprovisionamiento .....                       | 38 |
| <b>Tabla 4</b> Proyección año 1 .....                                       | 39 |
| <b>Tabla 5</b> Proyección año 2 .....                                       | 39 |
| <b>Tabla 6</b> Proyección año 3 .....                                       | 40 |
| <b>Tabla 7</b> Proyección año 4 .....                                       | 40 |
| <b>Tabla 8</b> Proyección año 5 .....                                       | 41 |
| <b>Tabla 9</b> Ficha Técnica del Producto .....                             | 43 |
| <b>Tabla 10</b> Necesidades y requerimientos .....                          | 45 |
| <b>Tabla 11</b> La empresa va a promocionar los siguientes productos: ..... | 46 |
| <b>Tabla 12</b> Plan de Compras .....                                       | 46 |
| <b>Tabla 13</b> Costos de producción.....                                   | 46 |
| <b>Tabla 14</b> Análisis DOFA .....                                         | 50 |
| <b>Tabla 16</b> Logística Exportación .....                                 | 56 |
| <b>Tabla 17</b> Características del Cubicaje .....                          | 59 |
| <b>Tabla 18</b> Cronograma de Actividades .....                             | 69 |
| <b>Tabla 19</b> Aportes al plan regional de desarrollo .....                | 70 |
| <b>Tabla 20</b> Flujos de caja del Proyecto a 5 años .....                  | 74 |
| <b>Tabla 21</b> Indicadores Financieros .....                               | 75 |
| <b>Tabla 22</b> Estado de Resultados año 1.....                             | 84 |
| <b>Tabla 23</b> Estados Financieros año 2.....                              | 85 |
| <b>Tabla 24</b> Estados Financieros año 3.....                              | 86 |
| <b>Tabla 25</b> Estados Financieros año 4.....                              | 87 |
| <b>Tabla 26</b> Estados Financieros año 5.....                              | 88 |
| <b>Tabla 27</b> Gastos puesta en marcha .....                               | 90 |
| <b>Tabla 28</b> Gastos Anuales de Administración.....                       | 91 |

## 1. TÍTULO

Viabilidad comercial de la exportación de queso crema a base de kéfir y orégano hacia España.

## 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con el desarrollo del presente trabajo, se plantea mostrar al lector, el análisis realizado por las autoras en cuanto a la viabilidad comercial de la exportación de queso crema a base de kéfir y orégano hacia España, teniendo en cuenta el mercado objetivo, aplicando instrumentos cualitativos y cuantitativos para conocer y reconocer el consumidor al cual se destinan los productos que se presentan más adelante. Con lo anterior, se busca ayudar a construir una planeación, organización y control de los recursos con los que debe contar la empresa y así cumplir los objetivos que se plasmen.

Al mismo tiempo, la investigación de mercados brindará información a la consecución de los objetivos, tanto a nivel general como específico. Este proceso investigativo contará con diferentes instrumentos de investigación, como son encuestas y entrevistas, permitiendo consolidar los datos para determinar el tipo de producto que debe fabricarse y venderse, conocer los gustos y la manera adecuada para poder llegar al consumidor final.

Como problema en la investigación de mercados, se plantea saber ¿De qué manera es posible realizar la exportación y la comercialización del producto “Queso tipo crema KIORE a base de Kéfir y orégano” hacia España?, producto que se caracteriza por poseer como insumo importante el kéfir y el orégano y por tener una presentación de queso para untar. Este producto apunta a un mercado que posee una tendencia al consumo de este tipo de alimentos con el propósito de propender por su salud y validar si “existe un creciente interés social en la alimentación saludable, debido a los cambios demográficos” tal como lo afirma Irene Vilà Trepàt (Análisis Internacional, Nacional y Autonómico, 2019).

## 2.1 Definición de los objetivos

### 2.1.1 Objetivo general

- ✓ Analizar la viabilidad comercial del queso crema a base de kéfir y orégano en España a partir de un plan de negocios exportador.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Delimitar el nicho de compradores mediante herramientas de investigación de mercado.
- ✓ Determinar el proceso logístico y legal para realizar la exportación del producto final a España.
- ✓ Diseñar un plan de marketing para dar a conocer el queso tipo crema a base de kéfir y orégano.
- ✓ Establecer la viabilidad financiera y económica del proyecto a desarrollar.

## 2.2 Justificación y antecedentes del proyecto

### 2.2.1 Justificación

En esta época donde es tendencia ponerle atención a lo que se ingiere, es importante resaltar los diferentes métodos de alimentación y dietas estrictas que recomiendan los expertos, como lo menciona la doctora Emilia Cancer Minchot miembro del área de nutrición de la SEEN (Sociedad Española de Endocrinología y Nutrición) donde apunta que

“hay tres cosas que hay que tratar de combinar: una alimentación variada, equilibrada y con productos sanos en lo posible, tomando como modelo la dieta mediterránea; repartir la ingesta en cuatro o cinco comidas al día y hacer ejercicio físico de manera más o menos regular” (El Tiempo.com, 2019).

Según esto, lo más importante para tener una buena alimentación son los alimentos que se consumen y el número de comidas al día, lo que hace que las personas comiencen a tener hábitos alimenticios que beneficien su salud y su físico, y a buscar alimentos que cumplan con los parámetros de estos tipos de alimentación.

España es uno de los países europeos que más consume quesos, con “7.78 kilos de queso por persona y año frente a los 17.2 kg del país europeo que ocupa el puesto número uno” (Alimarket, 2019). Además, en nueve de cada diez hogares españoles se consume queso y en la mayoría de ellos se hace a diario o varias veces por semana, “el queso es el segundo derivado lácteo más consumido en España, con 347 M.Kg el pasado año, y representa el principal gasto en derivados lácteos de los hogares españoles” (Alimarket, 2019).

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2019) “en España se destinan 8,51% del presupuesto mensual de los hogares para la adquisición de productos lácteos y sus derivados, equivaliendo esto a un gasto por persona de 126,00€ anuales”, es significativo saber el nivel de consumo que tienen los españoles respecto a los productos lácteos, ya que le da a la investigación las bases para conocer el potencial que podría tener un producto lácteo en España. Existen diferentes ciudades que presentan mayor consumo de queso en este país, pero no son lo suficientemente grandes para poder realizar una comercialización continua como sí lo puede brindar una ciudad que tenga más extensión.

Para determinar qué tan factible puede ser una posible exportación a España del queso para untar a base de kéfir y orégano se debe tener en cuenta los índices de inversión que tiene el sector lácteo o derivados, para esto, el MAPA indica que

“dentro del presupuesto mensual destinado a lácteos y derivados se encuentra que el 37,7% de estas adquisiciones alimenticias son para leches fermentadas, seguido de un 20% que corresponde a quesos en sus diferentes presentaciones, pero se resalta que el valor de gasto es diferente, pues para los quesos se sitúa en un 44,7% y para las leches fermentadas en un 25,4%, reflejando esto que el valor de los quesos es más elevado frente a las leches fermentadas” (MAPA, 2019).

El argumento anterior, es un indicador positivo en la creación de productos derivados de la leche y especialmente la comercialización de queso en España. También se puede tener un panorama de viabilidad comercial de un queso tipo crema y agregarle a este un agente diferenciador como lo es el Kéfir y orégano.

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación realiza un informe anual del consumo alimentario en España y en su última actualización del año 2018 muestra que

“el mercado de leche y derivados lácteos crece en términos de volumen a cierre de año 2018, con un incremento en compra del 0,7%, el consumo per cápita de estas categorías de lácteos, se sitúa en 109,28 kilogramos por persona y año, una cantidad que es relativamente estable en un 0,4% superior a la ingerida en el periodo anterior, mientras que el gasto invertido por persona en el año 2018 se supera un 1,2% y asciende a 181,09 €. Esta categoría de alimentación representó un 12,10% del presupuesto total destinado a la compra de alimentación de los hogares y se mantuvo constante con respecto al año anterior” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Estos indicadores nos muestran que en realidad el gasto hacia los productos lácteos de una familia es alto a comparación con otros productos básicos de la canasta familiar, pues representa

un gran indicador económico para la exportación de producto que llevara por nombre KIORE queso tipo crema a base de kéfir y orégano.

Es así, que grandes compañías han comenzado a cambiar gran parte de sus procesos químicos a la hora de fabricar alimentos, siguiendo así los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, establecidos por las Naciones Unidas, en los que se insta una acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, resaltando que este proyecto aportará al objetivo número dos “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” y al objetivo número 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (UN, 2019), con el fin de satisfacer las necesidades de un nicho de mercado que está comenzando a crecer y a marcar una pauta para la venta de productos alimenticios, ya sea desde una producción artesanal o escala industrial.

“Las oportunidades, y la sostenibilidad para este mercado no paran ahí, el surgimiento de nuevos emprendimientos brinda al mercado alimentos nutritivos, con una producción saludable y amigable con el medio ambiente, además, de ser en su mayoría orgánicos, como lo resaltó Diego Olivares, quien es profesional en Comunicación Social – Periodismo, y posee una trayectoria significativa en medios de comunicación nacional e internacional, sus investigaciones se centran en emprendimiento y tendencias en el consumo de alimentos saludables” (LAREPUBLICA.CO, 2015).

Con el argumento anterior, se resalta que las pequeñas empresas tienen un alto grado de importancia frente a las grandes empresas, pues sus modelos de negocios se fundamentan en la generación de nuevas oportunidades laborales y la creación de un impacto positivo a la sociedad y/o al medio ambiente permitiendo el surgimiento cada día de más emprendimientos.

César Caicedo, Presidente de Colombina, en un artículo de Legis Comex afirmó que para el año 2018, “el consumo de alimentos saludables, que son libres de azúcar, sin colorantes ni saborizantes artificiales, entre otros, tendrá un crecimiento del 10%, teniendo presente que el mercado de alimentos saludables equivale a un 20% de la industria alimenticia” (Legiscomex.com, 2018). Este argumento, demuestra que el consumo de productos saludables viene marcando una tendencia y un crecimiento constante año tras año. Las oportunidades en mercados del cuidado a la salud, como es comer saludable y a su vez suplir necesidades básicas, son de gran atención para los empresarios y los emprendedores por su alto nivel de impacto, producción y rentabilidad, además de tener presente que su modelo de negocio se encuentra focalizado en resaltar los beneficios que los alimentos brindan al cuerpo, la manera en que estos son producidos y los impactos que prometen a la sociedad y al medio ambiente.

Hay que resaltar que, en España el sector lácteo tiene un alto nivel de competencia, por la cantidad de productos que ofrecen los comerciantes y ventajas que el gobierno le da a los productores y comercializadores de este tipo de bienes, esto se puede tomar como una desventaja ya que hay organizaciones como INLAC que es la Federación Interprofesional Láctea, que engloba a todo el sector lácteo español y la conforman los mismos productores, ganaderos y comerciantes; la cual ofrece muchos beneficios, premios, concursos, ayudas entre otros, para proyectos específicamente del sector lácteo el cual coge fuerza año tras año, y por ello se considera importante tener en cuenta estos mecanismos de apoyo que actualmente operan en el sector lácteo español.

Si se habla de producción saludable en Colombia, el departamento de Boyacá sobresale por generar estrategias para que la población conozca tendencias en producción y alimentación saludable, como el simposio de Alimentación Saludable, en donde se tocan temas de reducción

de consumo, “a fin de sensibilizar a los asistentes sobre la importancia de la práctica de los hábitos alimentarios para mantener la salud y/o prevenir las enfermedades” (Asesora de Comunicaciones y Protocolo, 2019). Como se menciona en el Plan Frutícola Nacional “Boyacá Departamento de producción agrícola, y con una gran importancia para el país por su alta contribución en productos alimenticios, como las hortalizas, las frutas, los tubérculos, entre otros” (MinAgricultura, 2006), lo anterior apoya a que el departamento muestre un estándar alto en conocimiento y producción saludable. Además, por el perfil que maneja Boyacá, es de esperar que se comercialicen productos naturales y saludables, y, aprovechando el potencial que brinda el departamento y su mercado, se decide tener el punto de producción en Boyacá.

Se plantea con la producción del Kéfir dar a conocer en Colombia su composición y beneficios, y especialmente su composición, la cual es una combinación de

“bacterias probióticas (*Lactobacillus acidophilus*) y levaduras (hongo unicelular) en una matriz de proteínas, lípidos y azúcares, que se le asocian los nombres de gránulos, hongos los cuales poseen beneficios para la digestión, para enfermedades gastrointestinales, problemas de la piel, enfermedades inflamatorias, hipertensión arterial, asma, úlceras, entre otros beneficios, además, se caracteriza por ser de fácil producción y recolección” (Terlíkaya & Ozer, 2013)

de esta forma también se busca potencializar la posible venta en el país del queso para untar tipo crema a base de kéfir y orégano.

En España la comercialización de kéfir es informal, esto se quiere decir que las personas pasan el producto ya producido de hogar a hogar lo que hace que sea muy fácil obtenerlo y el orégano sobresale entre las especias más consumidas en los diferentes platos españoles, se puede

decir que este país tiene una muy buena relación con los diferentes compuestos que se le agregaran al queso crema, por eso es el país más llamativo para comercializar el producto a base de Kéfir y orégano ya que la familiaridad que tienen las personas con los ingredientes puede ser un factor de impulso para este, además de reconocerse como un alimento saludable, rico en nutrientes y con altos beneficios para la salud.

### 2.2.2 Antecedentes del proyecto

El proyecto, inicialmente parte de una propuesta generada en el año 2018 para ser aprobada y trabajada durante el año 2019 y 2020 como opción de grado para optar al título profesional en Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Durante el proceso de planificación se observan diferentes correcciones que llevan finalmente a que se realice un proyecto con objetivos exportadores de un producto altamente nutricional, con ingredientes naturales, con la incorporación del kéfir y el orégano como valor adicional que permite contrarrestar diferentes enfermedades, especialmente las del sistema inmunológico.

Frente al sistema inmunológico, el ser humano necesita la cantidad de nutrientes necesarios para tener un buen desarrollo saludable,

“la leche y los lácteos han acompañado al ser humano desde el Neolítico, cuando la especie humana domesticó animales para proveerse de proteínas sin necesidad de salir a cazar. Este grupo de alimentos proporcionan proteínas de alto valor biológico, vitaminas y minerales. Entre estos últimos destaca el calcio, cuya disponibilidad es mayor que en las legumbres, los frutos secos y las verduras, ya que la fibra presente en estos dificulta su absorción” (Manuel José Rodríguez | Universidad De Córdoba, 2019),

Frente a lo anterior, se resalta que la leche ocupa un puesto importante como alimento primario en la alimentación de todo ser humano, los comerciantes han creado productos

derivados que simplifican y complementan muchas de las comidas que se preparan haciendo del queso uno de los productos derivados de la leche más consumidos en el mundo.

Para hablar de comida saludable debe conocerse el funcionamiento del cuerpo humano con relación a los alimentos y en este caso específicamente con alimentos lácticos, el cuerpo proporciona en el intestino enzimas que se encargan de la tolerancia a algunos tipos de alimentos que pueden ser muy fuertes, con la edad estas enzimas desaparecen generando así una intolerancia a ciertas sustancias como la lactosa,

“aunque la inmensa mayoría de la población mundial no tolera la lactosa en la edad adulta, entre los europeos se registran las tasas más bajas de intolerancia a esta sustancia, con una gran diferencia con respecto a otros grupos humanos. Este mecanismo adaptativo permite disponer al ser humano de una fuente extra de alimento en la edad adulta, especialmente en regiones donde los inviernos son largos y el alimento disponible en la naturaleza es más escaso, como ocurre en gran parte del continente europeo.” (Manuel José Rodríguez | Universidad De Córdoba, 2019).

Con base a esto podemos deducir que hay personas que tienen mayor adaptación a los lácteos o derivados, especialmente los europeos que han desarrollado una resistencia a esto debido a su forma de alimentación y al clima en la región, por lo que el consumo de quesos es mayor en el continente Europeo, donde se encuentra España.

La sociedad moderna está generando la tendencia de consumir alimentos más orgánicos, preocupándose por bajar el índice de alimentación química que pueden causar enfermedades a futuro, con base en esto se han rescatado alimentos que antepasados utilizaban en su diario vivir reconociendo de nuevo su composición y nutrientes como lo es el Kéfir, el cual es

“un alimento probiótico que contribuye a crear un equilibrio adecuado en el microbiota intestinal, concepto que ahora está de moda en la ciencia y en la sociedad en general, pues las alteraciones en el microbiota han sido relacionadas con diferentes males.” (Manuel José Rodríguez | Universidad De Córdoba, 2019).

En las importaciones que presenta España del año 2019 según ICEX (empresa de logística y transporte) , las hortalizas frescas y productos lácteos llegan al total del 449.6 toneladas representado en millones de euros según la clasificación de sectores, demostrando esto que España ocupa el noveno puesto de las importaciones que realiza Colombia (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2020), generando así un abrebocas de las principales importaciones que está haciendo España, confirmándonos que los productos lácteos están bien posicionados a la hora de exportar.

### 2.3 Análisis del sector

En el análisis del sector del proceso de exportación los factores que se consideran vitales en el entorno son los clientes, proveedores y competidores para convertir las debilidades en beneficios a la hora del desarrollo de alguna estrategia.

Según un estudio realizado por AEGON (Aseguradora Española) en una de sus secciones llamada “Percepción de estado de salud” en el año 2018, se concluye que los españoles gozan de un buen estado de salud, o al menos siete de cada diez resultando en una percepción positiva de su salud (Aegon, 2018). El estudio también arroja resultados señalando que las personas que quieren mejorar sus hábitos alimenticios son especialmente las personas que poseen más de 55 años, mientras que la generación que mejor percepción posee sobre su estado de salud es la comprendida entre los 25 y 34 años. Con los anteriores argumentos, el informe de AEGON establece que la población de Baleares con un 81,8%, la población de Madrid con un 77%, la

población de Cataluña con un 75,2% y la población Murcia con un 71,7%, son las comunidades autónomas con mejor percepción sobre su salud. Es importante mencionar que las mujeres poseen una tendencia a realizar chequeos médicos con más frecuencia que los hombres, estas son bases que más adelante sirven para generar estrategias que vayan direccionadas hacia el género que prioriza su salud en este caso las mujeres y crear otros métodos para hacer que los hombres empiecen a preocuparse por esto. Además, la alimentación de las personas se encuentra marcada por una dieta variada y rica en nutrientes. La aseguradora también resalta que los españoles poseen una tendencia del 62,4% en mirar las etiquetas de los productos y su información nutricional.

Se debe tener en cuenta la amenaza de entrada de nuevos competidores, España tiene mayoristas fabricantes de queso, pero cabe resaltar que el queso que se exportaría esta entre los quesos artesanales por su composición, esto lo hace un poco menos reemplazable a la hora de comercializar, a parte la producción será de alta calidad y estándares específicos.

Se tiene una ventaja absoluta en costes ya que la fabricación de este queso se realiza a base de la reproducción del Kéfir lo que genera una baja de inversión por ser un probiótico que por sí mismo se reproduce. Otro factor a resaltar es la inversión que se le va a dar a la producción, esta se comprueba en un ítem próximo que es básica para obtener una rentabilidad comparándola con los quesos y producciones que tienen en España y poder apalancar los primeros años.

La diferenciación del producto es clave para incursionar en el mercado español, lo que se quiere dar a conocer es que el queso a base de kéfir y orégano es sumamente saludable para la flora intestinal y es consumible en diferentes preparaciones a parte de su distinción en sabor por el orégano y su creación artesanal lo hace innovador ante los diferentes quesos tipo crema comunes del mercado.

Las barreras administrativas y legales que representa exportar a España benefician al producto KIORE ya que, según el régimen general de importación de certificados, indica que:

“la importación en la UE, y por tanto en España de leche y productos lácteos, definidos en la parte XVI del anexo I del Reglamento (CE) N.º 1234/2007 del Consejo de 22 de octubre de 2007 por el que se crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas (Reglamento único para las OCM) (DO L299 de 16.11.2007), dentro del régimen general, es libre. Esto supone que la importación con pago de todos los derechos arancelarios a la importación, y a la que denominamos régimen general, no requiere de un certificado de importación. Así lo determina el artículo I del Reglamento (CE) N.º 376/2008 de la Comisión de 23 de abril de 2008, por el que se establecen las disposiciones de aplicación del régimen de importación, de exportación y de fijación anticipada para los productos agrícolas (DO L114 de 26.04.08), que fue modificado sustancialmente por el Reglamento (CE) N.º 514/2008 de la Comisión de 9 de junio de 2008 (DO L150 de 10.06.08)”. (Secretaría de Estado y Comercio , 2008)

En definitiva, sin perjuicio de las exigencias sanitarias existentes, cualquier operador, dentro del régimen general, podrá importar y despachar a consumo leche y productos lácteos de terceros países, sin otro requisito que la presentación de la declaración aduanera de importación en la Aduana correspondiente. Solo las importaciones que tengan algún tipo de preferencia arancelaria pueden estar sujetas a un certificado de importación (AGRIM).

El régimen de certificados de importación en el sector de la leche y los productos lácteos viene definido en los Reglamentos (CE) N.º 2535/01 de la Comisión de 14 de diciembre de 2001 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N.º 1255/1999 del Consejo en lo que se refiere al régimen de importación de leche y productos lácteos y la apertura

de contingentes arancelarios (DO L341 de 22.12.2001) y en el Reglamento (CE) N.º 376/2008 por el que se establecen disposiciones comunes de aplicación del régimen de certificados de importación, de exportación y de fijación anticipada para los productos agrícolas (DO L114 de 26.04.2008). (Secretaría de Estado y Comercio, 2008) Lo que nos da una ventaja ante la facilidad en la logística legal del proceso de exportación.

Los empresarios del sector lácteo en España, han debatido los últimos años en contra de la importación de los mismos productos que se fabrican nacionalmente según un informe de Campo Gallego, donde anuncian que la leche baja en número de importaciones, pero el queso aumenta,

“las dificultades para competir con los quesos extranjeros son claras. El valor medio pagado por los quesos importados se sitúa en 3,48 euros / kilo, según los datos estatales de comercio exterior. Sólo el precio de la leche para elaborar esos quesos rondaría en la actualidad los 2,52 euros, con el precio medio de la leche en Europa y teniendo en cuenta una equivalencia media de 7 kilos de leche por kilo de queso (Equivalencia empleada por el FEGA para quesos curados blandos)” (Campo Galego, 2019).

Lo cual, ha aquejado a las corporaciones y organizaciones lecheras del país que continúan con la batalla de superar diferentes crisis presentadas en su comercio, de todas formas, esto demuestra que el país les da la oportunidad a empresas extranjeras para demostrar la variedad de productos como el queso que pueden comercializar en las diferentes ciudades.

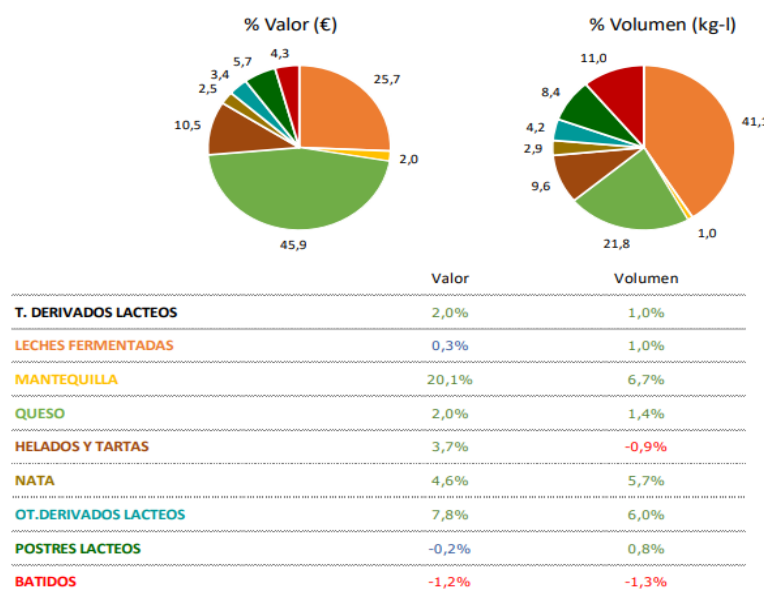
#### 2.4 Análisis del mercado

En el mercado español siempre ha resaltado el consumo de queso en sus diferentes preparaciones o platos típicos, profundizando más en el perfil de los compradores habituales y representativos de queso tenemos que

“son los adultos independientes quienes tienen la cifra más alta de consumo per cápita, siendo un 53% superior a la media. Junto a estos y por encima de la media se sitúan también jóvenes independientes, parejas adultas sin hijos y retirados. Quienes menor consumo realizan de la categoría son, sin embargo, parejas con hijos pequeños, con un consumo medio de 6,19 kilos por persona y año” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Es importante conocer qué porcentaje representa cada derivado lácteo en España ya que esto permite generar bases de datos que llevan a encaminar mejor el producto hacia una buena comercialización.

### Importancia de los tipos de Derivados Lácteos



**Gráfico 1** Importancia de los tipos de Derivados Lácteos Informe

**Fuente:** Informe de consumo de España (2019)

De la gráfica se confirma que el queso ocupa el segundo lugar en consumo de derivados lácteos con un alto puntaje después de leches fermentadas, demostrando así la importancia de este en las familias españolas, en donde “el queso mantiene por orden de importancia la segunda cuota más importante en valor (+21,8%) mientras que es quien lidera en valor (+45,9%), los dos

indicadores que medimos son positivos para este producto”. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

La distribución de queso en España, se realiza en diferentes plataformas, se resalta

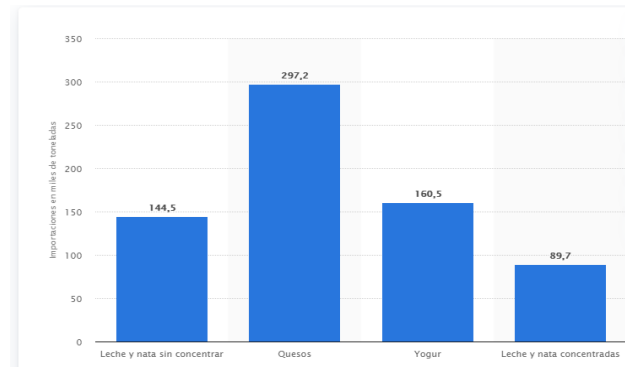
“el Hiper Mercado con un 14%, Supermercados con un 57,3%, en espacios de descuentos con un 18,1%, en espacios tradicionales 5,2%, en otros canales un 4,9% y mediante el E-Commerce un 0,8%”, información que es plasmada en un informe denominado “Consumo de Alimentación en España” por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España en el año (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

El mismo informe muestra que

“el precio medio (€/kg) por canales es para Hiper Mercados de 8,05€, para Super Autos el precio medio es de 7,14€, para Discounts el precio medio de 1 kilo de queso es de 6,19€, para el Tradicional el precio medio es de 10,21€, en otros canales se puede observar el precio de un kilo de queso en promedio en ,76€ y, finalmente, para el canal de internet 7,67€”. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Hay que resaltar el nivel de importancia de las importaciones de los últimos años registrados en España, y para ello, la siguiente estadística nos “refleja la distribución del volumen de las importaciones anuales de productos lácteos en España en 2018, en miles de toneladas. Durante ese año, se importaron unas 297.000 toneladas de quesos; el producto lácteo más importado en 2018” (A. Pérez, 2019) del cual es el último informe ya que el del 2019 aún no lo presentan oficialmente.

Volumen de las importaciones anuales de leche y productos lácteos en España en 2018, por tipo de producto (*en miles de toneladas*)



**Gráfico 2** Volumen de las importaciones anuales de leche y productos lácteos en España en 2018, por tipo de producto.

**Fuente:** Informe de Importaciones anuales por producto en España 2018 (A. Pérez, 2019)

En relación con la partida arancelaria, se ha encontrado que para la exportación del queso tipo crema KIORE, existe la siguiente denominación **0406.10.00.00 – Queso Fresco (sin madurar)**, incluido el de lactosuero, y requesón. Los argumentos anteriores, han determinado escoger España, como un país que ha venido fortaleciendo su industria láctea y sus relaciones comerciales y diplomáticas con Colombia en los últimos años. Además, España actualmente, es el séptimo país de Europa Occidental con mayor población (46'491.000 habitantes a 2018) de los cuales el 8,4% de la población corresponde a inmigrantes. Entre los diferentes acuerdos que tiene Colombia se encuentra el de la Unión Europea, “el Acuerdo Comercial Multi Partes entre la Unión Europea, Colombia, Perú y Ecuador que está en vigencia provisional desde el 1° de agosto de 2013, mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013”. (Ministerio de Industria y Comercio, 2019).

Se resalta, que La Unión Europea ha sido tradicionalmente el segundo destino de las exportaciones de Colombia al mundo, representando 14.4% en 2017 después de Estados Unidos. Los Estados en donde encontramos que los miembros que mayor aporte generan a este resultado

son Países Bajos con una participación del 4% sobre el total exportado al mundo, seguido por España 3% y Bélgica 1%”. (Ministerio de Industria y Comercio , 2019), la finalidad de este acuerdo comercial es fortalecer e intensificar el comercio con diferentes beneficios como lo es la eliminación de barreras arancelarias lo que favorece al comercio y la posible exportación del producto basando esto en las garantías que brinda el tratado.

Como aspecto económico, el país posee indicadores de PIB estable, una inflación controlada y un déficit en su balanza comercial que ha venido aumentando en los últimos dos años. Se presenta la siguiente tabla, en la que se observa la información en cifras con información extraída del Banco de la Republica (Banco de la Republica, 2019), Datos macro de España (Datos Macro de España, 2018) y Banco de España (Banco de España, 2019).

**Tabla 1** Comparación indicadores económico Colombia - España

| CONCEPTO                                             | COLOMBIA     | ESPAÑA        | COLOMBIA     | ESPAÑA        | COLOMBIA     | ESPAÑA        |
|------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                                      | 2016         |               | 2017         |               | 2018         |               |
| <b>PIB % REAL</b>                                    | 2,0%         | 3,2%          | 1,4%         | 3%            | 2,7%         | 2,6%          |
| <b>INFLACION (%)</b>                                 | 5,75%        | -0,20%        | 4,09%        | 1,96%         | 3%.          | 1.02%         |
| <b>EXPORTACION TOTALES</b> (mil millones de euros)   | 28.700,3 M.€ | 292.063,2 M.€ | 33.531,5 M.€ | 283.094,6 M.€ | 36.790.6 M.€ | 262.041,3 M.€ |
| <b>IMPORTACIONES TOTALES</b> (mil millones de euros) | 40.554,6 M.€ | 281.056,8 M.€ | 40.785,8 M.€ | 311.651,2 M.€ | 45.057,6M.€  | 328.462,6 M.€ |

**Fuente:** Elaboración propia con información extraída del Banco de la Republica (Banco de la Republica, 2019), Datos macro de España (Datos Macro de España, 2018) y Banco de España (Banco de España, 2019).

En un estudio elaborado para el Ministerio de Agricultura, se incluyen datos curiosos sobre el consumo de queso en España, como el hecho de que la cena es el momento del día preferido para consumir este producto o que la mitad de los hombres decide su compra de forma impulsiva sin fijarse en precios. Además, en lo que se refiere a su consumo, se observó que el sabor, la calidad y el precio son parámetros que en este orden de importancia priman a la hora de comprar un

queso, justamente, se ha establecido en el mismo informe que los españoles consumen una media de nueve kilos de queso al año, una cifra lejana de los 17 kilos de medio en la Unión Europea, esto a pesar de la amplia variedad y de la alta calidad de los quesos españoles, los cuales cuenta ya con 17 denominaciones de origen.

Según el estudio anterior, un 33% de los encuestados manifestaron tener el queso presente a la última hora del día y un 17%, a medio día. El 16% de los consumidores lo elige como alimento entre horas, otro 13% para el aperitivo y la merienda y solo un 8% para el desayuno.

Finalmente, en el estudio se menciona que los quesos curados son los elegidos para el aperitivo, el picoteo entre horas e incluso la comida; los semicurados tienen el sitio asegurado en la comida, la merienda y entre horas; mientras que los tiernos se demandan para el desayuno, la merienda y la cena. En el momento de su compra en el canal de alimentación, las mujeres y los hombres actúan de manera diferente porque ellas en un 70% de las veces llevan la adquisición planificada; frente al 35 por ciento de los hombres, que mayoritariamente lo elige de forma impulsiva.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El uso de los instrumentos de investigación implementados en el presente trabajo es relacionado a la metodología usada, fortaleciendo su aplicabilidad con variables como son el aspecto espacial, la creatividad y las fuentes primarias, en las que se investiga la parte comportamental de las personas objeto de estudio y potenciales clientes y/o consumidores.

Teniendo presente lo anterior, los instrumentos de investigación a usarse son:

a) Encuestas: Se define por García, Ibáñez & Alvira

“como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie

de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Garcia, Ibañez, & Alvira, 1993).

Se encuestarán a personas de áreas seleccionadas (Murcia, Barcelona, Valencia), este proceso se realizará con una encuesta de tipo descriptivo, con preguntas cerradas, esto para conocer más de fondo los hábitos alimenticios de un determinado tipo de población.

- b) Entrevistas: Para Denzin y Lincoln (2005) citado por la Universidad de Jaén “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador” (Universidad de Jaén, 2015).

Las entrevistas serán realizadas en el momento que se reconozca la viabilidad del proceso de exportación, el proceso se realizara con las personas encargadas de los diferentes sitios de principal comercialización especialmente para saber de qué forma se generaría una alianza para comercializar el producto que Kiore ofrece.

Con la estructuración y la ejecución del estudio de mercado, se logra plasmar los siguientes resultados:

Se usó como universo o población la población de Murcia, Barcelona y Valencia. En lo que respecta a Murcia esta es una ciudad española que cuenta con una población de 1’487,698, según Datos Macro (Datos Macro, 2018), con relación a Barcelona esta ciudad cuenta con 7.5 millones de habitantes según Barcelona (Barcelona, 2019) y, por último, la ciudad de Valencia que posee una población de 5’000.868 según el Avance de Estadística del Padrón Continuo del INE al primero de enero de 2019 como lo cita 20 Minutos de España (20 Minutos de España, 2019). De este total de población, se estima el 71% de la población madrileña equivalente a 4’714.000

habitantes, y como lo resaltó el estudio de AEGON (Aegon, 2018), posee un alto cuidado a su salud y procuran por consumir productos con alto valor nutricional y que los mismos cuenten con buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Con el argumento anterior, se consolida entonces una muestra de 384 personas, en la que se aplica un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% como se aconseja en diferentes textos y especialmente por Clara Laguna en su artículo “Inferencia estadística: Estimación de parámetros, intervalos de confianza” (Laguna, 2014). Seguido a esto, se propone que para determinar qué tipo de muestra aplicar, se tomó como guía el libro “Gestión de la Producción” de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima, en el que citan a Casal, J. y E. Mateu con el artículo “Tipos de Muestreo” de la Revista de Epidemiología y Medicina Preventiva 1,2003 (Klleber Hidalgo & Ramos Ramírez, 2009), estableciendo que a cada individuo de la población/universo se le da la misma oportunidad de participar en la aplicación del instrumento de investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se toma una muestra aleatoria simple, la cual muestra que la selección de las personas (individuos) en el universo (Madrid, Barcelona y Valencia) fue de forma totalmente aleatoria. Esto implica que la población seleccionada (384 personas) solo debería contar con las siguientes características: hombre o mujer de 15 años a 65 años consumidores de alimentos saludables residentes de Murcia, Barcelona o Valencia.

Los indicadores de nivel de confianza y el margen de error permitieron que los resultados generados en el instrumento utilizado (encuesta) tuvieran una certeza más elevada. En lo que se refiere al instrumento, este se construyó mediante el uso de la plataforma de Google Forms,

generando un formulario y un link<sup>1</sup> que permiten acceder con facilidad a las preguntas y contestarlas. Seguido a esto, la plataforma captura todos los datos y los tabula en el orden en que van siendo contestados. Una vez finalizada la aplicación del instrumento se procede a descargar el archivo de Excel que permite visualizar la información y posteriormente se procede a realizar el análisis de la información plasmada en el formulario.

En la comunicación y diligenciamiento del formulario de Google Forms se presentan varias dificultades para el direccionamiento de las encuestas ya que el público objetivo evidentemente es de otro país, se realiza entonces un proceso de alianza o comunicación directa con una persona que es destacada por una de las integrantes del equipo de trabajo, y se contacta con el señor Milton Libardo Macia Molina, este contacto indispensable trabaja en el campo láctico en España, en la empresa Montsec (como mercaderista hace 3 años) y actualmente reside en la ciudad de Barcelona, es un contacto importante ya que trabaja en la industria protagonista del presente proyecto y tiene conocimiento de uno de los ingredientes principales del producto que se comercializara que es el Kéfir, los cuales los conserva y reproduce en casa. Él adicionalmente, posee contacto directo con ciudadanos españoles a quienes solicitó apoyo para el desarrollo de la encuesta realizada que arrojó resultados eficientes ya que él se encargó de enviar la encuesta al sector que se pretendía llegar. Adicionalmente, se le manifestó a él la importancia en el diligenciamiento de la encuesta y de esta manera se lograron obtener los resultados descritos más adelante con apoyo de la herramienta de Google Forms.

---

<sup>1</sup> Link para visualizar la encuesta aplicada  
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdZZcKZI5K198pXMvzkf0x3XBVYyaQFx1ungGaObSwD99SLQ/viewform>

Con lo anteriormente dicho, se tabula la encuesta y se analizan las preguntas que son más relevantes, y que arrojan datos con más importancia a la hora de tomar decisiones frente a la comercialización y exportación del queso quema KIORE, logrando los siguientes resultados:

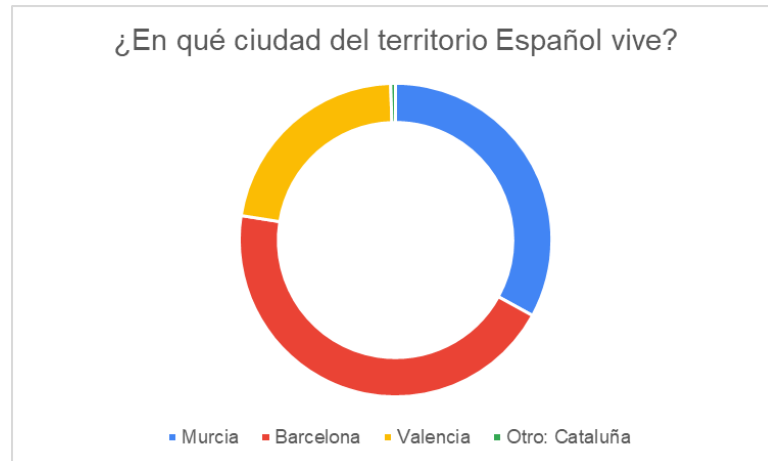
Básicamente se dividió la encuesta en tres partes, la primera quiere conocer los datos básicos del encuestado, la intención de la segunda parte es saber qué opina el encuestado sobre la alimentación y como elabora esta misma y la tercera parte está enfocada a la opinión de un nuevo producto y su lanzamiento.

En esta Primera Parte (de la pregunta 1 a la 4), se reconocen los datos principales de los encuestados tratando de recolectar una muestra que coincida con la representación poblacional que se necesita, asegurando el preguntar su género, edad y ciudad donde residen para sectorizar y recopilar los datos que se necesita para la incursión del producto a exportar. Se tiene en cuenta los diferentes procesos como

“Establecer los contextos teóricos, los objetivos, las hipótesis, las variables a observar y los grupos. Determinar qué medio vamos a utilizar para realizar la encuesta (personal, correo o teléfono). Redactar las preguntas. Según como sean las preguntas que redactamos hablaremos de cuestionario, entrevista estructurada y entrevista no estructurada” (Prof. Esther Chiner, 2018).

Los datos extraídos demuestran que el mayor porcentaje de personas que respondieron la encuesta están en un rango de 21 a 30 años que corresponde a un 34%, y sobre la población encuestada se concluye que un 40% es de Barcelona, el 35% es de Murcia y el 25% es de Valencia, la mayoría de los encuestados son mujeres liderando con un 60 %, lo que puede llevar a deducir que las mujeres en su mayoría lideran el consumo de alimentos saludables y que su

cuidado de salud es más relevante ante los hombres, el 55% de la muestra se encuentra en procesos de estudio en las ciudades mencionadas.



**Gráfico 3** Pregunta 2 ¿En qué ciudad del territorio español vive?

**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 4** Pregunta 4 ¿Actualmente se encuentra?

**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel

La Segunda Parte (pregunta 5 a la 16), para la estructuración de esta parte se tomó la relación de

“secuencia, dado el carácter acumulativo de la información y el orden que ocupe una pregunta en relación a las demás es muy importante. En el caso, de los cuestionarios auto aplicados las preguntas pueden ser leídas por el entrevistado antes de comenzar a contestarlas.” (Prof. Esther Chiner, 2018),

lo que lleva esta encuesta a preguntar por la alimentación en general del encuestado resaltando la importancia de los alimentos saludables y preguntando sobre temas específicos de lácteos.

Para conocer la frecuencia de consumo de productos saludables se les preguntó a los encuestados que definieran en una escala de 1 a 10 que tan saludable era su alimentación, obteniendo como resultado que el 60% de los encuestados está en un nivel ponderado de 8, reflejando el número anterior un indicador bastante importante, ya que el producto que se quiere sacar al mercado está elaborado para mostrar un realce saludable ante la población.

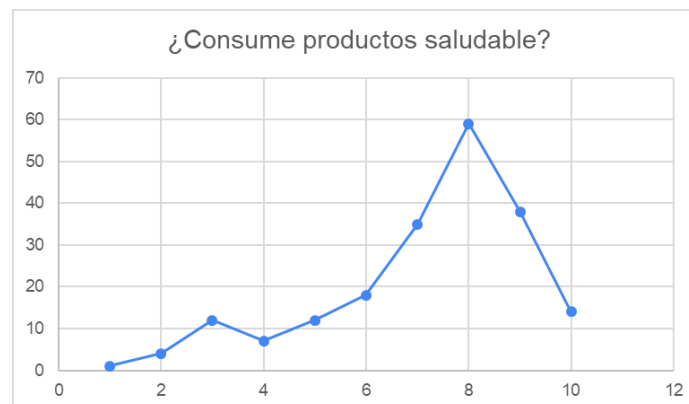
Las siguientes preguntas hablan de la importancia que le dan a la alimentación, liderando nuevamente la escala de 8 un 48% de la población encuestada. En relación a la pregunta de consumo de lácteos un 55% de las personas encuestadas contestó estar en el indicador 8.

La importancia que tiene el consumo de lácteos nos demuestra la aceptación que podría tener el producto y puntualmente en lo que refiere al consumo de queso este es más específico ya que el producto a comercializar es un queso crema, en donde más del 50% de los encuestados responden que consumen una vez por semana este tipo de queso subiendo el rango de consumo ante los datos obtenidos por ciudad.

En el enfoque de esta encuesta se preguntó si la persona consumiría un queso crema a base de kéfir y orégano a lo que más de un 80% respondió que sí, demostrando esto que los

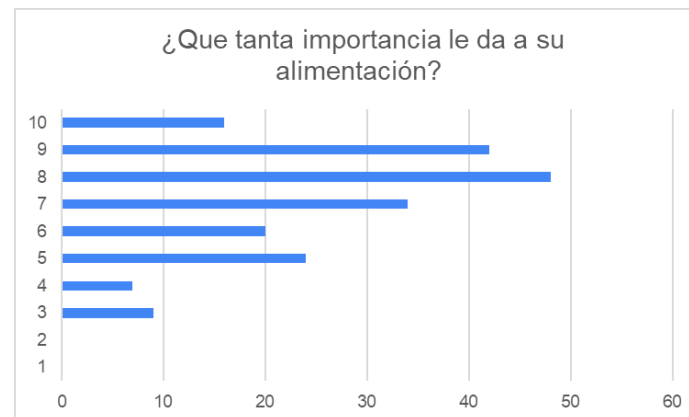
españoles están familiarizados con los ingredientes del producto lo que lo hace más llamativa su composición y su posterior comercialización.

Se les preguntó a los encuestados si consideran que el queso puede tener beneficios saludables y el 51% de ellos contestó con un 10, reflejando esto que para ellos el consumo de queso puede ser saludable si su consumo se da de manera frecuente. Además, el 42% de los encuestados considera tener una alimentación saludable.



**Gráfico 5** ¿Consume productos saludables?

**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 6** ¿Qué tanta importancia le da a su alimentación?

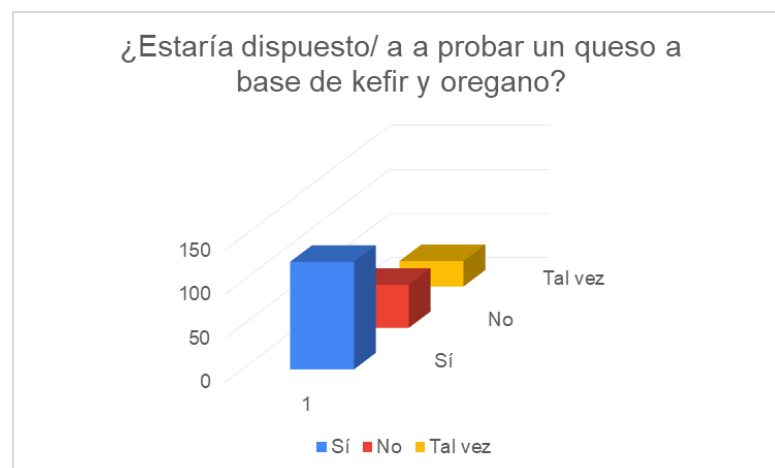
**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 7** Pregunta 8 ¿Su consumo de queso es?  
**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 8** Pregunta 12 ¿Consumiría un queso a base de Kéfir?  
**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 9** Pregunta 16 ¿Estaría dispuesto aprobar un queso a base de Kéfir y Orégano?

**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel

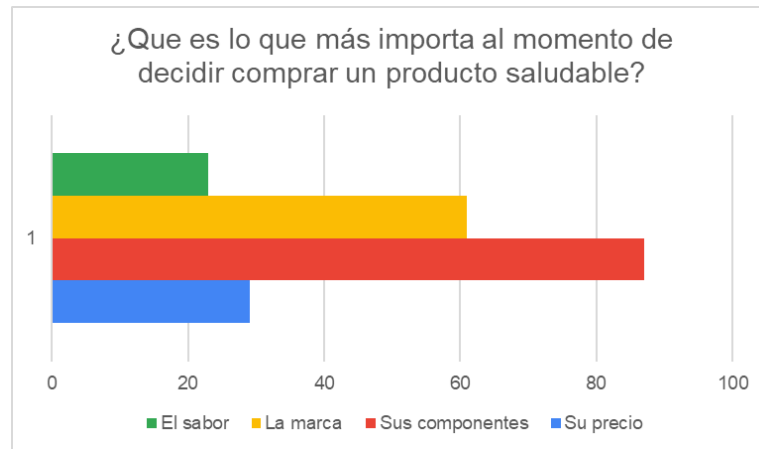
En la Tercera y última Parte (pregunta 17 a la 22), se quiere preguntar específicamente sobre la incursión del queso crema a base de Kéfir y orégano y la opinión que puedan tener sobre la empresa productora, el proceso de realización de la encuesta se fundamentó en el procesamiento de la información recolectada que es

“donde debe prevalecer un enfoque objetivo e imparcial a fin de evitar problemas de manipulación o sesgo en este trabajo, base del informe final. Requisitos esenciales para procesar información fiable.

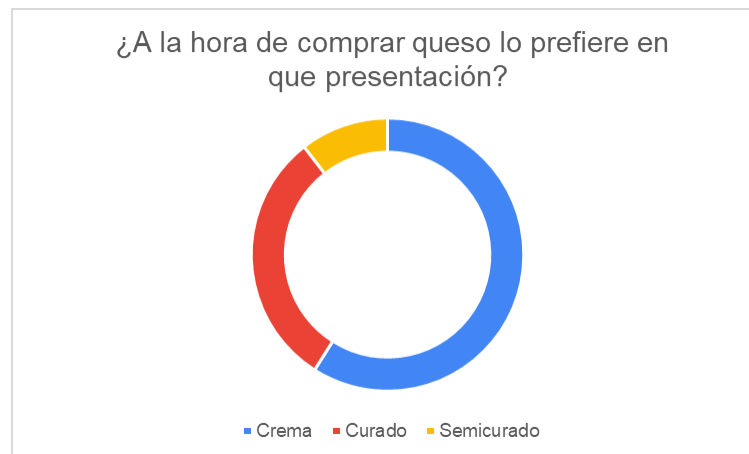
- Asegurar la independencia en el diseño, ejecución y análisis de encuestas.
- Asegurar la integridad de las encuestas y su análisis.
- No permitir la manipulación de datos para fines políticos” (Diplomado de Gobierno Abierto y Participativo Institucional , 2005).

En la aplicación de la encuesta, se logra determinar que para los encuestados es importante comprar productos alimenticios de empresas reconocidas con un 34%, y un otro 17% de los encuestados se considera importante el aspecto de que la empresa sea grande y con trayectoria. Con respecto a conocer que tienen en cuenta los consumidores o clientes al comprar quesos, se destaca que se fijan en sus componentes con 83% y que el producto durante su producción cuide el medio ambiente. Pero, en relación al precio, el 85% considera que este debe justificarse con lo que ofrece el producto.

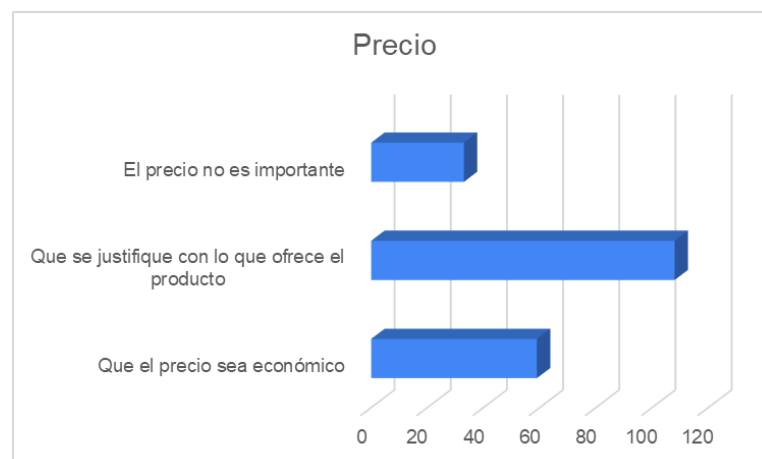
En cuestión de conocer cuánto estaría dispuesto a pagar por un queso tipo crema para untar de 500 gr saludable, el cual posea características o cualidades para el cuidado de la salud, el 85% de los encuestados considera que el precio que estaría dispuesto a pagar esta entre 10.01€ y 15€. Finalmente, el 60% de la población encuestada resalta le gusta el queso en presentación crema, comparado con quesos curados y semicurados.



**Gráfico 10** ¿Qué es lo que más importa al momento de decidir comprar un producto saludable?  
**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 11** Pregunta 18 ¿A la hora de comprar queso lo prefiere en qué presentación?  
**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel



**Gráfico 12** Pregunta 20 Precio

**Fuente:** Elaboración Propia – Formato en Excel

La importancia de estos resultados le da una relevancia al proyecto ya que se pueden resaltar factores en específico que perfilan más a la empresa y al proyecto a tener presente las respuestas logradas y que refieren a los diferentes sectores que proveerán la materia y que se abarcan desde la comercialización, el empaque, el precio, los mercados a los cuales puede ir dirigido, pero también se tiene en cuenta que

“Normalmente hay una falta de sinceridad en las respuestas dadas lo que supondrá una pérdida de validez de la encuesta. Es difícil comprobar el grado de sinceridad de las respuestas. Por lo que se ha constatado que la modificación de las respuestas es debida a la necesidad o el interés de los sujetos a ajustarse a un cierto patrón de "debe ser", "buena imagen" o "bondad". (Prof. Esther Chiner, 2018).

Esto nos muestra que no todo lo que obtenemos de la encuesta es o fue un 100% confiable y que nuestras metas y estrategias deben ser basadas en complementaciones de estudios. A esto se agrega que no todas las respuestas muestran beneficios para el proyecto, pues esto demuestra también que algunos de los factores que tenemos en cuenta y que son relevantes pierden esa importancia a la hora de analizar algunas preguntas, “Se requiere independencia del poder de la institución que encomendó y/o financió el trabajo de la encuesta. No se debe ocultar información “negativa”. Se debe garantizar la transparencia, objetividad y consistencia técnica en el informe final.” (Diplomado de Gobierno Abierto y Participativo Institucional , 2005), con base en esto los resultados se muestran de manera honesta reflejando datos negativos que pueden ayudar o repensar el proyecto.

## 2.5 Análisis de la competencia

Dentro de los principales competidores encontramos productos españoles con características parecidas y con precios de mercado que nos permiten de esta manera determinar el valor más

adecuado, teniendo presente los gastos y costos que se generan en la producción del Queso Crema KIORE. En lo que concierne a las grandes superficies o cadenas de distribución de productos alimenticios, encontramos a Makro con la venta de queso crema en un promedio de 2,30€ y en presentación de 500gr, mientras que en COVIRAN, el valor promedio del queso crema es de 2,50€ a 3,20€ dependiendo de la marca, la presentación para esta comparación se da en los 500 gr. (Coviran, 2019).

Es importante mencionar que los quesos anteriores son más comerciales, es así que también se realiza una búsqueda de productos con características parecidas, como son el cuidado, el uso de ingredientes naturales y nutritivos, innovadores y que ayuden a contrarrestar algunas enfermedades, determinando así que los siguientes productos cumplen esas características:

- Queso Mascarpone Vegano – SCHLAGFIX: Su precio se encuentra en los 3,30€ en una presentación de 500 gr. Este producto posee características especiales, como son el uso de grasa de coco endurecida, aceite de coco, almidón de patata, polvo de arroz.
- Queso Vegano Crema de untar original – VIOLIFE: Su precio se encuentra en los 3,35€ y en una presentación de 250 gr.
- Crema de queso de soja original – TOFUTT: Su precio se encuentra en los 4,40€ y su comercialización se da en una presentación de 250 gr.
- Queso vegano cremoso – MOMMUS: Su precio se encuentra en los 5,45€ en una presentación de 500 gr y con Anacardos (fruto seco o fresco conocido en América Latina como merey o ciruela dorada) como ingrediente principal del queso.
- Queso vegano tipo crema de tomate y albahaca – VIOLIFE: Su precio se encuentra en los 3,30€ y en una presentación de 250 gr. Este queso posee ingredientes como el aceite de

coco, tomate en polvo, zumo de tomate en un 1%, albahaca, entre otros, que hacen de él un placer para el paladar.

- Crema vegana tipo queso con Ajo y Hierbas – TOFUTTI: Su precio se encuentra en los 4,50€ y en una presentación de 225 gr.
- Queso vegano crema Fiorina con cebollino – Pangea Foods: Su precio se encuentra en los 5,45€ y una presentación clásica de 180 gr.

Como competidores principales se puede encontrar, en primer lugar, a la empresa El Canteo de Letur, empresa que procesa productos lácteos tales como, yogures, postres, kéfir, leche, batidos procedentes de ganadería ecológica y el producto que entra a competir con el queso tipo crema es Bioburgos, un queso a base de leche de cabra cremoso que lo comercializan en varias presentaciones. El Canteo de Letur

“Se fundó en Letur (Albacete) en 1990. Es una de las empresas de producción de derivados lácteos ecológicos más grandes de España. Tanto la explotación ganadera como las dos plantas de producción están en Letur desde donde distribuye a toda España.” (Regional Activity Centre for Sustainable Consumption and Production , 2005)

En segundo lugar, encontramos a la empresa Comercial Montsec que tiene como actividad principal ser distribuidor mayorista y fabricante de productos lácteos tales como, nata, mantequilla y queso. Se caracteriza por ser una empresa especialista en la producción, elaboración y distribución de productos para pastelería, hostelería y restaurantes en Barcelona y el resto de España.

En tercer lugar, encontramos a Marvall, empresa que elabora sus productos lácteos de manera artesanal y siguiendo un método tradicional, como se hacía en la antigüedad. Posee tiendas on line que son proveedoras de kéfir específicamente y tiendas caseras artesanales.

### 3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

#### 3.1 Concepto del producto

El producto, en la fase inicial del emprendimiento, será ofrecido como una clase de queso tipo crema en presentación familiar de 500 gr, el protagonista de este producto es el kéfir resaltando su valor nutricional, sus beneficios para el sistema digestivo, el colon, el estreñimiento y la piel, también, indicando que es un ingrediente que las personas con cierto margen de intolerancia a la lactosa pueden consumir sin problema alguno, el orégano será agregado para darle relevancia a las especias que España consume. Se proporcionará también la forma de consumo en donde este pueda ser mezclado y usado con productos alimenticios, como son galletas, pan integral, tostadas, entre otros. Además, el producto se identificará por ser bajo en azúcares y sales que no benefician el cuerpo.

Nódulos de Kéfir



**Gráfico 13** Nódulos de Kéfir

**Fuente:** NODULOS DE KEFIR (Sumum, 2018)

Este producto puede ser consumido por cualquier persona, pero se encuentra enfocado a un nicho específico que busca día a día cuidar su salud, su cuerpo y que se preocupan por mantener hábitos alimenticios sanos. Como se resalta en el artículo web de Vida Naturalia (2018), el producto también estará orientado a personas que buscan mejorar su sistema inmunológico y

fortalecer tratamientos paliativos de enfermedades como el cáncer, incluyendo niños, jóvenes y personas adultas.

### 3.2 Estrategias de distribución o plaza

En esta estrategia se relacionan los conceptos claves como son la correcta distribución del dinero y el uso adecuado del tiempo, la importancia de la imagen corporativa, la comercialización de los productos, la zona geográfica en la que puede la empresa estar. Lo anterior, con la finalidad de lograr un fortalecimiento en la relación con el cliente.

Agregando a lo anterior, la empresa deberá incorporar procesos de distribución apoyándose en los intermediarios que el mercado madrileño posee, generando así un fortalecimiento del producto. Ante las cuestiones que la empresa debe atender como son, el antes, el durante y el después de la venta, esta realizará de manera organizada con los distribuidores o aliados un plan de acción ante cualquier proceso que se llegará a tener.

Continuando con los planteamientos anteriores, se relaciona que el producto que la empresa colocará en el mercado madrileño será un queso kéfir tipo crema en presentación de 500 gr, que se identificará por tener una estrategia de distribución directa con el distribuidor (intermediario) quien a su vez será un distribuir directo con el cliente/consumidor, basando su estrategia principalmente en lo que se menciona a continuación.

### 3.3 Estrategia de precio

La estrategia de precio se quiere enfocar al aprovechamiento de los diferentes factores que hacen que el producto se produzca de manera eficiente y eficaz sin mayor inversión, como lo es la reproducción del kéfir, este ingrediente no se tiene que comprar solo se tiene que mantener en condiciones adecuadas para que este cumpla con producirse y expandirse, de esta manera hace que el costo del proceso de producción sea igual al de un queso normal pero que se pueda cobrar

por el agente diferenciador que se incluye en el producto, el envase con el que se va a comercializar el queso tipo crema también cumplirá los requisitos necesarios para su venta mas no se generara un empaque premium por el momento mientras el mercado reconoce el producto y se pueda sacar modelos diferentes, principalmente se plantea desarrollar una estrategia de precios inferiores a los comerciales para dar a conocer el producto y atraer al consumidor y cliente potencial a consumir y probar el producto.

De esta manera, se llegará al cliente con una estrategia que resalte la textura del queso, su sabor, su aroma, sus beneficios y sus potenciales manera de consumo. Después de terminada la estrategia anterior, el precio comenzará aumentar gradualmente hasta al precio recomendado de venta para perseguir el punto de equilibrio necesario para la empresa.

La principal estrategia para que la gente consuma el producto y noten que el precio lo vale es dar a conocer los beneficios saludables del queso tipo crema, este va dirigido al apalancamiento perfecto para que el tema de costo no sea juzgado a la hora de que el consumidor final elija pagar lo que se va a cobrar por el producto.

Como proyecto nuevo, se incorporará impactos sociales que serán materializados y usados en la estrategia de precios como apoyo y continuidad de la estrategia de responsabilidad social.

Finalmente, para perseguir el aumento de las ventas y del consumo del producto, se manejarán diferentes estrategias de precios como: Precios psicológicos, en este caso redondeados o impares (Fernando Doral, 2017), por ser adecuada para la venta de productos tanto de consumo masivo, como de productos con estándares más elevados. Este precio busca terminar en 99 o en 50 atribuyendo que el producto vale menos, ejemplo 2.99€ significará en el cliente 2.90€. Se utilizará simultáneamente la estrategia para nuevos productos como lo es la de Penetración,

“en donde se introduce un precio inicial reducido para atraer el máximo público posible y ganar cuota de mercado. Suele ser usado en productos con menor valor diferencial y en mercados con abierta posibilidad de entrada a nuevos competidores. También se puede utilizar como método introductorio o de prueba, para dar a conocer el producto en sus fases iniciales” (Fernando Doral, 2017),

La anterior estrategia encaja perfectamente con el producto que va a iniciar en el mercado, se espera que con las estrategias nombradas los compradores se fidelicen y conozcan los beneficios saludables por los que están pagando y el precio que se redujo al comienzo ej. 15%, en el momento que aumente no sea juzgado y al contrario sea amigable con el consumidor para que la compañía obtenga así las ganancias durante el aumento del precio.

El análisis numérico y las proyecciones que se tienen para las diferentes estrategias nombradas se reflejan en un análisis financiero posteriormente.

### 3.4 Estrategias de promoción

Para el apoyo de la promoción que realizará QUESOS KIORE se usaran entrevistas y testimonios que muestren los resultados en la salud y la mejora de su vida diaria con el consumo de Queso tipo crema KIORE, el cual se resaltará por ser un producto de alto valor nutricional.

Adicionalmente, y teniendo presente que el producto será distribuido en España, la Cámara de Comercio de Valencia en el año (2018), señala que las redes sociales son un medio de información asertiva que transmite información de gran valor al cliente, mencionando que el 85% de las empresas pequeñas se han permitido incursionar en las diferentes plataformas sociales, sabiendo esto, se tendrán en cuenta la efectiva promoción del producto y la planificación de buen contenido que haga aumentar el interés de las personas por probar el queso quema a base de kéfir y orégano, se plantearían recetas para llamar la atención de los posibles

compradores, se resaltarán los principales beneficios de cada uno de los ingredientes del producto, la idea es lograr tener el reconocimiento de la marca.

### 3.5 Estrategias de comunicación

Como estrategia de comunicación inicial para la empresa, se realizará un lanzamiento resaltando los beneficios que posee el producto Queso Crema KIORE, para así lograr fortalecer las relaciones interpersonales que la empresa llegue a tener con los diferentes aliados estratégicos.

Como segunda etapa de la estrategia comunicacional, se creará un concurso que vincule la participación de clientes potenciales y personas que en algún momento han comprado o consumido algún tipo de queso o producto con kéfir para recibir su retroalimentación e incrementar la confianza de su consumo.

Finalmente, la participación de nuevos actores generará la constricción de espacios creativos y didácticos que ayudarán a fortalecer la imagen y el reconocimiento del producto en el territorio español y en los clientes potenciales.

### 3.6 Estrategias de servicio

Se realizarán modelos de servicio competitivos, lo cual conducirá a una reacción efectiva frente a la competencia, se tendrá en cuenta y como prioridad estudiar continuamente al cliente y a las variaciones del ambiente en el que se encuentra, con la continua investigación solucionar las necesidades antes que el cliente las pida sea para mejora del producto, presentación o canales de distribución, brindar siempre un servicio de calidad desde la producción hasta la parte relacionada con proveedores y principales comerciantes para que el proceso logístico siempre sea exitoso.

Se quiere tener un enfoque en la satisfacción del cliente, de conocer el estado del envío y de las últimas actualizaciones que va teniendo el producto en cuanto al proceso de exportación y posterior distribución y comercialización. Adicionalmente se establecerán espacios con cadena de frío, tanto a nivel local, regional y nacional como a nivel de tránsito internacional y distribución en tiendas y comercios de cuidado personal.

### 3.7 Presupuesto de la mezcla de mercado

**Tabla 2** Presupuesto de la mezcla de mercado

| <u>Estrategias</u>                                                                           | <u>Costo</u>                               | <u>Objetivo</u>                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMUNICACIÓN</b>                                                                          |                                            |                                                                                                                                                          |
| <b>1. Llevar a cabo la implementación de herramientas publicitarias en redes sociales.</b>   | \$17'316,000                               | Con estas herramientas publicitarias se busca posicionar o dar a conocer a la empresa, y en especial el producto.                                        |
| <b>PROCESOS</b>                                                                              |                                            |                                                                                                                                                          |
| <b>1. Atención de Peticiones, Queja y Reclamos.</b>                                          | \$0 (este costo está incluido en personal) | Se tendrá el personal capacitado para dar respuesta a los requerimientos que puedan instaurar los socios, aliados estratégicos, clientes o consumidores. |
| <b>2. Vinculación de aliados estratégicos para la distribución de los productos lácteos.</b> | \$33'210,030.37                            | Contar con empresas intermediarias que faciliten el proceso logístico para brindar un producto de calidad al cliente y al consumidor final.              |
| <b>3. Distribución del producto a nivel interno.</b>                                         | \$0 (este costo está incluido en personal) | Vinculación de personal capacitado e idóneo para el desarrollo del stock con el que contará la empresa.                                                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

El presupuesto anterior, sale de la proyección financiera realizada en el archivo de Excel, en el que se plasman los presupuestos a usar en cada actividad, para este caso, se ha proyectado hacer un gasto en el primer mes de publicidad en redes social por valor de **\$222.000**, inversión que busca impactar al público objetivo con banners horizontales en videos, pop-up o pop-under,

en sitios de interés para captar la atención y ganar tráfico web, completando al año un costo total **\$17'316.000**, con un aumento del 3.80% anual.

En lo referente al personal, se establece un pago de nómina mensual de **\$2'767.503**, en este se incluye el pago de salario del Asesor de Chat en Línea y del Community Manager y las provisiones de estos dos colaboradores. La proyección se realiza a 12 meses obteniendo un total de **\$33'210,030.37** (treinta y tres millones doscientos diez mil treinta pesos con treinta y siete centavos M/cte.)

Se tiene entonces un total de presupuesto para el Marketing Mix de **\$50'526,030.37** (cincuenta millones quinientos veinte seis mil treinta pesos con treinta y siete centavos M/cte.)

### 3.8 Estrategias de aprovisionamiento

**Tabla 3** Estrategias de aprovisionamiento

| <u>Estrategia</u>               | <u>Objetivo</u>                                                                                                | <u>Actividades</u>                                                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stock</b>                    | Facilita el manejo de inventarios con eficiencia, conociendo la cantidad de mercancía existente en la empresa. | Generar estrategias para su respectivo control de calidad.                                                  |
| <b>Rastreo de la mercancía.</b> | Esto busca lograr un mecanismo eficiente del producto desde su producción, embalaje y entrega.                 | Diseñar un espacio virtual para la facilidad de rastreo de cada orden.                                      |
| <b>Customer service</b>         | Generar una relación con el cliente ofreciéndole las mejores soluciones a cualquier inquietud.                 | Se capacitará al personal para atender las diferentes problemáticas que surjan con el cliente o consumidor. |

**Fuente:** Elaboración Propia

## 4. PROYECCIÓN DE VENTAS

### 4.1 Proyección mínima a cinco (5) años

Al realizar el análisis financiero, se encontró que a los cinco años el proyecto muestra un incremento promedio anual del 3.80% como investigación realizada en los últimos Índices de Precios al Consumidor (IPC) extraídos del Banco de la Republica (Banco de la Republica, 2020).

En lo relacionado al primer año, los datos de **gastos operacionales** **hacienden a un valor de \$528'506,874**, un costo de mercancía vendida (CMV) **de \$860'559,989** en comparación a los **ingresos que hacen a un valor de \$1.451'537.850**, los datos anteriores corresponden a la venta de **115.845 unidades** (ciento quince mil ochocientos cuarenta y cinco) queso tipo crema KIORE, conllevando este primer año una utilidad neta de **\$22'359,814**, con una proyección de pago por impuesto **\$11'518,692**.

*Tabla 4 Proyección año 1*

| <u>Concepto</u>                | <u>Valor</u>    |
|--------------------------------|-----------------|
| <b>Quesos vendidos</b>         | 115.845         |
| <b>Ingresos</b>                | \$1.451'537.850 |
| <b>Gastos operativos</b>       | (\$528'506,874) |
| <b>Gastos de materia prima</b> | (\$860'559,989) |
| <b>Impuestos</b>               | (\$11'518,692)  |
| <b>Utilidad</b>                | \$22'359,814    |

**Fuente:** Elaboración propia

Para el año dos, se proyecta tener una cifra **de gastos operacionales por valor de \$556.022.4370**, un costo de mercancía vendida (CMV) **de \$927'203.655** contrarrestado con unos **ingresos de \$1.563'950.747** con un total de 120.363 (ciento veinte mil trescientos sesenta y tres) unidades de queso tipo crema KIORE vendidos, conllevando este segundo año a **una utilidad neta de \$34'339.080**, y una proyección de pago por impuesto de **\$17'689,829**. Para este año la utilidad acumulada neta es de **\$56',698,894**.

*Tabla 5 Proyección año 2*

| <u>Concepto</u>                | <u>Valor</u>    |
|--------------------------------|-----------------|
| <b>Quesos vendidos</b>         | 120.363         |
| <b>Ingresos</b>                | \$1.563'950.747 |
| <b>Gastos operativos</b>       | (\$556'022.370) |
| <b>Gastos de materia prima</b> | (\$636'747.093) |

|                  |                |
|------------------|----------------|
| <b>Impuestos</b> | (\$17'689.829) |
| <b>Perdida</b>   | (\$34'339.080) |

**Fuente:** Elaboración propia

Para el año tres, se proyecta tener una cifra de **gastos operacionales por valor de \$585'538.968**, un costo de mercancía vendida (**CMV**) de **\$999'008,413** contrarrestado con unos **ingresos de \$1.685'069.349** con un total de 125.057 (ciento veinticinco mil cincuenta y siete) unidades de queso tipo crema KIORE vendidos, conllevando este tercer año a una utilidad neta de **\$47'405,262**, en la que se proyectó hacer un pago por impuesto de **\$24'420.892**. Además, para este año se genera una utilidad neta acumulada de **\$104'104.156**.

**Tabla 6** Proyección año 3

| <u>Concepto</u>                | <u>Valor</u>    |
|--------------------------------|-----------------|
| <b>Quesos vendidos</b>         | 125.057         |
| <b>Ingresos</b>                | \$1.685'069.349 |
| <b>Gastos operativos</b>       | (\$585'538.968) |
| <b>Gastos de materia prima</b> | (\$999'008.413) |
| <b>Impuestos</b>               | (\$24'420.892)  |
| <b>Utilidad</b>                | \$47'405.262    |

**Fuente:** Elaboración propia

Para el año cuatro, se proyecta tener una cifra de **gastos operacionales por valor de \$618'832.253**, un costo de mercancía **vendida (CMV) de \$1.076'373.959** contrarrestado con unos **ingresos de \$1.815'567.860** con un total de 129.934 (ciento veintinueve mil novecientos treinta y cuatro) unidades de queso tipo crema KIORE vendidos, conllevando este cuarto año a una utilidad neta de **\$61'887.651**, en la que se proyectó hacer un pago por impuesto de **\$31'881.517**. Además, para este año se genera una utilidad neta acumulada **\$165'991.807**.

**Tabla 7** Proyección año 4

| <u>Concepto</u>        | <u>Valor</u> |
|------------------------|--------------|
| <b>Quesos vendidos</b> | 129.934      |

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Ingresos                | \$1.815'567.860   |
| Gastos operativos       | (\$618'832.253)   |
| Gastos de materia prima | (\$1.076'373.959) |
| Impuestos               | (\$31'881.517)    |
| Utilidad                | \$61'887.651      |

Fuente: Elaboración propia

Para el año cinco, se proyecta tener una cifra de **gastos operacionales por valor de \$651'801.350**, un costo de mercancía vendida (**CMV**) de **\$1.159'730.939** contrarrestado con unos **ingresos de \$1.956'172.697** con un total de 135.002 (ciento treinta y cinco mil dos) unidades de queso tipo crema KIORE vendidos, conllevando este quinto año a una utilidad neta de **\$113'013.706**, en la que se proyectó hacer un pago por impuesto de **\$58'219.182**. Además, para este año se genera una utilidad acumulada antes de impuesto de **\$279'005.513**.

Tabla 8 Proyección año 5

| <u>Concepto</u>         | <u>Valor</u>      |
|-------------------------|-------------------|
| Quesos vendidos         | 135.002           |
| Ingresos                | \$1.956'172.697   |
| Gastos operativos       | (\$651'801.350)   |
| Gastos de materia prima | (\$1.159'730.939) |
| Impuestos               | (\$58'219.182)    |
| Utilidad                | \$113'013.706     |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Justificación de las ventas

La actividad comercial, especialmente las ventas, son parte importante del proceso de penetración y crecimiento de la empresa en España, que para este caso en concreto solo será el queso tipo crema KIORE. Adicionalmente, se realizó un estudio de los principales competidores de queso para determinar el valor del producto en Colombia el cual tendrá incrementado los costos de exportación a Madrid, España, como principal mercado de apertura, estableciendo así

que en Tunja el precio del producto será de \$12.530 pesos (doce mil quinientos treinta pesos M/cte.) por unidad vendida.

Los datos obtenidos en los análisis financieros hacen referencia al primer año con ventas de 115.845 (ciento quince mil ochocientos cuarenta y cinco) quesos vendidos, reflejando esto un promedio de 9.654 (nueve mil seiscientos cincuenta y cuatro) quesos kéfir tipo queso crema vendidos en un periodo de 30 días, indicadores relacionados a la productividad que tendrá la empresa con el uso de la maquinaria proyectada y el personal contratado. Adicionalmente, el producto al contar con un ingrediente con altos valores nutricionales, con un gran aporte para el sistema inmunológico de las personas, ayudando a contrarrestar enfermedades, buscará lograr ser un gran atractivo para el consumidor y el cliente.

#### 4.3 Política de cartera

Para el proceso de la política de pago se utilizará la Carta de Crédito para la exportación ofrecida inicialmente por el Grupo Bancolombia, quien es un intermediario de reconocimiento y trayectoria en Colombia y en mercados extranjeros, generando así una confianza y una seguridad al momento de la entrega de la mercancía y del pago.

Para este método transaccional se manejará un plazo de pago inicialmente inmediato con la entrega de la mercancía, y con el transcurrir del tiempo se podrá evaluar la generación de una política de pago más flexible, en la que se tendrán varios días según términos que se acuerden entre el distribuidor y la empresa.

Para este proceso el generante comercial, tendrá a su cargo la gestión y su posterior sustentación ante los otros gerentes quienes podrán aprobar la presentación del proceso ante la junta directiva para sustentar los beneficios y el estudio previo a la generación del acuerdo. Lo

anterior, buscará tener un mayor control y una seguridad en procesar los pagos y no llegar a tener una cartera morosa que pueda conllevar a la empresa a procesos de iliquidez.

## 5. OPERACIÓN

### 5.1 Ficha técnica del producto

**Tabla 9** Ficha Técnica del Producto

| FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                       |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                                                                                       |                               |
| Nombre del Producto                                                                | Queso crema KIORE                                                                                                                                                                                                                                     |                               |
| Valor Agregado                                                                     | Producto láctico alimenticio a base de kéfir y orégano de alta calidad producido en la ciudad de Tunja-Colombia a precios accesibles para la población española y en una presentación de 500 gr.                                                      |                               |
| Proceso                                                                            | Fabricación con altos estándares de calidad, producto producido con personal altamente calificado y procesos de curación y empaque certificados.                                                                                                      |                               |
| Uso                                                                                | Alimento con un alto valor nutricional. Se puede utilizar para diferentes preparaciones, y/o untar en diferentes productos alimenticios como galletas, tostadas panes entre otros, se puede conservar por varios días después de abierto el producto. |                               |
| Requisitos Legales Colombia                                                        | Cuenta con certificado INVIMA                                                                                                                                                                                                                         |                               |
| Requisitos Legales España                                                          | Registro sanitario RGSEAA, Plan de autocontrol APPC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)                                                                                                                                               |                               |
| Requisitos de Oportunidad                                                          | <b>De Tiempo</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Sitio de guardado</b>      |
|                                                                                    | Consumir una vez abierto y refrigerar el sobrante en nevera, no consumir después de fecha de vencimiento.                                                                                                                                             | Refrigerar en nevera o a 4°C. |
| Requisitos Afines al Medio de Entrega                                              | El producto contará con un recipiente amigable con el medio ambiente, de más de un uso y biodegradable. Se recuerda que el recipiente tendrá varias funciones una vez se finalizó el producto que contenía inicialmente.                              |                               |
| Cargo Responsable de Aprobación del Producto                                       | La aprobación del producto está acorde a los requerimientos INVIMA en Colombia y los requerimientos de                                                                                                                                                |                               |
| Puntos de Control                                                                  | Cualquier duda o inquietud reportar a la autoridad de alimentos o de salud competente y más cercana.                                                                                                                                                  |                               |
| Dimensiones envase:                                                                | 7 cm de alto y 27 cm de diámetro.                                                                                                                                                                                                                     |                               |
| Condiciones de Conservación                                                        | Conservar en refrigerado.                                                                                                                                                                                                                             |                               |

**Fuente:** Elaboración con información propia y con guía de la estructura de Viafara (2019)

### 5.2 Estado de desarrollo

Dentro del estado de desarrollo del producto, se cuenta con la elaboración de un queso crema envasado en empaque de plástico, se realizan prototipos de muestras para presentar y fortalecer el proceso comercialización, antes de ser constituida la empresa. El producto para comercializarse formalmente cuenta con una presentación de 500 gr y se encuentra en un

recipiente de 7 cm de alto y 27 cm de diámetro, con colores y aspecto higiénico y llamativo con sus respectivas estampas para reconocimiento de marca, sellos del lote y fecha de vencimiento.

### 5.3 Descripción del proceso

El proceso comienza con la recolección de la leche procedentes de los proveedores, posteriormente se realiza una prueba de calidad del líquido, se refrigera y se toma la decisión si se acepta o rechaza esa materia prima. Para estos procesos el control se debe ser muy estricto por el control que se debe llevar por el INVIMA y por las exigencias en España.

Cumplido este primer paso, se procede a introducir en un tanque la leche aceptada y refrigerada nuevamente, manteniendo una temperatura constante de 4°C para salvaguardar la leche fresca. Se contempla, adicionalmente, que la leche almacenada puede estar así por uno o dos días dependiendo de la producción.

Luego se procede a realizar el queso, para ello se transporta la leche que se almacenó en los tanques para ser pasteurizada, proceso que se realiza con baño maría. Es aconsejable mantener una temperatura de 62°C constantes por aproximadamente 30 minutos, lo anterior con el objetivo de llegar a un proceso exitoso.

Una vez que la leche logró los 60°C en la pasteurización, se deja descender la temperatura hasta los 28 o 30°C, se procede a retirar los excesos de grasa generada por el proceso de calentamiento de la leche, luego se procede a agregar la sal y el suero lácteo.

Cuando se obtiene la temperatura adecuada, se procede a agregar el Kéfir donde ya se ha realizado el proceso para obtenerlo, el cual consiste en pasar los nódulos a una mezcla con leche fresca con medidas de dos cucharadas en medio litro de leche, estos ingredientes tienen una reacción en los siguientes 4 días a temperaturas de 25 grados donde no le de sol, el líquido que se obtiene de este proceso es el que será utilizado para la producción de queso, este se pasa a

coladores para obtenerlo, después de todo esto, se vuelven a lavar los nódulos y quedan listos para volver a realizar el proceso. Se agrega entonces el líquido obtenido de los nódulos de kéfir a la preparación del queso crema y en seguida el orégano. Posteriormente, todo se pone en mezcladoras para incorporar todos los ingredientes y obtener como resultado un queso tipo crema a base de kéfir y orégano marca KIORE.

Finalmente, cuando el queso se encuentre en la textura y el sabor ideal, se procede de manera industrial al proceso de empaquetado, sellado y almacenamiento del producto terminado, conservando la temperatura ideal 4°C para los 500 gr.

#### 5.4 Necesidades y requerimientos

Los elementos que se mencionan en la tabla 10, denominada necesidades y requerimientos, muestra los recursos clave que necesita la empresa.

**Tabla 10** *Necesidades y requerimientos*

| <u>Producto</u>                 | <u>Descripción/función</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <u>Valor unitario</u>                                                          | <u>Valor total</u>                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ADMINISTRATIVO                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                |                                                                                |
| <b>Computador</b>               | Se <b>utilizarán 3 (tres)</b> equipos de cómputo para la organización, gestión y desarrollo de las actividades de publicidad, preventiva, venta y postventa de los quesos crema en la empresa. Las características que debe poseer el computador son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portátil Compaq Pesario C300</li> <li>- CPU Intel Celeron 420</li> <li>- pantalla panorámica antirreflejos de 15.4 pulgadas</li> <li>- Tarjeta de vídeo.</li> <li>- Disco duro de 80 gigabytes.</li> <li>- Cámara Web</li> <li>- Micrófono</li> <li>- Dos puertos USB 2.0</li> <li>- Sistema operativo Microsoft Windows 10.</li> </ul> | \$2'000.000                                                                    | \$6'000.000                                                                    |
| <b>Elementos de oficina.</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- artículos de papelería</li> <li>- calculadoras</li> <li>- borrador, tajalápiz, esferos, lápiz</li> <li>- carpetas</li> <li>- resmas de hojas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Departamento administrativo<br>\$100,000<br>Departamento comercial<br>\$80,000 | Departamento administrativo<br>\$100,000<br>Departamento comercial<br>\$80,000 |
| <b>11 sillas de escritorio</b>  | Serán usadas como mobiliario y apoyo a los miembros del equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Silla con espaldar.<br>\$75,000                                                | Sillas con espaldar<br>\$825,000                                               |
| <b>Impresora multifuncional</b> | Impresora Multifuncional Samsung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | \$310,000                                                                      | \$310,000                                                                      |

|                              |                                                            |                                |                                   |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <b>2 teléfonos celulares</b> | Celular inteligente para hacer más eficientes los procesos | Equipo Smartphone<br>\$650.000 | Equipos Smartphone<br>\$1'300.000 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.5 Plan de producción

**Tabla 11** La empresa va a promocionar los siguientes productos:

| <u>Referencia</u>  | <u>Unidades a vender en el primer año</u> | <u>Valor unitario</u> | <u>Valor total</u> |
|--------------------|-------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Queso Crema</b> | 115.845                                   | \$12,530              | \$1,451,537,850    |

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6. PLAN DE COMPRAS

Las proyecciones realizadas en el análisis financiero se encuentran realizadas a un año, en el que se contempla la materia prima, los elementos de oficina, entre otros.

**Tabla 12** Plan de Compras

| <u>Referencia</u>             | <u>Cantidad Anual (Unidades)</u> | <u>Valor Unitario Mensual</u> | <u>Valor Total Anual</u> |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Litros de leche</b>        | 493,088                          | \$1,500                       | \$739,632,000            |
| <b>Pastilla de cuajo</b>      | 6,574                            | \$900                         | \$5,916,600              |
| <b>Cloruro de calcio (Lb)</b> | 60                               | \$23,000                      | \$1,386,900              |
| <b>Sal (Lb)</b>               | 1,936                            | \$1000                        | \$ 1,936,206             |
| <b>Orégano (Lb)</b>           | 2,317                            | \$35,000                      | \$ 81,091,500            |
| <b>Agua (m3)</b>              | 1216                             | \$2,015                       | \$ 2,449,689             |
| <b>Energía (kW)</b>           | 30,686                           | \$552                         | \$ 16,943,189            |
| <b>Gas (m3)</b>               | 9600                             | \$1,163                       | \$ 11,164,800            |
| <b>Empaque</b>                | 2,607                            | \$15                          | \$39,105                 |
|                               | <b>TOTAL</b>                     |                               | <b>\$850'559.989</b>     |

**Fuente:** Elaboración propia

## 7. COSTOS DE PRODUCCIÓN

**Tabla 13** Costos de producción

| <u>Referencia</u>             | <u>Cantidad Mensual</u> | <u>Valor Unitario Mensual</u> | <u>Valor Total Anual</u> |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Arriendo local</b>         | 1 pago                  | \$2'000.000                   | \$24'000.000             |
| <b>Luz</b>                    | 2557,2 kW               | \$ 1,411,932                  | \$ 16,943,189            |
| <b>Agua</b>                   | 101,3 m3                | \$ 204,141                    | \$ 2,449,689             |
| <b>Empleados</b>              | 14                      | \$28'003,614                  | \$336,043,368            |
| <b>Materia prima</b>          | 1485 unidades de Queso  | \$13,187,694                  | \$860'559,989            |
| <b>Publicidad y promoción</b> | Publicación             | \$222,000                     | \$ 17,316,000            |
|                               | <b>TOTAL</b>            | <b>\$45'029,381</b>           | <b>\$1.257'312.232</b>   |

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. INFRAESTRUCTURA

En la parte de infraestructura, se plantea tener un espacio físico donde se pueda instalar la maquinaria, los quipos, los muebles y los enseres para el desarrollo efectivo. El espacio que se plantea es una bodega que contenga los servicios de acueducto, gas, luz, agua, internet y que se encuentre en los predios establecidos por el POT de la Ciudad de Tunja.

En este espacio, se desarrollarán los procesos de producción, empaque, embalaje y calidad necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El desarrollo y la implementación de estrategias tales como, gestionar con la administración local la posibilidad de obtener beneficios impositivos que alivien durante los primeros años la carga fiscal por la que se vea involucrada la empresa. Como estrategia adicional, se tendrá la posibilidad de estudiar la factibilidad de poder adquirir a futuro el espacio físico para disminuir los egresos por concepto de arrendamientos y dejarlos como pago de un activo a largo plazo.

Además, la infraestructura contará con espacios de descanso para tomar pausas activas que sean parte de la estrategia a incorporar por el Gerente General en la preocupación por mejorar el ambiente laboral y por fortalecer la seguridad en el trabajo de cada uno de los colaboradores.

## 9. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La identidad corporativa en la que se contempla el logo de la empresa, los valores corporativos, la misión, la visión serán de gran importancia para lograr una diferenciación notable del proyecto en un nuevo mercado.

### **Imagen.**

El logo fue realizado teniendo en cuenta varios parámetros: resaltar el nombre de la compañía, generar una imagen de recordación que es la forma del queso de fondo. Los colores son sobrios y relacionados con el color que comercialmente tiene el queso que es el amarillo, el

nombre de la empresa (KIORE) esta creado según los componentes del queso crema que son Kéfir y Orégano.



**Gráfico 14** Logo Quesos KIORE

**Fuente:** Elaboración propia

### **Misión.**

KIORE es una empresa proyectada al crecimiento como competidor nutricional, resaltando beneficios de ingredientes naturales para el consumo, esta empresa se compromete con el cuidado animal, el medio ambiente y la comunidad, permitiendo así crear productos con gran valor nutricional.

### **Visión.**

Para el año 2025 ser la empresa tunjana líder en crear y comercializar productos con alto valor nutricional a nivel nacional e internacional, principalmente queso, lograr ser el proveedor preferido de los diferentes comercios lácticos, reconociéndonos siempre como empresa innovadora en ingredientes artesanales.

### **Como se resume la empresa.**

¿Quiénes somos?

KIORE es una empresa de jóvenes líderes que se comprometen con resaltar la importancia del buen consumo de comida saludable si necesidad de restringirse completamente, teniendo como principal fundamento el cuidado del medio ambiente y de la salud del consumidos en todos sus procesos brindando productos de gran calidad a precios justos y con beneficios únicos.

### **¿Cómo lo hacemos?**

El equipo KIORE con apoyo de aliados estratégicos se reinventa siempre comprometiéndose a tener un proceso de investigación continuo donde se solucionen las necesidades del consumidor final y de esta forma sumar y crear nuevas iniciativas que impactaran en nuestros círculos cercanos, los cuales a su vez impactaran a su círculo cercano e inmediato, siendo este un impacto a gran escala.

### **Valores de la empresa.**

1. Responsabilidad: Resaltados brindar los mejores productos a los mejores clientes que nos hacen volver hacer cosas mejores cada día.
2. Respeto: Espacio de reflexión y mejora continua por el otro y los demás tanto en la empresa como en relación con lo exterior.
3. Innovación: Solución a oportunidades detectadas con ideas nuevas y disruptivas que permitan avanzar y potencializar la empresa.
4. Diversidad: vincular las ideas de todos los colaboradores como proceso de mejora y creatividad continua en la empresa.

## 9.1 Análisis DOFA

**Tabla 14** Análisis DOFA

| <b>ANÁLISIS DOFA</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Debilidades:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja solvencia económica.</li> <li>✓ Dificultad para adquirir apoyo bancario.</li> <li>✓ No conocer el mercado español de antemano antes de la incursión del producto ofrecido.</li> <li>✓ Contar por los primeros cinco años con un solo producto a comercializar.</li> <li>✓ Falta de experiencia exportadora.</li> <li>✓ Fenómenos naturales que pueden llegar afectar la producción de la materia prima.</li> <li>✓ Poco acceso a supervisión de producción de la materia prima. Aumento continuo de impuestos a nivel nacional.</li> </ul>                                                                                                                        |
| <b>Oportunidades:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incursión en beneficios como son los de la economía naranja.</li> <li>✓ La Gobernación de Boyacá cuenta con el programa Boyacá Exporta que será considerado como aliado para alcanzar los objetivos que se buscan.</li> <li>✓ El mercado elegido tiene un alto consumo per cápita de productos lácteos.</li> <li>✓ El consumidor español posee mucho cuidado en el consumo de los productos especialmente para el cuidado de su salud.</li> <li>✓ Se poseen diferentes acuerdos comerciales entre Colombia y España, especialmente con temas arancelarios. Se tiene apoyo por entidades territoriales y del Estado colombiano para promover la exportación.</li> </ul> |
| <b>Fortalezas:</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un producto de origen colombiano.</li> <li>✓ Poseer en la elaboración del Queso tipo crema KIORE con un ingrediente diferencial que es el Kéfir a escala más industrial.</li> <li>✓ El personal de cada área de la empresa, cuenta con un perfil calificado. Además, posee motivación, originalidad, creatividad e innovación. La ubicación donde estará la fábrica, es excelente por su ubicación, temperatura, clima, cercanía con el mayor aeropuerto de Colombia.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Amenazas:</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento del mercado al que quiere incursionar la empresa.</li> <li>✓ Altos impuestos en el mercado colombiano que alcanzan la tributación de cerca del 50% de la rentabilidad generada para los empresarios. Se cuenta con un mercado diversificado y amplio, como es el contexto europeo, lo cual reflejará el trabajo por ganar una cuota de mercado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Fuente:** Elaboración propia

## 9.2 Organismos de apoyo

Como organismos de apoyo principalmente para el proyecto podemos encontrar a:

- Clúster de derivados lácteos de Boyacá
- Fondo Emprender.
- Innpulsa Colombia.
- Proexport Colombia.
- Mprende Colombia.

## 10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 10.1 Organigrama de la empresa.

Una vez conformada la empresa se tendrá una organización para direccionar las funciones de cada persona, con el siguiente organigrama general se especifican los cargos, donde se contará con personal calificado en cada una de las respectivas áreas para obtener el mejor rendimiento posible.

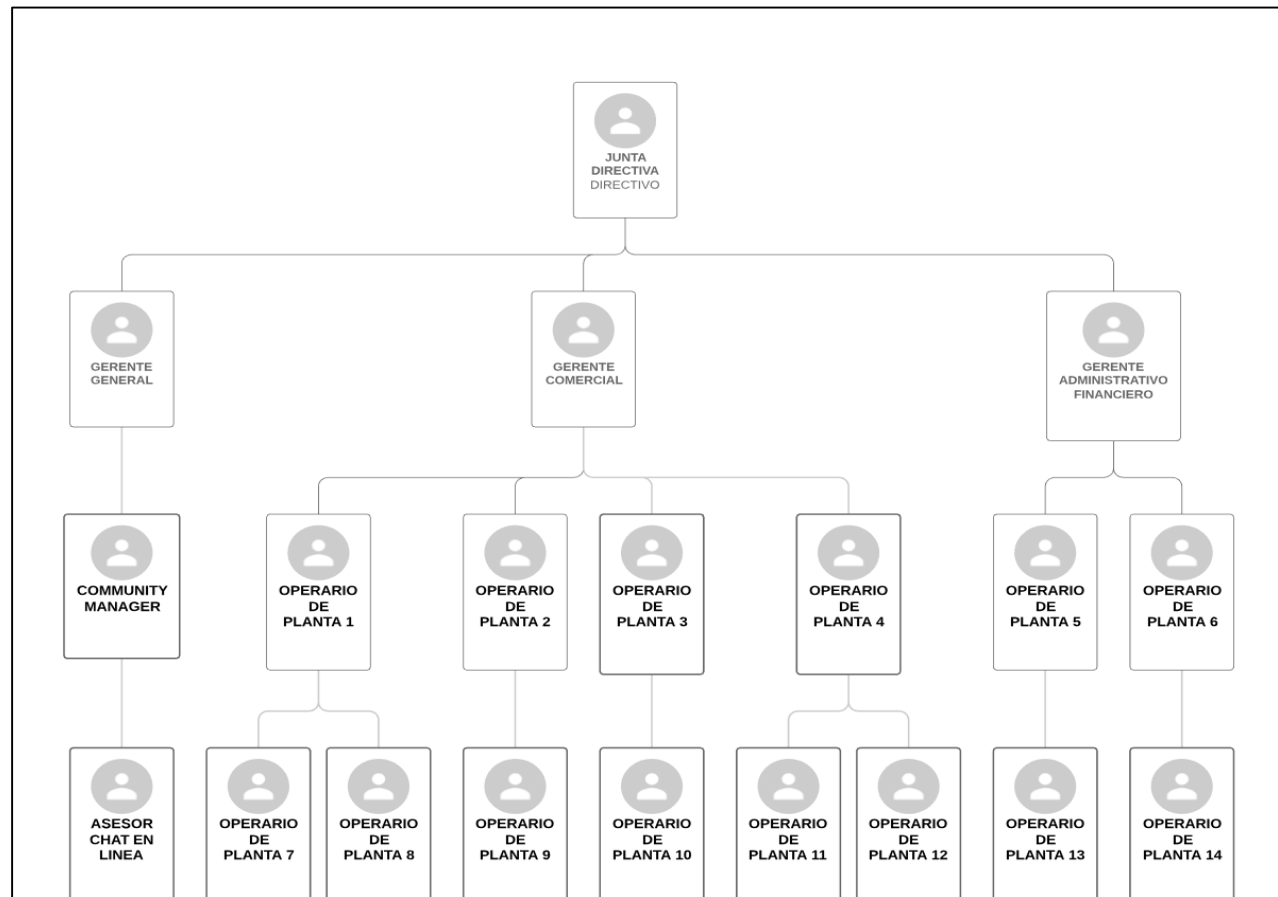


Gráfico 15 Organigrama Quesos KIORE

Fuente: Elaboración propia

## 11. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 11.1 Constitución empresa y aspectos legales.

Para este punto, se tienen en cuenta los 10 pasos para formar empresa en Colombia establecidos por Mprende Colombia que a su vez son citados por la Corporación Regional de Educación Superior (2018) de la siguiente manera:

- Paso 1: Se debe consultar la posibilidad de registrar el nombre de la empresa a constituir, esto se debe realizar por el RUES.
- Paso 2: Se debe preparar, redactar y suscribir los estatutos de la empresa que para el caso de Quesos KIORE se ha establecido usar una figura societaria o comercial S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada), regulando la relación entre los socios y la sociedad. Este modelo societario permite tener claro la cantidad de participación de cada uno de los socios de la empresa y su objeto social.
- Paso 3: Solicitar el PRE-RUT ante la DIAN para luego ser llevados a la Cámara de Comercio con los estatutos firmados y diligenciados, la cédula del representante legal y la del suplente en caso de tenerlo.
- Paso 4: Luego proceder a realizar la legalización de los estatutos, cancelar el impuesto al que se tenga lugar en la Cámara de Comercio por concepto de matrícula mercantil.
- Paso 5: Se procede a dar apertura de la cuenta bancaria en el banco de su preferencia para la empresa Quesos KIORE entregando el RUT definitivo, la cédula del representante legal, y entregando un aporte inicial para el proyecto.
- Paso 6: Solicitar autorización para la facturación electrónica de la empresa constituida.
- Paso 7: Se deberá proceder a la inscripción de Libros en la Cámara de Comercio para registrar todos los procesos que la empresa adelante a nivel comercial, legal y estatutario.

- 11.2 La constitución de la empresa Quesos KIORE S.A.S tendrá beneficios empresariales, fiscales y tributario, los cuales se encuentran descritos en la Ley 1780 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016), contemplando los siguientes:
- 11.2.1 Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación para el primer año.
- 11.2.2 Beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar por vincular jóvenes entre los 18 y 28 años.
- 11.3 En lo que concierne a la tramitación de permisos y registros sanitarios para la comercialización de productos alimenticios en Colombia se establecen según el INVIMA (2016) los siguientes:
- 11.3.1 Realice la inscripción de su fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012. Si ya se encuentra inscrita continúe con el siguiente paso.
- 11.3.2 Identifique la categoría del riesgo para su producto, según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015. Si tiene una duda sobre la clasificación consúltelo en ventanilla en la Oficina de Atención al ciudadano, Call Center 57-(1) 2948700 grupo de Registros Sanitarios de Alimentos de la Dirección de Alimentos y Bebidas o a través de conexión Chat todos los lunes de 8:00 a.m. a 12 M.
- 11.3.3 Una vez identificada la clasificación del riesgo de su producto tenga en cuenta que si corresponde a riesgo alto requiere RSA, riesgo medio requiere PSA o riesgo bajo requiere NSA, según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015.
- 11.3.4 Tenga en cuenta que puede amparar alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria en los casos establecidos en el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013.

- 11.3.5 Si se trata de un alimento de riesgo alto o medio verifique los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecidos en el Artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013. Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verifique los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA.
- 11.3.6 Diligencie los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y tramites asociados (Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015)” que puede descargar aquí los formularios.
- 11.3.7 Verifique la tarifa que debe cancelar según el trámite requerido en nuestro manual tarifario, el cual puede descargar en la página web del Invima y realizar el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8 o a través de pago en línea.
- 11.3.8 Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 # 64–28, primer piso – Bogotá D.C. Si sus productos corresponden a alimentos dirigidos a poblaciones especiales (p.ej. deportistas, pacientes con alguna enfermedad), surta el trámite de consulta a la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas – SEAB, antes de solicitar la Notificación Sanitaria — NSA, el Permiso Sanitario — PSA o el Registro Sanitario — RSA. Las actas de la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas pueden ser consultadas en la página web del Invima.
- 11.4 Para que se pueda surtir efecto en la exportación y aceptación del producto en el mercado español, se debe proceder con los siguientes tramites:

11.4.1 Para realizar el proceso de logística internacional y de exportación se detallará en todo el proceso con lo que se debe contar para realizar el proceso de manera correcta. Inicialmente tendremos que tener presente el tipo de envase para guardar el queso tipo crema KIORE (queso para untar) el cual estará fabricado en polietileno de alta densidad (HDPE o PEAD), los cuales tendrán un diseño acorde al producto y contarán adicionalmente con una tapa acorde al diseño que se cree para el producto para conservar el producto una vez comience a ser consumido.

**Tabla 15** Logística Exportación

|                           | <u>Material</u>                                                                                                                                                                              | <u>Dimensiones</u>             |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Envase</b>             | Recipiente de plástico de 500 gr en poliestireno.                                                                                                                                            | 7 cm (alto) x 27 cm (diámetro) |
| <b>Embalaje</b>           | Caja de cartón                                                                                                                                                                               | 300                            |
| <b>Pallets</b>            | EUROPEA                                                                                                                                                                                      |                                |
| <b>Empaque y embalaje</b> | Se tendrá un empaque adicional que mantendrá el producto con las condiciones de higiene y seguridad necesarias y exigidas por el país de destino.                                            |                                |
| <b>Rotulo</b>             | Este ítem tendrá la información del lote de producción, la fecha de producción y la fecha de vencimiento del producto enviado y las unidades que se encuentren en el proceso de exportación. |                                |

**Fuente:** Elaboración Propia

En lo que concierne al embalaje, este generalmente es especificado en los requerimientos del comprador. En caso de no estar este especificado en ninguna parte, se establece que el cliente y el transportador se aseguren de que la mercancía se encuentra preparada para ser transportada teniendo en consideración lo siguiente:

- Embalar la mercancía de manera correcta, fuerte, sellada adecuadamente y llena para evitar perderla durante el transporte con una distribución del espacio equitativamente.
- Se aconseja utilizar materiales para el embalaje con bajo peso y volumen, que sean fuertes y seguros para disminuir costos, ya que el precio del transporte internacional se determina por estos dos factores especialmente.

- El queso tipo crema KIORE se envasará en un recipiente de 500 gr y tendrá las características que ha incorporado Colanta en sus envases de Queso Crema (2019):
  - ✓ Alta resistencia a ralladuras, humedad, calor, enfriamiento, congelamiento y hornos de microondas.
  - ✓ impacto ambiental ya que pasa de ser un vaso compuesto por dos materiales (PS + etiqueta PVC Termoencogible) a una tarrina en un solo material PP, lo cual genera Compatibilidad entre el material del envase y la etiqueta facilitando el reciclaje.
  - ✓ Reciclaje: Al ser un solo material los envases se pueden moler y reutilizar para otros usos.
  - ✓ El envase contará con una etiqueta que tendrá la imagen de la empresa y del producto, el nombre del producto, su gramaje, fecha de vencimiento, lote de producción, fecha de fabricación y la tabla nutricional del producto.

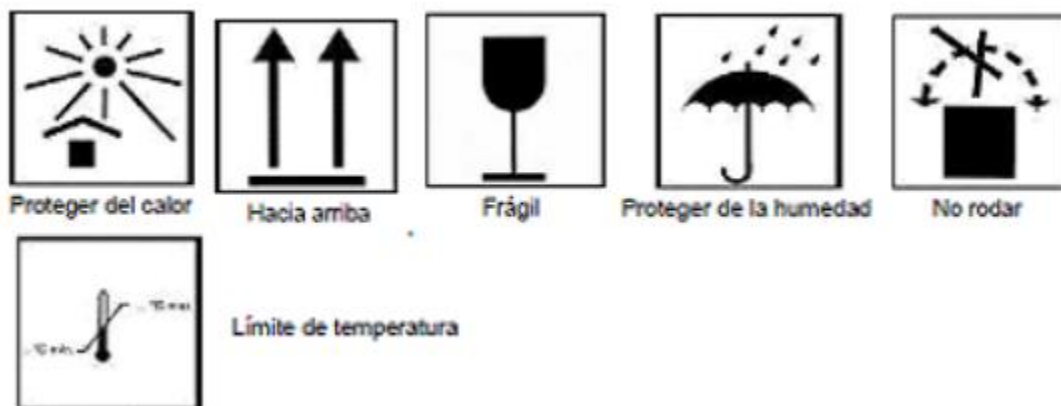


**Gráfico 16** *Diseño envase para queso tipo crema KIORE*

**Fuente:** Plásticos Plaza Real Tunja

Teniendo presente lo anterior, se resalta que para realizar la exportación es importante tener en cuenta los pictogramas más importantes para el proceso de transporte de la carga del queso tipo crema KIORE. Para esto se han identificado cuatro de gran importancia:

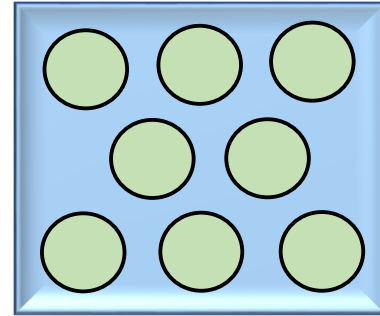
- Lado hacia arriba: este pictograma dará un aviso que no se debe poner la mercancía de modo diferente al que fue embalado y hacia arriba, para no malograr la mercancía, especialmente porque estará con una temperatura controlada.
- Proteger de la humedad: se usará con el objetivo de evitar contagios de bacterias.
- Proteger del calor: como se mencionó en el pictograma de lado hacia arriba es importante que el producto no se llegue a encontrar con temperaturas fuera de las recomendadas.
- No rodar: con el fin de evitar que la mercancía, queso tipo crema KIORE, cambie su empaçado y se pueda malograr la caja y la mercancía.
- Frágil: Al ser este un producto alimenticio de cuidado y con estándares de calidad se busca la mercancía se trate con cuidado y mucha precaución.



**Gráfico 17** Pictogramas para productos congelados

**Fuente:** Elaboración propia

Para la distribución dentro de la caja de cartón, se estable que en está tiene la capacidad de almacenar 8 unidades de queso tipo crema KIORE con un peso de 500 gramos cada unidad



**Gráfico 18** Distribución productos en caja

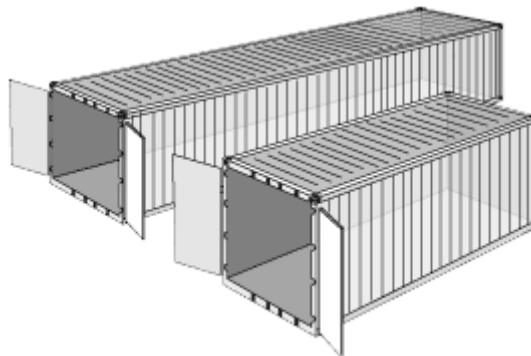
### **PARA EL CUBICAJE**

**Tabla 16** Características del Cubicaje

| <b><u>Concepto</u></b>              | <b><u>Descripción</u></b>                                                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medidas del recipiente</b>       | Base del recipiente de plástico: 28 cm<br>Altura del recipiente: 7 cm<br>Diámetro completo del recipiente: 27 cm |
| <b>Medidas de la caja</b>           | Largo: 30 cm<br>Ancho: 20 cm<br>Alto: 20.5 cm                                                                    |
| <b>Medidas del pallet</b>           | 1.20 m x1.00 m x Altura 1.60 m                                                                                   |
| <b>Cantidad de cajas por Pallet</b> | 160 cajas                                                                                                        |

**Fuente:** Elaboración propia

### **CONTENEDOR 20':**



**Gráfico 19** Contenedor Refrigerado de 20' y 40'

**Fuente:** Global Transport and Logistics (Agunsa, 2019)

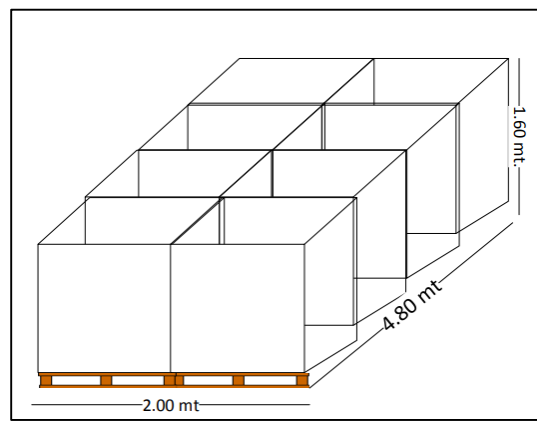
Dentro de las características del contenedor refrigerado, y según Global Transport and Logistics (Agunsa, 2019) contemplan que estos cuentan con una fuente de alimentación energética que permite transportar los productos a una temperatura controlada y constante de  $-18^{\circ}\text{C}$  a  $35^{\circ}\text{C}$ , además se menciona que las dimensiones del contenedor pueden variar dependiendo del fabricante y del propietario del contenedor. También, aclara que las características que se muestran son las respectivas para el contenedor del 20'.

| Características Estructurales:                                                                                                                                                                       | Características Maquinaria:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Material Interior: Acero Inoxidable y Aluminio.</li> <li>Material Exterior: Acero y Aluminio</li> <li>Ancho: 2,44 mts, Altura Contenedor HC: 2,9 m</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suministro: 460/380 Volts, 60/50 Hz, Trifásica</li> <li>Consumo KW/HR: 6 kWh para refrigerado y 4 kWh para congelado</li> <li>Rango de Temperatura entre <math>25^{\circ}\text{C}</math> y <math>-25^{\circ}\text{C}</math></li> <li>Capacidad Neta de Calefacción del Sistema: 18,000 BTU/hr</li> </ul> |

**Gráfico 20** Características de un contenedor Refrigerado de 20'

**Fuente:** Agunsa (2019)

Para lo referente a la cantidad que se enviará por contenedor, se establece que se despacharan 8 (ocho) pallets cada uno con 160 cajas, haciendo esto un total de 1.280 cajas las cuales contienen 8 unidades por caja, llevando esto a un total de 10,240 unidades de queso tipo crema KIORE.



**Gráfico 21** Distribución de los pallets en el contenedor

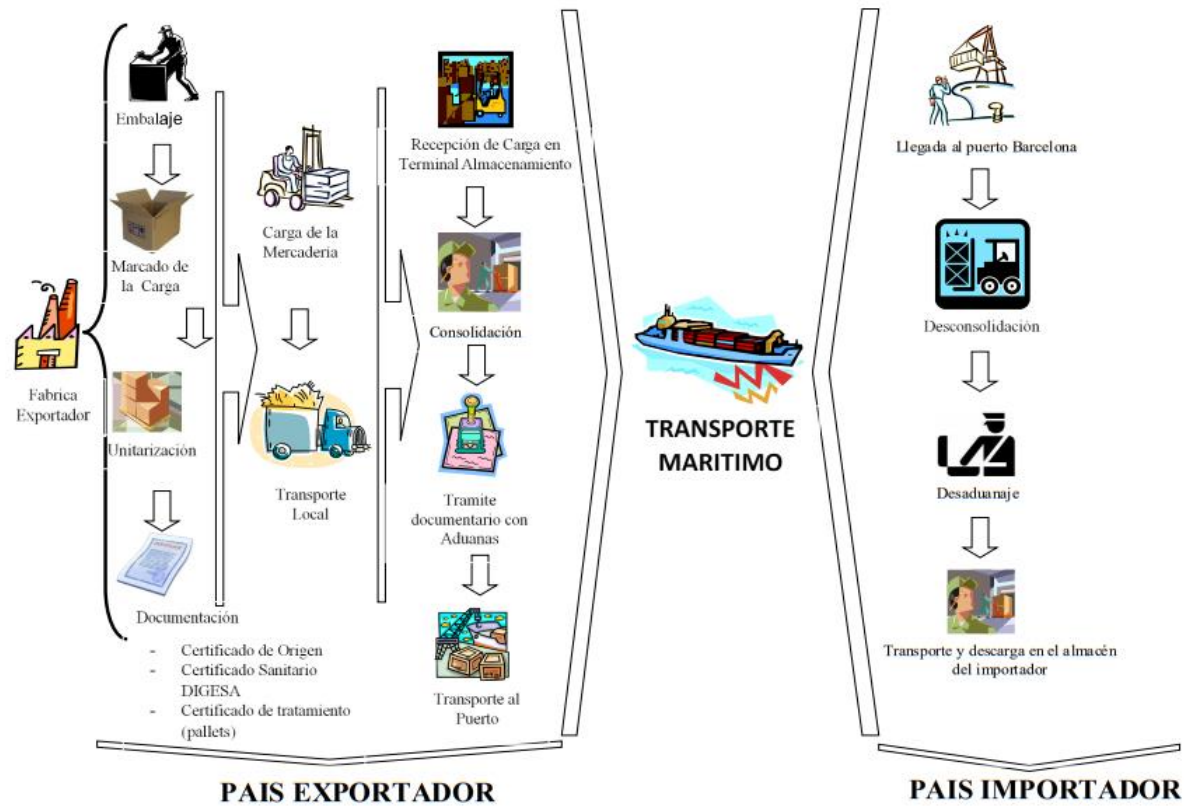
**Fuente:** Elaboración en plataforma web

Para la DFI (distribución física internacional) se contempla esta como una serie de pasos y fases para llevar el producto nacional a su destino final, que para este caso será en Madrid, España. Este proceso, representa claramente un costo adicional para la mercancía elevando su costo final puesto en el almacén, que como se mencionó anteriormente será un precio por debajo de la media y que representa un factor positivo ante la competencia existente en el país.

Para este proceso se establecen diferentes costos y gastos, inicialmente se establece un costo directo, el cual hace referencia a la cadena de transporte por el que debe pasar el producto, en este caso se habla de:

1. Transporte (País exportador - Transito internacional - País importador).
2. Costos por empaque, embalaje, unitarización, documentación, manipuleo, seguros, almacenamiento, trámites aduaneros, gestión bancaria y uso de agentes aduaneros.

En segundo aspecto unos costos indirectos, que hacen referencia a la gestión realizada en la DFI, para este proceso encontramos los ítems Administrativos y de Capital.



**Gráfico 22** Proceso Exportador

**Fuente:** Hellene Geraldine Salvo (2017)

Se establece para este proceso manejar el Incoterm **EXW** para facilitar los procesos de la empresa, esto principalmente relacionado a lo planteado en la matriz DOFA en la que se establece que como debilidad se tienen la falta de experiencia en el proceso exportador.

En la determinación del medio de pago, se usará el Crédito Documentario para recibir los pagos y enviar la mercancía, lo anterior para fortalecer con el tiempo los lazos y la confianza empresarial. Es importante resaltar que el medio de pago seleccionado es el que ofrece una mayor seguridad en las operaciones comerciales, especialmente si de pagos se habla.

#### 11.4.2 Trámites y Requisitos Legales

Cabe resaltar que el procedimiento se realizará bajo el incoterm EXW que para la venta del producto es el que mejor se ajusta a las necesidades del proyecto y como se indica “en este caso el vendedor no tiene la obligación de realizar la carga de la mercancía al transporte seleccionado por el comprador, ni realizar los trámites aduaneros para su exportación.” (Comercio y Aduanas , 2019)

Perfil de logística desde Colombia hacia España:

Según el Logistics Performance Index (LPI) ubicado por el Banco Mundial en 2018, España ocupa el puesto número 17 en el mundo en cuanto al desempeño logístico.

Desde la costa atlántica hay 4 navieras con 10 servicios directos, cuyos tiempos de tránsito se pueden encontrar desde los 18 días. La oferta se complementa con 51 rutas en conexión ofrecidas por 10 navieras con tiempos de tránsito desde los 15 días. Los transbordos se realizan en puertos de Colombia, Panamá, Países Bajos, España y República Dominicana. Desde Buenaventura hacia los puertos de España, no existen servicios directos. La oferta se complementa con 16 rutas, ofrecidas por 4 navieras, con tiempos de tránsito desde los 20 días.

Las conexiones se realizan en puertos de Panamá, España, Marruecos y Ecuador. (Procolombia, 2019)

Envíos comerciales:

- 2 facturas Comerciales, conteniendo el valor FOB o CIF, dependiendo el término de venta.
- Factura pro-forma
- Vistos buenos.
- Packing list.
- Declaración de cambio de divisas.
- Documento Único Administrativo de exportación: Documento que piden en el país español para cualquier mercancía indicano la característica de la operación.
- Documentos de transporte: Acredita el estado de la mercancía recibida.
- Certificado de Origen: Para los envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg, por paquete. No es requerido para mercancías que contengan marcas de fábricas que indican el origen, bajo condición que los documentos de transporte indiquen estas señales. Estos documentos deben incluir los siguientes datos básicos: Nombre y dirección del remitente, teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, peso bruto o neto (si es necesario las unidades en números o medidas) de los bienes, especificando el tipo de los mismos, medios de transporte. Este certificado debe ser expedido por Consulados, Embajadas o Cámara de Comercio Local en el país exportador, por lo menos 6 meses antes del arribo de la mercancía.
- Licencia de Importación: Para envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete.

- Licencia de Importación del Ministerio de Comercio (Director de Comercio Exterior) para bienes no liberalizados. Este documento debe ir acompañado con la factura emitida por el exportador mostrando el valor FOB y CIF de la mercancía (incluyendo los otros costos de transporte y seguro). (Procolombia, 2019)

Normatividad Fitosanitaria:

- Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria España pertenece a la Unión Europea y estos países a partir del 1 de marzo de 2005, comenzaron a aplicar la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15), esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca. (Procolombia, 2019)

## 12. COSTOS ADMINISTRATIVOS

### 12.1 Gastos de personal

Se plantea vincular nuevos colaboradores mediante contrato laboral, resaltando que se debe tener presentes las siguientes características (Anexo 2):

- 12 operarios de planta (hombre o mujer) con una asignación salarial mensual de **\$877.803**. Se contempla asignar a los operarios en las áreas de pasteurización, homogeneizador, la tajadora, la marmita con agitador y liras, el cuarto frio, los tanques de enfriamiento, el presado y el empacado.
- Asesor de chat en línea (hombre o mujer) con una asignación salarial mensual de **\$877.803**. Tendrá como función ayudar en los procesos de venta y atención inmediata al cliente o consumidor.

- Community manager (hombre o Mujer) con una asignación salarial mensual de **\$877.803**.  
Será la persona encargada de gestionar los espacios virtuales para dar a conocer los procesos de la empresa, compartir contenido de interés tanto para la empresa como para el cliente o consumidor y manejar la actualización de redes sociales y publicaciones en la página web de la empresa.
- 1 Gerente General con un reconocimiento mensual de **\$2'000.000**. Será el encargado de liderar al equipo de trabajo y coordinar las principales actividades de planeación y supervisión del equipo de colaboradores.
- 1 gerente Comercial con una asignación salarial de **\$2'000.000**. Tendrá a su mando el proceso de venta y cumplimiento de ventas acorde a la capacidad de producción con la que cuenta la empresa y la proyección financiera que se espera lograr.
- 1 gerente administrativo financiero con una asignación salarial mensual de **\$2'000.000**.  
Será la persona encargada de gestionar la recaudación de dinero y el pago de los egresos autorizados por el equipo de labores y que sean parte del proceso de producción.

El valor de la nómina establecido en el análisis financiero que la empresa debe destinar es de **\$18'266.059** más un valor de provisiones de **\$9'737,555** para un valor mensual total de **\$28,003,614** y un total anual de **\$336,043,368.90**.

## 12.2 Gastos de puesta en marcha

La empresa debe disponer para la puesta en marcha de una pasteurizadora, un homogeneizador, una marmita con agitador y liras, una tajadora, una envasadora y selladora de vasos, un tanque de enfriamiento, 130 moldes, 63 prensas, 6 cantinas, 20 tuberías, 1 báscula, una báscula digital, un cuarto frío, una herramienta de laboratorio, un kit de herramientas, un carro transportador, 16 canecas, 20 canastas, un mesón, una estantería, 2 neveras industriales, un

extintor, y un vehículo, lo anterior contemplado en el apartado de maquinaria y equipos por un valor de **\$229,332,800**. A lo anterior se debe sumar, tres escritorios, 11 sillas, tres kits de cocina, 3 computadores, una impresora, un fax, 3 teléfonos fijos, 2 celulares inteligentes, una mesa de juntas, un tablero, 2 calculadoras, dos archivadores, y una caja de seguridad, siendo esto parte de la descripción de equipos muebles y enseres por un valor de **\$14,902,000**. La inversión total necesaria para comenzar con la empresa es de **\$244,234,800**. (Anexo 2)

### 12.3 Gastos anuales de administración

Entre los gastos administrativos que la empresa posee se deben contemplar, la propaganda y la promoción, las asesorías contables, los gastos de transporte, los gastos de papelería y unas comisiones por ventas por un valor mensual de **\$1,212,000** que reflejan al año la suma de **\$29,196,000** para que lo proyectado por la empresa durante los cinco años sea posible y se pueda lograr sin mayor contratiempo. (Anexo 2).

## 13. INGRESOS

### 13.1 Recursos de capital

La empresa necesita poseer de un capital inicial de **\$244,234,800** que hacen referencia a los activos de la empresa, necesarios para la puesta en marcha de lo propuesto, más **\$44'049.012** correspondiente a la materia prima de los dos primeros meses de entrar en marcha la empresa. Todo lo anterior, debe contar adicionalmente con la provisión de **\$7'371.598** por concepto de gestión de operaciones y gastos administrativos, adicionalmente, una provisión de **\$56,007,228** correspondiente a la nómina de los dos primeros meses, para un total de recurso de capital de **\$351'662.638**.

#### 14. EGRESOS

La empresa tiene costos y gastos administrativos asociados para cumplir su objeto anual, tales como nómina o pago a colaboradores, económicos, de la siguiente manera:

- Gastos materia prima primer año por valor de **\$1,024'066,387**
- Gastos por nomina anual por valor de **\$336'043,368.**
- Egresos anuales por costos y gastos administrativos por valor de **\$48'103.150.**
- Pago por impuesto del IVA por valor de **\$57'549,588.**
- Pago por impuesto de renta (34%) por valor de **\$11'518,692.**

Lo anterior para un total de egresos de **\$1.477'281.184**, a lo que se le suma adicionalmente la depreciación del primer año correspondiente a la suma **\$ 28,592,480**, llegando lo anterior a **\$1.505'873.664** por concepto de egresos.

## 15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 17** Cronograma de Actividades

| <b>Actividad</b>                                                            | <b>Duración en meses</b> |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                             | <b>Mayo</b>              | <b>Junio</b> | <b>Julio</b> | <b>Agosto</b> | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Noviembre</b> | <b>Diciembre</b> | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> |
| Constitución de la empresa.                                                 |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Búsqueda de bodega y arrendamiento.                                         |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Compra de activos fijos y materia prima.                                    |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Adecuación de maquinaria y equipos.                                         |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Contratación de personal.                                                   |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Solicitud de certificados para la producción de productos alimenticios.     |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Inicio de trámites para procesos de exportación a España.                   |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Aplicación de estrategias de marketing.                                     |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Producción mensual                                                          |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Búsqueda de nuevos aliados comerciales.                                     |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Mejoras en los productos.                                                   |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Seguimiento de producción.                                                  |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Seguimiento a requerimientos de exportación.                                |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Realización de exportación a Madrid.                                        |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Seguimiento de procesos de venta en el exterior.                            |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |
| Evaluación financiera anual y mejoras a ser aplicadas para el siguiente año |                          |              |              |               |                   |                |                  |                  |              |                |              |              |

**Fuente:** Elaboración propia

## 16. APORTES AL PLAN NACIONAL O REGIONAL DE DESARROLLO

En relación a los aportes al plan regional de desarrollo en el Departamento de Boyacá (2015) se contemplan los siguiente:

**Tabla 18** Aportes al plan regional de desarrollo

| <b>Dimensiones</b>            | <b>Aporte</b>                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desarrollo productivo</b>  | Se tendrá un aporte a la parte productiva del departamento de Boyacá, incentivando el uso de productos lácteos y el incremento en su venta y consumo.                               |
| <b>Desarrollo tecnológico</b> | El proyecto busca generar la incorporación de herramientas tecnológicas como son el uso de nuevos softwares y hardware que mejoren los procesos internos y externos del proyecto.   |
| <b>Desarrollo territorial</b> | En esta dimensión, se articulará la investigación y la planificación para construir o establecer la empresa acorde al POT (Plan de Ordenamiento Territorial) de la Ciudad de Tunja. |

**Fuente:** Elaboración propia

## 17. APORTES AL CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA

Dentro de la investigación de Clúster se ha logrado evidenciar que en el Departamento de Boyacá se cuenta con el Clúster denominado “Clúster de derivados lácteos de Boyacá” el cual tiene como objetivo “fortalecer a las empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos a través de la implementación de estrategias que promuevan la innovación y el desarrollo regional, así como el mejoramiento de la competitividad” (Red Clueter Colombia, 2019).

Con los argumentos anteriores, se pretende entonces, vincularse al proceso de fortalecimiento y construcción de estrategias y herramientas que permitan posicionar los productos lácteos

boyacenses a nivel internacional. Uno de los principales aportes que Quesos KIORE brindará al Clúster es posicionar los productos lácteos boyacenses en el mercado español y a nivel internacional como estrategia de crecimiento en marca país y certificado de origen de los productos boyacenses.

## 18. IMPACTOS

### 18.1 Impacto económico

El proyecto tendrá un impacto económico principalmente con la vinculación de personas residentes de los municipios aledaños a la ciudad de Tunja, como estrategia de fortalecimiento económico y dinamización de la economía.

### 18.2 Impacto regional

La innovación será fundamental para generar un impacto regional ya que se busca incursionar siempre en los mejores mercados lácticos con productos boyacenses e ingredientes de la misma tierra dejando en alto los parámetros que gestiona la región, se pretende destacar a la región de Boyacá como productora de quesos tipo exportación y enfatizar principalmente en los beneficios que este aporta a la salud de las personas y por su presentación. Además, se genera un crecimiento económico que permite ayudar a mejorar la vida de las personas y de sus núcleos familiares.

### 18.3 Impacto social

Socialmente Quesos KIORE desea tener varios beneficios laborales para el diferente personal y la zona de producción cumpliendo pagos legales y aportando conocimientos al sector láctico que trabajará para la empresa, el impacto estará marcado por la vinculación laboral de 17 personas que serán parte importante el crecimiento de la empresa y de sus núcleos familiares,

esto mostrará que, una vez superados los cinco años, se podrá tener un mejoramiento en planta y quipos, en aumento en salarios y educación continua a los colaboradores que sean parte de este proceso empresarial.

#### 18.4 Impacto ambiental

La empresa se fortalecerá en poseer certificación de buen manejo de residuos y cuidado con el medio ambiente generando estrategias para contrarrestar el impacto negativo que llegue a tener la empresa durante la producción y elaboración del producto final. Además, se incorporarán aliados estratégicos que posean un trato responsable con el medio ambiente y la comunidad.

### 19. RESUMEN EJECUTIVO

#### 19.1 Concepto del negocio

El presente proyecto vinculo factores importantes para determinar la viabilidad del mismo, como fue la estructura de ingresos y la estructura de costos, en las que se relaciona el flujo de caja y un análisis de indicadores financieros como son la TIR (Tasa Interna de Retorno), B/C (Beneficio – Costos), VPN (Valor Presente Neto), y el CAUE (Costo Anual Uniforme Equivalente)

Además, se observa en el análisis de mercado realizado que este proyecto es viable por la aceptación del mercado objetivo hacia los diferentes ingredientes que componen el producto a comercializar, también el mercado español refleja índices altos de consumo de productos naturales. Conjuntamente, el conocimiento del ingrediente innovador que es el Kéfir, es muy alto y se resalta el consumo de este especialmente en personas con una tendencia al cuidado de su salud, lo cual es una característica que identifica a la población de España, según lo que se analizó y a los datos arrojados a lo largo del proyecto . Se concluye también que el Kéfir es un

producto que tradicionalmente es obtenido de manera artesanal y muchas veces es fabricado de forma casera pero que definitivamente tiene todo el potencial para que tenga una aplicación industrial y ser comercializado en diferentes productos base como lo es en este caso el queso para untar tipo crema de kéfir y orégano.

Finalmente, se relaciona el flujo de caja como un factor importante para el futuro accionista en relación al dinero con el que participará en el proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, se relacionan los siguientes resultados:

**Tabla 19** Flujos de caja del Proyecto a 5 años

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO A PRECIOS CORRIENTES "QUESOS KIORE" |                |                 |                 |                 |                 |                 |          |               |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|
| <u>Concepto/Periodo</u>                                        | <u>0</u>       | <u>1</u>        | <u>2</u>        | <u>3</u>        | <u>4</u>        | <u>5</u>        | <u>6</u> |               |
| (-) Inversión Inicial                                          | \$ 244,234,800 | \$ 50,540,600   | \$ 57,710,600   | \$ 35,440,600   | \$ 36,170,600   |                 |          |               |
| (+) Ingresos Gravables                                         |                | \$1,451,537,850 | \$1,563,950,747 | \$1,685,069,349 | \$1,815,567,860 | \$1,956,172,697 |          |               |
| (-) Egresos deducibles                                         |                | \$1,389,066,864 | \$1,483,226,024 | \$1,584,547,381 | \$1,695,206,212 | \$1,811,532,288 |          |               |
| (-) depreciación y amortización                                |                | \$ 28,592,480   | \$28,695,814    | \$28,695,814    | \$26,592,480    | \$26,592,480    |          |               |
| (=) Utilidad antes de Impuesto                                 | -\$244,234,800 | -\$16,662,094   | -\$5,681,691    | \$36,385,554    | \$57,598,568    | \$118,047,928   |          | \$-           |
| Impuestos Causado                                              |                | \$11,518,692    | \$17,689,829    | \$24,420,892    | \$31,881,517    | \$58,219,182    |          |               |
| -) Impuestos pagados                                           |                |                 | \$11,518,692    | \$17,689,829    | \$24,420,892    | \$31,881,517    |          | \$58,219,182  |
| (+) Depreciación y Amortización                                |                | \$ 28,592,480   | \$28,695,814    | \$28,695,814    | \$26,592,480    | \$26,592,480    |          |               |
| (-) Egresos no deducibles                                      |                |                 |                 |                 |                 |                 |          |               |
| (+) ingresos no Gravables                                      |                |                 |                 |                 |                 |                 |          |               |
| (+) Valor del rescate del proyecto                             |                |                 |                 |                 |                 |                 |          |               |
| (=) Flujo Neto de Efectivo                                     | -\$244,234,800 | \$11,930,386    | \$11,495,431    | \$47,391,539    | \$59,770,155    | \$112,758,891   |          | -\$58,219,182 |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

**Tabla 20** Indicadores Financieros

| INDICADORES FINANCIEROS |              |
|-------------------------|--------------|
| TASA DE INTERES         | 5%           |
| VPN                     | \$17,998,389 |
| CAUE                    | \$4,157,174  |
| B/C                     | \$11         |
| TIR                     | -0.1%        |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

Los resultados de los flujos de caja anteriores, permitieron hallar los siguientes indicadores para la evolución del proyecto:

- La Tasa de Interés corresponde a un 5%, obtenida de la tasa de CDT de 90 días según información que se reporta del Banco de la Republica (2020). En relación a lo proyectado en el VPN (Valor Presente Neto) este nos indica que es POSTIVO y que la ganancia acumulada es de un valor de \$17'998.389 el cual corresponde del año cero al año cinco, por ser un proyecto nuevo. De igual manera, el B/C arroja un indicador mayor a uno que relacionado al CAUE POSITIVO con \$4'157174, se entiende que lo que ingresa al proyecto en temas monetarios es superior a los costos y gastos (egresos) que se tienen en el proyecto.
- Finalmente, la TIR da como resultado un -0,1%, indicando que es NEGATIVO y que aconseja NO dar comienzo a la ejecución del proyecto según lo planeado en el presente documento.

## 19.2 Potencial del mercado en cifras

A fecha de diciembre de 2018 Murcia, España, cuenta con una población de 744,133 hombres y 743,566 mujeres, para un total de población de 1'487,698, según Datos Macro (2018).

De este total de población, se estima que el 71% equivalente a 1'041.389 habitantes, como lo resaltó el estudio de AEGON (2018), posee un alto cuidado a su salud y procuran por consumir productos con alto valor nutricional y que cuenten con buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.

Con lo anteriormente dicho, se espera contar con más de 4 millones de habitantes como mercado potencial al que se espera dirigir el producto Quesos KIORE, que, para el primer año, tiene una proyección de más de 115.000 unidades vendidas en el mercado madrileño. Se establece adicionalmente, que este número de unidades se encuentra en un rango aceptable, teniendo en cuenta la competencia existente en la región y los diferentes medios de distribución que se emplean para la venta de productos lácteos y especialmente para quesos.

### 19.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor

Se ofrecerá el queso tipo crema, que contará con un valor agregado que son el Kéfir y el Orégano, productos que poseen beneficios para la salud y que aportan a la generación de bacterias que ayudan a contrarrestar enfermedades y problemas gástricos. En lo que respecta a la propuesta de valor se identificará el producto con el certificado de origen colombiano y su distribución será realizada en grandes superficies, plataformas de ventas tradicionales y tiendas naturistas.

### 19.4 Resumen de las inversiones requeridas

Para este proyecto se determinó la necesidad de tener un capital inicial para la compra de materia prima para el primer mes por el valor **\$15,693,356** (quince millones seiscientos noventa y tres mil trescientos cincuenta y seis pesos M/cte.), un valor de activos iniciales de **\$244,234,800** (doscientos cuarenta y cuatro millones doscientos treinta y cuatro mil ochocientos pesos M/cte.). Adicionalmente se debe contar con el valor total de costos y gastos del primer mes de **\$3,574,799**

y por concepto de nómina el valor de **\$28,003,614**, para un gran total de **\$291'507.569** (Doscientos noventa y uno millones quinientos siete mil quinientos sesenta y nueve pesos M/cte.). Lo anterior, permite que se trabaje por lograr el objetivo de la empresa, los cuales son tener una rentabilidad e impactar socialmente en la región.

#### 19.5 Proyección de ventas y rentabilidad

Durante el primer año de producción se espera tener un ingreso de **\$1,451,537,850** (mil cuatrocientos cincuenta y un millones quinientos treinta y siete mil ochocientos cincuenta pesos M/cte.) reflejando el ingreso anterior la venta de **115.845** (ciento quince mil ochocientos cuarenta y cinco) quesos tipo crema KIORE anuales. Con referencia a los resultados económicos en el primer año, se espera tener una ganancia neta de **\$22,359,814** (veintidós millones trescientos cincuenta y nueve mil ochocientos catorce pesos M/cte.). Pero, para el quinto año se proyecta tener una ganancia acumulada de **\$272'005.513** (doscientos setenta y dos millones cinco mil quinientos trece pesos M/cte.).

#### 19.6 Evaluación de viabilidad

La proyección para el primer año mostrará resultados positivos, los cuales reflejarán para el quinto año una ganancia acumulada de más de doscientos setenta millones, reflejando que el proyecto puede llegar a tener un flujo de dinero positivo año tras año.

Con los argumentos anteriores, y teniendo presente que año a año se proyecta generar un crecimiento en ventas positivo, el proyecto refleja indicadores financieros, especialmente la TIR es negativa (-0.1) lo que indica que este NO sería rentable financieramente, sin embargo tendría una viabilidad comercial, por el mercado objetivo que posee, el interés en las personas por el consumo de productos nutritivos y con impacto positivo en el medio ambiente.

Se concluye, además, que el proyecto debe estar en constante revisión y supervisión, pues al orientar su producto a la exportación, podría este mismo reflejar una amenaza para la rentabilidad y desmejorar los resultados obtenidos hasta el momento. Se considera, entonces, que de ejecutarse el proyecto se realice de manera alterna el planeamiento de una búsqueda para la apertura de nuevos mercados en el continente europeo, permitiendo esto, generar estrategias de contingencia como es el caso de tener nuevos aliados comerciales.

Finalmente, el producto se proyecta con un precio de venta en Tunja, Colombia, el cual ya posee la ganancia y muestra una rentabilidad, aunque en los análisis de indicadores financieros no se obtenga una TIR positiva, de igual manera la proyección y lo planteado al precio de venta se encuentra en pesos colombianos y se visiona de esta manera realizar la exportación al mercado español, sin embargo, el precio que llegará a tener comercialmente en España, será competitivo y estará notablemente por debajo de la competencia.

## 20. REFERENCIAS

- 20 Minutos de España. (11 de Abril de 2019). *www.20minutos.es*. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de <https://www.20minutos.es/noticia/3613198/0/comunitat-valenciana-supera-nuevo-5-millones-habitantes-segun-ine/>
- A. Pérez. (20 de 11 de 2019). A. Pérez. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/557823/importaciones-anuales-de-productos-lacteos-en-espana-por-tipo-de-producto/>
- Aegon. (2018). *I Estudio sobre salud y estilo de vida*. España: AEGON. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de <https://www.aegon.es/documents/25129/814825/Estudio+Salud+y+Vida/cfeb5ad5-01f0-d11c-bdad-65d6f497d2a2>
- Agunsa. (Julio de 2019). <http://www.agunsa.com>. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de <http://www.agunsa.com/que-hacemos/logistica/servicios/logistica-internacional/>
- Alimarket. (07 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/2/espana--lejos-de-la-media-europea-en-consumo-de-queso>

- Análisis Internacional, Nacional y Autonómico. (sep de 2019). *EAE*. Obtenido de <http://olmatasl.com/wp-content/uploads/2019/10/alimentacion-saludable-eae-business-school.pdf>
- Asesora de Comunicaciones y Protocolo. (2019). *Gob Boyacá*. Obtenido de <https://www.boyaca.gov.co/salud-participo-en-simposio-alimentacion-saludable-un-reto-posible-para-vivir-mejor/>
- Asoho Frucol. (01 de Noviembre de 2006). *AsohoFrucol*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2018, de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_100\\_BOYACA.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_100_BOYACA.pdf)
- Banco de España. (20 de Junio de 2019). *Banco de España*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <https://www.bde.es/bde/es/>
- Banco de la Republica. (2019). *Informe Inflación*. Bogotá. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://www.banrep.gov.co/es/informe-inflacion>
- Banco de la Republica. (17 de Abril de 2020). Recuperado el 07 de Junio de 2019, de [https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Download&Format=excel2007&Extension=.xls&BypassCache=true&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico123&path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas\\_T%2F1.%20IPC%20base%202018%2F1.2.%20Por%20a%C3%B1o%2F1.2.5.IP](https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Download&Format=excel2007&Extension=.xls&BypassCache=true&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico123&path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20IPC%20base%202018%2F1.2.%20Por%20a%C3%B1o%2F1.2.5.IP)
- Barcelona. (2019). *Barcelona.com*. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de [https://www.barcelona.com/es/guia\\_ciudad/informacion\\_practica/barcelona\\_estadisticas](https://www.barcelona.com/es/guia_ciudad/informacion_practica/barcelona_estadisticas)
- Cámara de Comercio de Valencia. (2018). Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/las-4-redes-sociales-fundamentales-en-la-empresa-facebook-twitter-linkedin-e-instagram/>
- Campo Galego. (21 de 01 de 2019). *Campo Galego*.
- Colanta. (2019). <https://www.escueladequesos.com>. Recuperado el 04 de Agosto de 2019, de <https://www.escueladequesos.com/novedades/nuevo-empaque-queso-crema-colanta/>
- Comercio y Aduanas . (2019). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-exw/>
- Congreso de Colombia. (2 de Mayo de 2016). [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co). Recuperado el 03 de Junio de 2019, de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>
- Corporación Regional de Educación Superior. (29 de Enero de 2018). <http://corpocres.edu.co>. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de <http://corpocres.edu.co>: <http://corpocres.edu.co/informate/2018/01/29/10-pasos-formar-empresa-colombia/>

- Coviran. (2019). *Coviran*. Obtenido de <https://www.coviran.es/ofertascoviran/folletos/suroriental/index.html>
- Datos Macro. (31 de Diciembre de 2018). Recuperado el 04 de Julio de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Datos Macro de España. (1 de Diciembre de 2018). *Datos Macro de España*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/espana>
- Di Fabio, A. (4 de Mayo de 2017). ORÉGANO. *Cooperación Española*, 1-23. Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de <https://intercoonecta.aecid.es/Gestin%20del%20conocimiento/0029-01%20Produccion%20de%20oregano.pdf>
- Diario Español ABC. (14 de Enero de 2018). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de [https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-alimentacion-12-tendencias-triunfaran-alimentacion-2018-201801121358\\_noticia.html](https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-alimentacion-12-tendencias-triunfaran-alimentacion-2018-201801121358_noticia.html)
- Diplomado de Gobierno Abierto y Participativo Institucional . (2005). *Diplomado de Gobierno Abierto y Participativo Institucional* . Obtenido de [http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met\\_enc.pdf](http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met_enc.pdf)
- El Tiempo. (30 de Marzo de 2018). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/vida/salud/comida-en-bowls-nueva-tendencia-de-alimentacion-saludable-199632>
- El Tiempo.com. (21 de diciembre de 2019). *Una época en la que debemos poner atención a lo que comemos y movernos*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/salud/como-alimentarse-bien-en-navidad-y-mantenerse-saludable-445920>
- Fernando Doral. (junio de 2017). *Br escuela de negocios y Direccion* . Obtenido de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>
- Garcia, M., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid, España: Alianza Universidad Textos. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Gerencie. (9 de Mayo de 2019). *www.gerencia.com*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2019, de <https://www.gerencia.com/formato-en-excel-para-liquidar-la-nomina.html>
- Gobernación de Boyacá. (2015). <https://drive.google.com>. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <https://drive.google.com>: <https://drive.google.com/file/d/0BxcL8F2grcZMQUZoM2lTTnJVRms/view>

- INVIMA. (11 de Noviembre de 2016). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- Klleber Hidalgo, F., & Ramos Ramírez, J. C. (2009). [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org). En *Gestión de la Producción* (Vol. 27, pág. 33). Lima, Lima, Perú: Universidad de Lima. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428493002.pdf>
- La Republica. (06 de Marzo de 2015). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.larepublica.co/consumo/organicos-frescos-y-saludables-son-la-nueva-tendencia-en-alimentacion-2228396>
- Laguna, C. (2014). *IACS Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud*. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T05.pdf>
- LAREPUBLICA.CO. (06 de Marzo de 2015). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.larepublica.co/consumo/organicos-frescos-y-saludables-son-la-nueva-tendencia-en-alimentacion-2228396>
- Legiscomex.com. (2018). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/aumento-consumo-alimentos-saludables-colombia-sep-21-16-16not>
- Manuel José Rodríguez | Universidad De Córdoba. (10 de 07 de 2019). *Universidad De Córdoba*. Obtenido de <https://www.lne.es/sociedad/2019/07/10/kefir-viejo-producto-puesto-moda/2500632.html>
- MAPA. (2019). [www.mapa.gob.es](http://www.mapa.gob.es). Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación : [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacionenespana2017\\_prefinal\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacionenespana2017_prefinal_tcm30-456186.pdf)
- MinAgricultura. (01 de Noviembre de 2006). *AsohoFrucol*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2018, de Ministerio de Agricultura: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_100\\_BOYACA.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_100_BOYACA.pdf)
- MinComercio. (17 de Mayo de 2019). [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co). Obtenido de Ministerio de Comercio: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mipymes-de-lacteos-de-boyaca-aumentaron-productivi>
- Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2018). [www.mapa.gob.es](http://www.mapa.gob.es). Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacionenespana2017\\_prefinal\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacionenespana2017_prefinal_tcm30-456186.pdf)
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Informe del Consumo de alimentación de España*. España: Gobierno de España. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de

- [https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (7 de Agosto de 2019). *www.mapa.gob.es*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de MAPA:  
[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807\\_informedeconsumo2018pdf\\_tcm30-512256.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf)
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (06 de 2020). *ICEX*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/encifras/index.html#seccion3>
- Ministerio de Industria y Comercio . (2019). *Ministerio de Industria y Comercio*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe-2019.aspx>
- Organización de la Naciones Unidas. (2019). *onu.org*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Portafolio. (06 de Marzo de 2018). Recuperado el 20 de Junio de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/colombia-podra-exportar-productos-hechos-con-leche-nacional-a-la-union-europea-514942>
- Procolombia. (2019). *Procolombia*. Obtenido de [file:///C:/Users/Cristina/Downloads/perfil\\_logistico\\_de\\_espana\\_1.pdf](file:///C:/Users/Cristina/Downloads/perfil_logistico_de_espana_1.pdf)
- Prof. Esther Chiner. (2018). *Prof. Esther Chiner*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- Red Clueter Colombia. (Julio de 2019). Recuperado el 2 de Julio de 2019, de <https://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/63>
- Regional Activity Centre for Sustainable Consumption and Production . (2005). *cprac.org*. Obtenido de [cprac.org](http://www.cprac.org/consumpediamed/sites/all/documents/16yogur.pdf):  
<http://www.cprac.org/consumpediamed/sites/all/documents/16yogur.pdf>
- Salvo Quispe, H. G. (2017). *USMP*. Recuperado el 2019 de Julio de 2019, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2989/1/salvo\\_qhg.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2989/1/salvo_qhg.pdf)
- Secretaria de Estado y Comercio . (2008). *Secretaria de Estado y Comercio* . Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sectorial/agroalimentarios/sectores/consulta-sectores/productos-lacteos/Paginas/regimen-general-importacion-certificados.aspx>
- Sumum. (2018). *Sumum*.
- Terlíkaya, O., & Ozer, E. (Noviembre - Diciembre de 2013). A functional Milk beverage: Kefir. (E. Village, Ed.) *Compendex*, 24(6), 53-55. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de

[https://www-engineeringvillage-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/search/doc/abstract.url?&pageType=quickSearch&usageZone=resultslist&usageOrigin=searchresults&searchtype=Quick&SEARCHID=88d971758f084891bae8713c997f1ae3&DOCINDEX=19&ignore\\_docid=cpx\\_M2](https://www-engineeringvillage-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/search/doc/abstract.url?&pageType=quickSearch&usageZone=resultslist&usageOrigin=searchresults&searchtype=Quick&SEARCHID=88d971758f084891bae8713c997f1ae3&DOCINDEX=19&ignore_docid=cpx_M2)

- UN. (2019). *onu.org*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Universidad de Jaén. (2015). *www.ujaen.es*. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/recogida\\_datos/recogida\\_entrevista.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf)
- Viafara, L. H. (2019). *https://es.calameo.com*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de <https://es.calameo.com>: <https://es.calameo.com/books/0034750566efca9baa8df>
- Vida Naturalia. (2018). Recuperado el 05 de Septiembre de 2018, de <https://www.vidanaturalia.com/como-hacer-kefir-de-agua-propiedades-y-beneficios-del-kefir/>

## 21. ANEXOS

### 21.1 Anexo 1 Proyección de ventas.

**Tabla 21** Estado de Resultados año 1

| ESTADO DE RESULTADOS      |                                             |                |                 |
|---------------------------|---------------------------------------------|----------------|-----------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DE 2020 |                                             |                | AÑO 1           |
|                           | <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>               |                | \$1,451,537,850 |
| MENOS                     | DEVOLUCIONES                                |                | \$-             |
| MENOS                     | REBAJAS                                     |                | \$-             |
| MENOS                     | DESCUENTOS                                  |                | \$-             |
|                           | <b>DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES</b>         |                |                 |
|                           | TOTAL, INGRESO                              |                | \$1,451,537,850 |
| IGUAL                     | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS |                | \$1,451,537,850 |
| MENOS                     | <b>COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)</b>     |                | \$860,559,989   |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>             |                | \$590,977,861   |
| MENOS                     | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 |                | \$528,506,874   |
| 1                         | NOMINA                                      | \$ 336,043,369 |                 |
| 2                         | IVA                                         | \$ 163,506,398 |                 |
| 3                         | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 28,957,108  |                 |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 |                | \$62,470,986    |
| MAS                       | <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>            |                | \$-             |
|                           | INTERESES                                   | \$ -           |                 |
| MENOS                     | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              |                | -\$28,592,480   |
|                           | DEPRECIACIONES                              | 28,592,480     |                 |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          |                | \$33,878,506    |
| 34%                       | IMPUESTO DE RENTA                           |                | \$11,518,692    |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>          |                | \$22,359,814    |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

**Tabla 22 Estados Financieros año 2**

| ESTADO DE RESULTADOS                |                                             |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DE 2021           |                                             | AÑO 2                |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                                             | \$1,563,950,747      |
| MENOS                               | DEVOLUCIONES                                | \$-                  |
| MENOS                               | REBAJAS                                     | \$-                  |
| MENOS                               | DESCUENTOS                                  | \$-                  |
| <b>DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES</b> |                                             |                      |
|                                     | TOTAL, INGRESO                              | \$1,563,950,747      |
| IGUAL                               | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS | \$1,563,950,747      |
| MENOS                               | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            | \$927,203,655        |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>             | <b>\$636,747,093</b> |
| <b>MENOS</b>                        | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | <b>\$556,022,370</b> |
| 1                                   | NOMINA                                      | \$ 348,813,017       |
| 2                                   | IVA                                         | \$ 176,168,694       |
| 3                                   | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 31,040,659        |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | <b>\$80,724,723</b>  |
| <b>MAS</b>                          | <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>            | <b>\$-</b>           |
|                                     | INTERESES                                   | \$ -                 |
| <b>MENOS</b>                        | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              | <b>-\$28,695,814</b> |
|                                     | DEPRECIACIONES                              | \$28,695,814         |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          | <b>\$52,028,909</b>  |
| 34%                                 | IMPUESTO DE RENTA                           | \$17,689,829         |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>          | <b>\$34,339,080</b>  |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

**Tabla 23** Estados Financieros año 3

| ESTADO DE RESULTADOS      |                                             |                 |
|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DE 2022 |                                             | AÑO 3           |
|                           | <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>               | \$1,685,069,349 |
| MENOS                     | DEVOLUCIONES                                | \$-             |
| MENOS                     | REBAJAS                                     | \$-             |
| MENOS                     | DESCUENTOS                                  | \$-             |
|                           | <b>DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES</b>         |                 |
|                           | TOTAL, INGRESO                              | \$1,685,069,349 |
| IGUAL                     | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS | \$1,685,069,349 |
| MENOS                     | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            | \$999,008,413   |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>             | \$686,060,936   |
| MENOS                     | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | \$585,538,968   |
| 1                         | NOMINA                                      | \$ 362,416,725  |
| 2                         | IVA                                         | \$ 189,811,599  |
| 3                         | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 33,310,645   |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | \$100,521,968   |
| MAS                       | <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>            | \$-             |
|                           | INTERESES                                   | \$ -            |
| MENOS                     | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              | -\$28,695,814   |
|                           | DEPRECIACIONES                              | \$28,695,814    |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          | \$71,826,154    |
| 34%                       | IMPUESTO DE RENTA                           | \$24,420,892    |
| MAS                       | USO IMPUESTO A FAVOR AÑO 1                  | \$47,405,262    |
| IGUAL                     | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>          | \$1,685,069,349 |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

Tabla 24 Estados Financieros año 4

| ESTADO DE RESULTADOS                |                                             |                 |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DE 2023           |                                             | AÑO 4           |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                                             | \$1,815,567,860 |
| MENOS                               | DEVOLUCIONES                                | \$-             |
| MENOS                               | REBAJAS                                     | \$-             |
| MENOS                               | DESCUENTOS                                  | \$-             |
| <b>DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES</b> |                                             |                 |
|                                     | TOTAL, INGRESO                              | \$1,815,567,860 |
| IGUAL                               | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS | \$1,815,567,860 |
| MENOS                               | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            | \$1,076,373,959 |
| IGUAL                               | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>             | \$739,193,901   |
| MENOS                               | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | \$618,832,253   |
| 1                                   | NOMINA                                      | \$ 376,550,977  |
| 2                                   | IVA                                         | \$ 204,511,052  |
| 3                                   | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 37,770,224   |
| IGUAL                               | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | \$120,361,648   |
| MAS                                 | <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>            | \$-             |
|                                     | INTERESES                                   | \$ -            |
| MENOS                               | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              | -\$26,592,480   |
|                                     | DEPRECIACIONES                              | \$26,592,480    |
| IGUAL                               | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          | \$93,769,168    |
| 34%                                 | IMPUESTO DE RENTA                           | \$31,881,517    |
| IGUAL                               | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>          | \$61,887,651    |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

**Tabla 25 Estados Financieros año 5**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>         |                                             |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|
| <b>A 31 DE DICIEMBRE DE 2024</b>    |                                             | <b>AÑO 5</b>         |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>       |                                             | \$1,956,172,697      |
| MENOS                               | DEVOLUCIONES                                | \$-                  |
| MENOS                               | REBAJAS                                     | \$-                  |
| MENOS                               | DESCUENTOS                                  | \$-                  |
| <b>DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES</b> |                                             |                      |
| TOTAL, INGRESO                      |                                             | \$1,956,172,697      |
| IGUAL                               | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS | \$1,956,172,697      |
| MENOS                               | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            | \$1,159,730,939      |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>             | <b>\$796,441,758</b> |
| <b>MENOS</b>                        | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                 | <b>\$651,801,350</b> |
| 1                                   | NOMINA                                      | \$ 391,236,465       |
| 2                                   | IVA                                         | \$ 220,348,878       |
| 3                                   | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 40,216,006        |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                 | <b>\$144,640,408</b> |
| <b>MAS</b>                          | <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>            | <b>\$-</b>           |
|                                     | INTERESES                                   | \$ -                 |
| <b>MENOS</b>                        | <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>              | <b>\$26,592,480</b>  |
|                                     | DEPRECIACIONES                              | \$26,592,480         |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>          | <b>\$171,232,888</b> |
| 34%                                 | IMPUESTO DE RENTA                           | \$58,219,182         |
| <b>IGUAL</b>                        | <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>          | <b>\$113,013,706</b> |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

## 21.2 Anexo 2 Costos Administrativos.

|                                                 |  |  |  |                                                         |  |         |  |                                   |  |  |  |
|-------------------------------------------------|--|--|--|---------------------------------------------------------|--|---------|--|-----------------------------------|--|--|--|
| <b>Formato para liquidar la nómina mensual.</b> |  |  |  | <b>Diligencie los siguientes valores de referencia:</b> |  |         |  | <b>Periodo de pago</b><br>MENSUAL |  |  |  |
|                                                 |  |  |  | Salario mínimo                                          |  | 877,803 |  |                                   |  |  |  |
|                                                 |  |  |  | Auxilio de transporte                                   |  | 102,854 |  |                                   |  |  |  |
|                                                 |  |  |  | ¿Está exonerado del pago de aportes?                    |  | No      |  |                                   |  |  |  |

| Nombre del empleado               | Devengado |                 |                   |              |                    |                             |                       | Deducciones       |                |                |                                |                        | Neto pagado | Firma del empleado |                   |
|-----------------------------------|-----------|-----------------|-------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------------------|------------------------|-------------|--------------------|-------------------|
|                                   |           | Días liquidados | Salario devengado | Horas extras | Recargos nocturnos | Trabajo dominical y festivo | Auxilio de transporte | Total devengado   | Salud          | Pensión        | Fondo de solidaridad pensional | Retención en la fuente |             |                    | Otras deducciones |
| OPERARIO DE PLANTA 1              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 2              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 3              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 4              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 5              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 6              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 7              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 8              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 9              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 10             | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 11             | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| OPERARIO DE PLANTA 12             | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| ASESOR CHAT EN LINEA              | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| COMMUNITY MANAGER                 | 877,803   | 30              | 877,803           | -            | -                  | -                           | 102,854               | 980,657           | 35,112         | 35,112         | -                              | -                      | -           | 910,433            |                   |
| GERENTE GENERAL                   | 2,000,000 | 30              | 2,000,000         | -            | -                  | -                           | -                     | 2,000,000         | 80,000         | 80,000         | -                              | -                      | -           | 1,840,000          |                   |
| GERENTE COMERCIAL                 | 2,000,000 | 30              | 2,000,000         | -            | -                  | -                           | -                     | 2,000,000         | 80,000         | 80,000         | -                              | -                      | -           | 1,840,000          |                   |
| GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | 2,000,000 | 30              | 2,000,000         | -            | -                  | -                           | -                     | 2,000,000         | 80,000         | 80,000         | -                              | -                      | -           | 1,840,000          |                   |
| <b>Totales</b>                    |           |                 | <b>18,289,242</b> | -            | -                  | -                           | <b>1,439,956</b>      | <b>19,729,198</b> | <b>731,570</b> | <b>731,570</b> | -                              | -                      | -           | <b>18,266,059</b>  |                   |

|                                  |                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Neto pagado: \$18,266,059</b> | <b>VALOR EN LETRAS DEL NETO PAGADO</b> |
|----------------------------------|----------------------------------------|

| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Comprobante de Pago N°:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fecha de:</td> <td>MENSUAL</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 50px; vertical-align: top;">Observaciones</td> </tr> <tr> <td>Elaborador Por:</td> <td>Revisado Por:</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobado Por:</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table> | Comprobante de Pago N°: |  | Fecha de: | MENSUAL | Observaciones |  | Elaborador Por: | Revisado Por: |  |  | Aprobado Por: |  |  |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th colspan="2">Provisiones de nómina a cargo del empleador.</th> </tr> <tr><td>Aportes a pensión</td><td>2,194,709</td></tr> <tr><td>Aportes a salud</td><td>1,554,586</td></tr> <tr><td>Aportes a riesgos laborales</td><td>95,470</td></tr> <tr><td>Sena</td><td>365,785</td></tr> <tr><td>Icbf</td><td>548,677</td></tr> <tr><td>Cajas de compensación</td><td>731,570</td></tr> <tr><td>Prima de servicios</td><td>1,643,442</td></tr> <tr><td>Cesantías</td><td>1,643,442</td></tr> <tr><td>Intereses sobre cesantías</td><td>197,213</td></tr> <tr><td>Provisión de vacaciones</td><td>762,661</td></tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <td><b>Total provisiones</b></td> <td><b>9,737,555</b></td> </tr> </table> | Provisiones de nómina a cargo del empleador. |  | Aportes a pensión | 2,194,709 | Aportes a salud | 1,554,586 | Aportes a riesgos laborales | 95,470 | Sena | 365,785 | Icbf | 548,677 | Cajas de compensación | 731,570 | Prima de servicios | 1,643,442 | Cesantías | 1,643,442 | Intereses sobre cesantías | 197,213 | Provisión de vacaciones | 762,661 | <b>Total provisiones</b> | <b>9,737,555</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--|-----------|---------|---------------|--|-----------------|---------------|--|--|---------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--|-------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------------------|--------|------|---------|------|---------|-----------------------|---------|--------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|---------|-------------------------|---------|--------------------------|------------------|
| Comprobante de Pago N°:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Fecha de:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MENSUAL                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Elaborador Por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Revisado Por:           |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Aprobado Por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Provisiones de nómina a cargo del empleador.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Aportes a pensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,194,709               |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Aportes a salud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1,554,586               |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Aportes a riesgos laborales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 95,470                  |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Sena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 365,785                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Icbf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 548,677                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Cajas de compensación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 731,570                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Prima de servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1,643,442               |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Cesantías                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1,643,442               |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Intereses sobre cesantías                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 197,213                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| Provisión de vacaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 762,661                 |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |
| <b>Total provisiones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>9,737,555</b>        |  |           |         |               |  |                 |               |  |  |               |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |  |                   |           |                 |           |                             |        |      |         |      |         |                       |         |                    |           |           |           |                           |         |                         |         |                          |                  |

**Gráfico 23 Gastos de Personal**

**Fuente:** Formato descargado de la página de Gerencie (2019)

**Tabla 26** Gastos puesta en marcha

| INVERSION EN ACTIVOS FIJOS                 |                |       |                       |
|--------------------------------------------|----------------|-------|-----------------------|
| Nombre                                     | Valor unitario | Año 0 | Valor total           |
| <b>Maquinaria y equipos</b>                |                |       |                       |
| Pasteurizadora                             | \$ 23,000,000  | 1     | \$ 23,000,000         |
| Homogeneizador                             | \$ 8,500,000   | 1     | \$ 8,500,000          |
| Marmita con agitador y liras               | \$ 3,100,000   | 1     | \$ 3,100,000          |
| Tajadora                                   | \$ 1,250,000   | 1     | \$ 1,250,000          |
| Envasadora y selladora de vasos            | \$ 27,500,000  | 1     | \$ 27,500,000         |
| Tanques de enfriamiento                    | \$ 16,000,000  | 1     | \$ 16,000,000         |
| Moldes                                     | \$ 25,000      | 130   | \$ 3,250,000          |
| Prensa                                     | \$ 1,250,000   | 63    | \$ 78,750,000         |
| Cantinas                                   | \$ 60,000      | 16    | \$ 960,000            |
| Tubería                                    | \$ 81,000      | 20    | \$ 1,620,000          |
| Bascula                                    | \$ 2,250,000   | 1     | \$ 2,250,000          |
| Bascula digital                            | \$ 610,000     | 1     | \$ 610,000            |
| Cuarto frio                                | \$ 14,000,000  | 1     | \$ 14,000,000         |
| Herramientas laboratorio                   | \$ 725,800     | 1     | \$ 725,800            |
| Kit herramientas                           | \$ 75,000      | 1     | \$ 75,000             |
| Carro transportador                        | \$ 365,000     | 1     | \$ 365,000            |
| Canecas                                    | \$ 55,000      | 16    | \$ 880,000            |
| Canastas                                   | \$ 6,450       | 20    | \$ 129,000            |
| Mesón                                      | \$ 710,000     | 1     | \$ 710,000            |
| Estantería                                 | \$ 134,000     | 1     | \$ 134,000            |
| Cuchillos                                  | \$ 74,000      | 1     | \$ 74,000             |
| Nevera industrial                          | \$ 8,650,000   | 2     | \$ 17,300,000         |
| Extintores                                 | \$ 150,000     | 1     | \$ 150,000            |
| Vehículo                                   | \$ 28,000,000  | 1     | \$ 28,000,000         |
| <b>TOTAL</b>                               |                |       | <b>\$ 229,332,800</b> |
| <b>EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES</b>          |                |       |                       |
| Escritorio                                 | \$ 550,000     | 3     | \$ 1,650,000          |
| Sillas                                     | \$ 75,000      | 11    | \$ 825,000            |
| Kit de oficina                             | \$ 90,000      | 3     | \$ 270,000            |
| Computador                                 | \$ 2,000,000   | 3     | \$ 6,000,000          |
| Impresora                                  | \$ 310,000     | 1     | \$ 310,000            |
| Fax                                        | \$ 140,000     | 3     | \$ 420,000            |
| Teléfono                                   | \$ 650,000     | 2     | \$ 1,300,000          |
| Teléfono Celular                           | \$ 1,050,000   | 1     | \$ 1,050,000          |
| Mesa de juntas                             | \$ 75,000      | 1     | \$ 75,000             |
| Tablero                                    | \$ 51,000      | 2     | \$ 102,000            |
| Calculadora                                | \$ 200,000     | 2     | \$ 400,000            |
| Archivadores                               | \$ 2,500,000   | 1     | \$ 2,500,000          |
| Caja de seguridad                          | \$ 550,000     | 3     | \$ 1,650,000          |
| <b>TOTAL</b>                               |                |       | <b>\$ 14,902,000</b>  |
| <b>TOTAL, INVERSION ACTIVOS FIJOS (\$)</b> |                |       | <b>\$ 244,234,800</b> |
| <b>INVERSION ACUMULADA (\$)</b>            |                |       | <b>\$ 244,234,800</b> |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

**Tabla 27** Gastos Anuales de Administración

| PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS |                        |               |               |               |               |
|-----------------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑO                         | Gastos administrativos |               |               |               |               |
|                             | 1                      | 2             | 3             | 4             | 5             |
| Propagada y promoción       | \$ 17,316,000          | \$ 17,974,008 | \$ 18,657,020 | \$ 19,365,987 | \$ 20,101,895 |
| Asesoría contable           | \$ 3,600,000           | \$ 3,736,800  | \$ 3,878,798  | \$ 4,026,193  | \$ 4,179,188  |
| Gastos de transporte        | \$ 4,200,000           | \$ 4,359,600  | \$ 4,525,265  | \$ 4,697,225  | \$ 4,875,719  |
| Gastos papelería            | \$ 2,160,000           | \$ 2,242,080  | \$ 2,327,279  | \$ 2,415,716  | \$ 2,507,513  |
| Comisión de venta           | \$ 1,920,000           | \$ 1,992,960  | \$ 2,068,692  | \$ 2,147,303  | \$ 2,228,900  |
| <b>TOTAL</b>                | \$ 29,196,000          | \$ 30,305,448 | \$ 31,457,055 | \$ 32,652,423 | \$ 33,893,215 |
| <b>TOTAL</b>                | \$ 57,549,588          | \$ 59,736,472 | \$ 62,006,458 | \$ 64,362,704 | \$ 66,808,486 |
| Depreciación                | \$ 28,592,480          | \$ 28,695,814 | \$ 28,695,814 | \$ 26,592,480 | \$ 26,592,480 |

**Fuente:** Formato suministrado por el docente Alexander Carvajal en la asignatura de Evaluación de Proyectos de la Facultad de Negocios internacionales De la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

## 21.2 Anexo 3 Encuesta aplicada.

Cuéntenos de usted

1. ¿Cuántos años tiene? \*

☐ De 10 a 20 años

☐ De 21 a 30 años

☐ De 31 a 40 años

☐ De 40 en adelante

2. ¿En qué ciudad del territorio Español vive? \*

☐ Murcia

☐ Barcelona

☐ Valencia

☐ Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su sexo? \*

☐ Hombre

☐ Mujer

☐ Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Actualmente se encuentra? \*

☐ Trabajando

☐ Estudiando

☐ Sin empleo

☐ Otro: \_\_\_\_\_

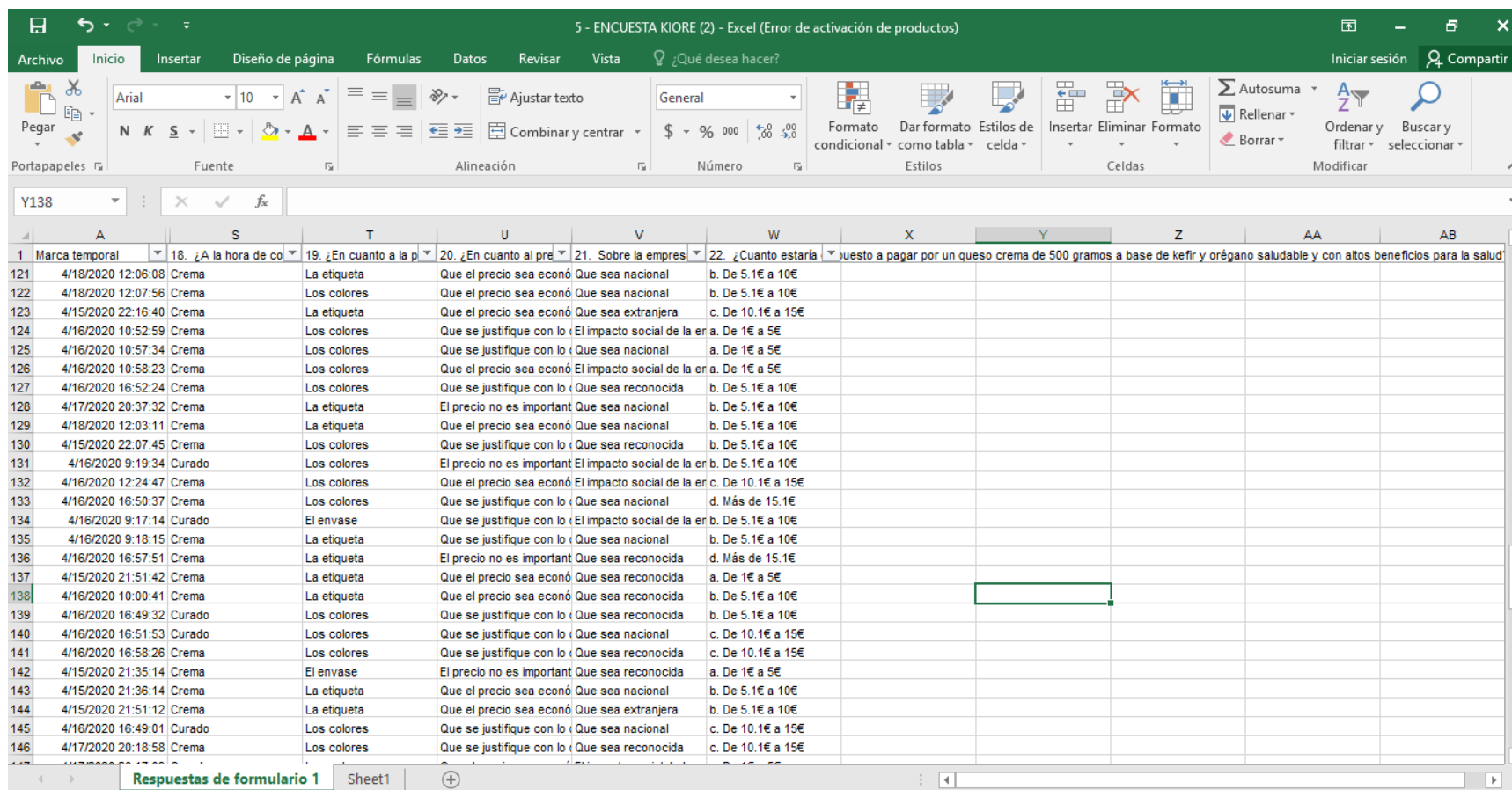
**HABLEMOS DE ALIMENTACIÓN**

Para las preguntas de la 1 a la 3, se debe dar una puntuación en la escala de 1 a 10, en donde 1 es muy bajo y 10 muy alto.

**Gráfico 24** Encuesta aplicada - Formulario Virtual

**Fuente:** Google Forms

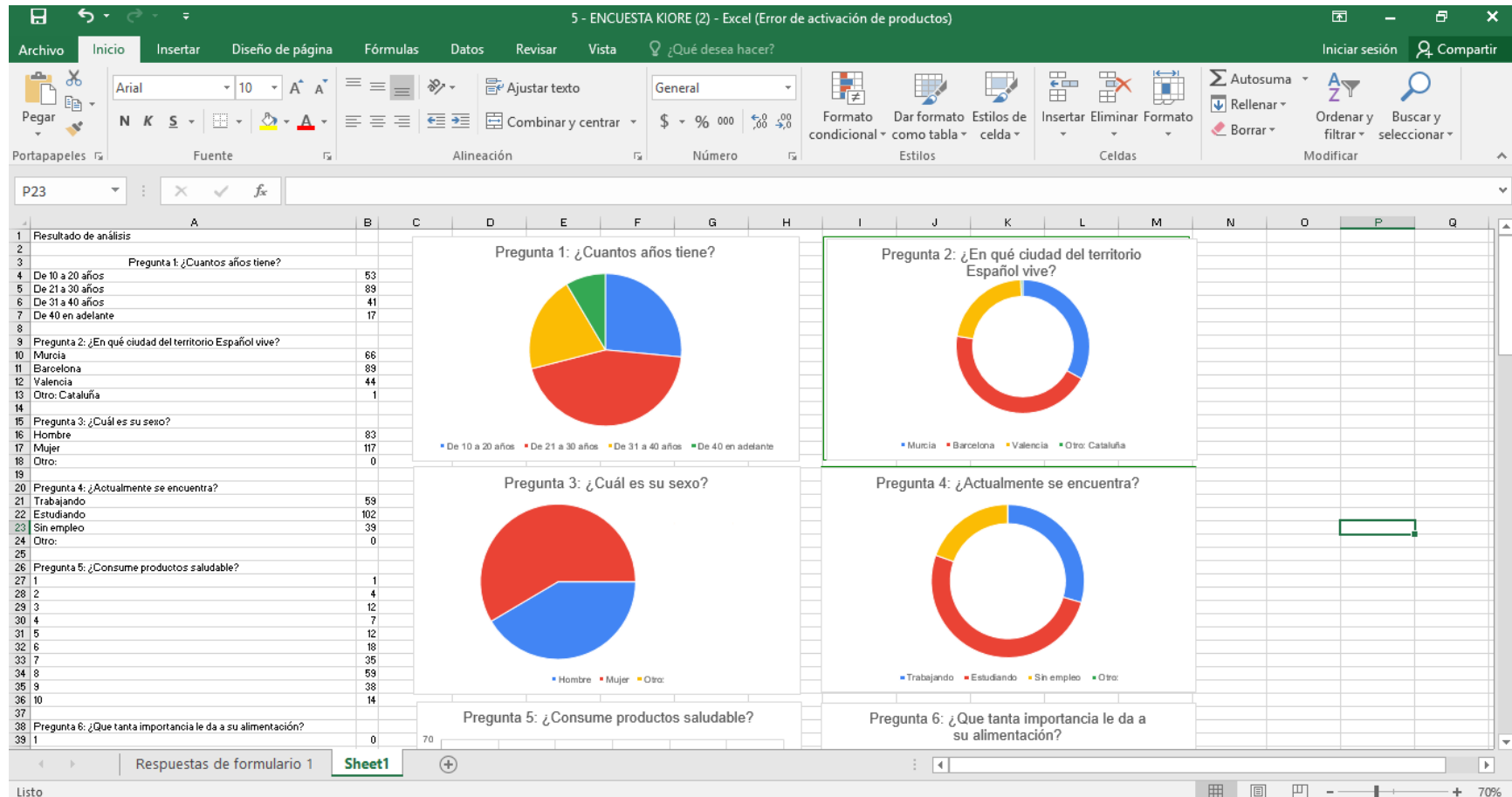
Archivo consolidado con respuestas de la aplicación del instrumento aplicado en el estudio de mercado.



|     | A                  | S                    | T                     | U                         | V                          | W                   | X                                                                                                                           | Y | Z | AA | AB |
|-----|--------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
| 1   | Marca temporal     | 18. ¿A la hora de co | 19. ¿En cuanto a la p | 20. ¿En cuanto al pre     | 21. Sobre la empres        | 22. ¿Cuanto estaría | ¿Cuestión a pagar por un queso crema de 500 gramos a base de kefir y orégano saludable y con altos beneficios para la salud |   |   |    |    |
| 121 | 4/18/2020 12:06:08 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 122 | 4/18/2020 12:07:58 | Crema                | Los colores           | Que el precio sea econó   | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 123 | 4/15/2020 22:16:40 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea extranjera         | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 124 | 4/16/2020 10:52:59 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | El impacto social de la er | a. De 1€ a 5€       |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 125 | 4/16/2020 10:57:34 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea nacional           | a. De 1€ a 5€       |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 126 | 4/16/2020 10:58:23 | Crema                | Los colores           | Que el precio sea econó   | El impacto social de la er | a. De 1€ a 5€       |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 127 | 4/16/2020 16:52:24 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea reconocida         | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 128 | 4/17/2020 20:37:32 | Crema                | La etiqueta           | El precio no es important | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 129 | 4/18/2020 12:03:11 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 130 | 4/15/2020 22:07:45 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea reconocida         | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 131 | 4/16/2020 9:19:34  | Curado               | Los colores           | El precio no es important | El impacto social de la er | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 132 | 4/16/2020 12:24:47 | Crema                | Los colores           | Que el precio sea econó   | El impacto social de la er | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 133 | 4/16/2020 16:50:37 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea nacional           | d. Más de 15.1€     |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 134 | 4/16/2020 9:17:14  | Curado               | El envase             | Que se justifique con lo  | El impacto social de la er | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 135 | 4/16/2020 9:18:15  | Crema                | La etiqueta           | Que se justifique con lo  | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 136 | 4/16/2020 16:57:51 | Crema                | La etiqueta           | El precio no es important | Que sea reconocida         | d. Más de 15.1€     |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 137 | 4/15/2020 21:51:42 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea reconocida         | a. De 1€ a 5€       |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 138 | 4/16/2020 10:00:41 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea reconocida         | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 139 | 4/16/2020 16:49:32 | Curado               | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea reconocida         | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 140 | 4/16/2020 16:51:53 | Curado               | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea nacional           | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 141 | 4/16/2020 16:58:26 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea reconocida         | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 142 | 4/15/2020 21:35:14 | Crema                | El envase             | El precio no es important | Que sea reconocida         | a. De 1€ a 5€       |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 143 | 4/15/2020 21:36:14 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea nacional           | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 144 | 4/15/2020 21:51:12 | Crema                | La etiqueta           | Que el precio sea econó   | Que sea extranjera         | b. De 5.1€ a 10€    |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 145 | 4/16/2020 16:49:01 | Curado               | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea nacional           | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |
| 146 | 4/17/2020 20:18:58 | Crema                | Los colores           | Que se justifique con lo  | Que sea reconocida         | c. De 10.1€ a 15€   |                                                                                                                             |   |   |    |    |

**Gráfico 25** Archivo consolidado de respuestas encuestas

**Fuente:** Google Forms – Archivo de Excel descargado de Google.



**Gráfico 26** Archivo consolidado de respuestas encuestas

**Fuente:** Google Forms – Archivo de Excel descargado de Google.

## 21.3 Anexo 4 Construcción y consolidación financiera.

### Proyección financiera – Sección de Activos

5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel

Inicio ses. [Iconos de ventana]

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? [Icono de compartir]

Portapapeles [Iconos de formato] Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

E43 =SUMA(E31:E42)

|    | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 11 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 13 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 14 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 15 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 20 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 22 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 23 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**  
**Maquinaria y equipos**  
 Pasteurizadora \$ 23.000.000 1 \$ 23.000.000 0 \$ - 1 \$ 23.000.000 0 \$ - 0 \$ -  
 Homogeneizador \$ 8.500.000 1 \$ 8.500.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Marmita con agitador y liras \$ 3.100.000 1 \$ 3.100.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Tajadora \$ 1.250.000 1 \$ 1.250.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Envasadora y selladora de vasos \$ 27.500.000 1 \$ 27.500.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Tanques de enfriamiento \$ 16.000.000 1 \$ 16.000.000 1 \$ 16.000.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Moldes \$ 25.000 130 \$ 3.250.000 70 \$ 1.750.000 60 \$ 1.500.000 70 \$ 1.750.000 80 \$ 2.000.000  
 Prensa \$ 1.250.000 63 \$ 78.750.000 25 \$ 31.250.000 25 \$ 31.250.000 25 \$ 31.250.000 25 \$ 31.250.000  
 Cantinas \$ 60.000 16 \$ 960.000 22 \$ 1.320.000 29 \$ 1.740.000 37 \$ 2.220.000 45 \$ 2.700.000  
 Tubería \$ 81.000 20 \$ 1.620.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Bascula \$ 2.250.000 1 \$ 2.250.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Bascula digital \$ 610.000 1 \$ 610.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Cuarto frío \$ 14.000.000 1 \$ 14.000.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Herramientas laboratorio \$ 725.800 1 \$ 725.800 0 \$ 40.000 0 \$ 40.000 0 \$ 40.000 0 \$ 40.000  
 Kit herramientas \$ 75.000 1 \$ 75.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Carro transportador \$ 365.000 1 \$ 365.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -  
 Canecas \$ 55.000 16 \$ 880.000 1 \$ 55.000 1 \$ 55.000 1 \$ 55.000 1 \$ 55.000  
 Canastas \$ 6.450 20 \$ 129.000 8 \$ 51.600 8 \$ 51.600 8 \$ 51.600 8 \$ 51.600  
 Meson \$ 710.000 1 \$ 710.000 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ - 0 \$ -

**ACTIVOS** DEPRECIACIÓN PRESUPUESTO MATERIA PRIMA E INS COSTOS Y GASTOS NOMIN. ...  
 Promedio: \$ 167.790.533 Recuento: 3 Suma: \$ 503.371.600 100%

**Gráfico 27** Proyección Financiera - Activos

**Fuente:** Proyección Financiera 2020 Kiore.

## Proyección financiera – Sección de Depreciación

5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel

|    | A | B                                     | C       | D     | E              | F             | G                       | H | I | J | K | L | M |
|----|---|---------------------------------------|---------|-------|----------------|---------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1  |   |                                       |         |       |                |               |                         |   |   |   |   |   |   |
| 2  |   |                                       |         |       |                |               |                         |   |   |   |   |   |   |
| 3  |   |                                       | Periodo | PAAG  | Valor Actual   | Depreciación  | Depreciación Acumulada} |   |   |   |   |   |   |
| 4  |   | <b>MAQUINARIA Y EQUIPOS (10 AÑOS)</b> | 0       |       |                |               |                         |   |   |   |   |   |   |
| 5  |   |                                       | 1       | 10,0% | \$ 201.332.800 | \$ 20.133.280 |                         |   |   |   |   |   |   |
| 6  |   |                                       | 2       | 10,0% | \$ 181.199.520 | \$ 20.133.280 | \$ 20.133.280           |   |   |   |   |   |   |
| 7  |   |                                       | 3       | 10,0% | \$ 161.066.240 | \$ 20.133.280 | \$ 40.266.560           |   |   |   |   |   |   |
| 8  |   |                                       | 4       | 10,0% | \$ 140.932.960 | \$ 20.133.280 | \$ 60.399.840           |   |   |   |   |   |   |
| 9  |   |                                       | 5       | 10,0% | \$ 120.799.680 | \$ 20.133.280 | \$ 80.533.120           |   |   |   |   |   |   |
| 10 |   |                                       |         | 10,0% | \$ 100.666.400 | \$ 20.133.280 | \$ 100.666.400          |   |   |   |   |   |   |
| 11 |   | <b>Vehículos (5 años)</b>             | 0       |       |                |               |                         |   |   |   |   |   |   |
| 12 |   |                                       | 1       | 20,0% | \$ 28.000.000  | \$ 5.600.000  |                         |   |   |   |   |   |   |
| 13 |   |                                       | 2       | 20,0% | \$ 22.400.000  | \$ 5.600.000  | \$ 5.600.000            |   |   |   |   |   |   |
| 14 |   |                                       | 3       | 20,0% | \$ 16.800.000  | \$ 5.600.000  | \$ 11.200.000           |   |   |   |   |   |   |
| 15 |   |                                       | 4       | 20,0% | \$ 11.200.000  | \$ 5.600.000  | \$ 16.800.000           |   |   |   |   |   |   |
| 16 |   |                                       | 5       | 20,0% | \$ 5.600.000   | \$ 5.600.000  | \$ 22.400.000           |   |   |   |   |   |   |
| 17 |   |                                       |         | 20,0% | \$ -           | \$ 5.600.000  | \$ 28.000.000           |   |   |   |   |   |   |
| 18 |   | <b>Muebles y enseres (10 Años)</b>    | 0       |       |                |               |                         |   |   |   |   |   |   |
| 19 |   |                                       | 1       | 10,0% | \$ 8.592.000   | \$ 859.200    |                         |   |   |   |   |   |   |
| 20 |   |                                       | 2       | 10,0% | \$ 7.732.800   | \$ 859.200    | \$ 859.200              |   |   |   |   |   |   |
| 21 |   |                                       | 3       | 10,0% | \$ 6.873.600   | \$ 859.200    | \$ 1.718.400            |   |   |   |   |   |   |
| 22 |   |                                       | 4       | 10,0% | \$ 6.014.400   | \$ 859.200    | \$ 2.577.600            |   |   |   |   |   |   |
| 23 |   |                                       | 5       | 10,0% | \$ 5.155.200   | \$ 859.200    | \$ 3.436.800            |   |   |   |   |   |   |

ACTIVOS **DEPRECIACIÓN** PRESUPUESTO MATERIA PRIMA E INS COSTOS Y GASTOS NOMIN...

**Gráfico 28** Proyección Financiera - Depreciación

Fuente: Proyección Financiera 2020 Kiore.

## Proyección financiera – Sección de Presupuesto materia prima e insumos

5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel

Inic. ses.

ArchivoInicioInsertarDisposición de páginaFórmulasDatosRevisarVistaAyuda¿Qué desea hacer?Compartir

Pegar

Calibri

11

A<sup>A</sup>

N

K

S

<

**Gráfico 29** Proyección Financiera – Presupuesto materia prima e insumos

Fuente: Proyección Financiera 2020 Kiore.

## Proyección financiera – Costos y Gastos

5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel

Inic. ses.

Archivo

Inicio

Insertar

Disposición de página

Fórmulas

Datos

Revisar

Vista

Ayuda

¿Qué desea hacer?

Compartir

Pegar

Calibri

11

N

K

S

Fuente

Alineación

Ajustar texto

Contabilidad

Número

Formato condicional

Dar formato como tabla

Estilos de celda

Insertar

Eliminar

Formato

Celdas

Ordenar y filtrar

Buscar y seleccionar

Edición

Portapapeles

S13

$$=(R13*3,8\%)+R13$$

|    | A | B                           | C                      | D            | E            | F                 | G            | H            | I                | J            | K            | L                | M            | N            |    |  |
|----|---|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|----|--|
| 1  |   |                             |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 2  |   | PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 3  |   |                             | Primer trimestre       |              |              | Segundo trimestre |              |              | Tercer trimestre |              |              | Cuarto trimestre |              |              |    |  |
| 4  |   |                             | 1M                     | 2M           | 3M           | 1M                | 2M           | 3M           | 1M               | 2M           | 3M           | 1M               | 2M           | 3M           | P  |  |
| 5  |   |                             | Gestion de operaciones |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 6  |   | Arriendos                   | \$ 2.000.000           | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000      | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000     | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000     | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ |  |
| 7  |   | Otros servicios             | \$ 210.000             | \$ 210.000   | \$ 210.000   | \$ 210.000        | \$ 210.000   | \$ 210.000   | \$ 210.000       | \$ 210.000   | \$ 210.000   | \$ 210.000       | \$ 210.000   | \$ 210.000   | \$ |  |
| 8  |   | Seguro                      | \$ 72.799              | \$ 72.799    | \$ 72.799    | \$ 72.799         | \$ 72.799    | \$ 72.799    | \$ 72.799        | \$ 72.799    | \$ 72.799    | \$ 72.799        | \$ 72.799    | \$ 72.799    | \$ |  |
| 9  |   | Amortizacion                |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 10 |   | Mantenimiento y reparacion  | \$ 80.000              | \$ 80.000    | \$ 80.000    | \$ 80.000         | \$ 80.000    | \$ 80.000    | \$ 80.000        | \$ 80.000    | \$ 80.000    | \$ 80.000        | \$ 80.000    | \$ 80.000    | \$ |  |
| 11 |   | Total                       | \$ 2.362.799           | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799      | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799     | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799     | \$ 2.362.799 | \$ 2.362.799 | \$ |  |
| 12 |   |                             | Gastos administrativos |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 13 |   | Propagada y promocion       | \$ 222.000             | \$ 444.000   | \$ 666.000   | \$ 888.000        | \$ 1.110.000 | \$ 1.332.000 | \$ 1.554.000     | \$ 1.776.000 | \$ 1.998.000 | \$ 2.220.000     | \$ 2.442.000 | \$ 2.664.000 | \$ |  |
| 14 |   | Asesoría contable           | \$ 300.000             | \$ 300.000   | \$ 300.000   | \$ 300.000        | \$ 300.000   | \$ 300.000   | \$ 300.000       | \$ 300.000   | \$ 300.000   | \$ 300.000       | \$ 300.000   | \$ 300.000   | \$ |  |
| 15 |   | Gastos de transporte        | \$ 350.000             | \$ 350.000   | \$ 350.000   | \$ 350.000        | \$ 350.000   | \$ 350.000   | \$ 350.000       | \$ 350.000   | \$ 350.000   | \$ 350.000       | \$ 350.000   | \$ 350.000   | \$ |  |
| 16 |   | Gastos papelería            | \$ 180.000             | \$ 180.000   | \$ 180.000   | \$ 180.000        | \$ 180.000   | \$ 180.000   | \$ 180.000       | \$ 180.000   | \$ 180.000   | \$ 180.000       | \$ 180.000   | \$ 180.000   | \$ |  |
| 17 |   | Comision de venta           | \$ 160.000             | \$ 160.000   | \$ 160.000   | \$ 160.000        | \$ 160.000   | \$ 160.000   | \$ 160.000       | \$ 160.000   | \$ 160.000   | \$ 160.000       | \$ 160.000   | \$ 160.000   | \$ |  |
| 18 |   | TOTAL                       | \$ 1.212.000           | \$ 1.434.000 | \$ 1.656.000 | \$ 1.878.000      | \$ 2.100.000 | \$ 2.322.000 | \$ 2.544.000     | \$ 2.766.000 | \$ 2.988.000 | \$ 3.210.000     | \$ 3.432.000 | \$ 3.654.000 | \$ |  |
| 19 |   | TOTAL                       | \$ 3.574.799           | \$ 3.796.799 | \$ 4.018.799 | \$ 4.240.799      | \$ 4.462.799 | \$ 4.684.799 | \$ 4.906.799     | \$ 5.128.799 | \$ 5.350.799 | \$ 5.572.799     | \$ 5.794.799 | \$ 6.016.799 | \$ |  |
| 20 |   | Depreciacion                | \$ 2.382.707           | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707      | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707     | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707     | \$ 2.382.707 | \$ 2.382.707 | \$ |  |
| 21 |   |                             |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 22 |   |                             |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |
| 23 |   |                             |                        |              |              |                   |              |              |                  |              |              |                  |              |              |    |  |

ACTIVOS

DEPRECIACIÓN

PRESUPUESTO MATERIA PRIMA E INS

COSTOS Y GASTOS

NOMIN. ...

Promedio: \$ 20.148.425

Recuento: 8

Suma: \$ 161.187.397

100%

**Gráfico 30** Proyección Financiera – Costos y Gastos

**Fuente:** Proyección Financiera 2020 Kiore.

## Proyección financiera – Ingresos

5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel

Inicio

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

B4 CONCEPTO

|    | J                | K              | L                | M              | N              | O                | P                | Q                | R                | S                | T | U | V |
|----|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---|---|---|
| 1  |                  |                |                  |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |   |   |   |
| 2  |                  |                |                  |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |   |   |   |
| 3  | INGRESOS         |                |                  |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |   |   |   |
| 4  | TERCER TRIMESTRE |                | CUARTO TRIMESTRE |                |                | PRIMER AÑO       | SEGUNDO AÑO      | TERCER AÑO       | CUARTO AÑO       | QUINTO AÑO       |   |   |   |
| 5  | 2M               | 3M             | 1M               | 2M             | 3M             |                  |                  |                  |                  |                  |   |   |   |
| 6  | 11882            | 13367          | 14852            | 16337          | 17822          | 115845           | 120247           | 124817           | 129560           | 134483           |   |   |   |
| 7  | \$ 7.379         | \$ 7.355       | \$ 7.336         | \$ 7.321       | \$ 7.308       | \$ 7.429         | \$ 7.711         | \$ 8.004         | \$ 8.308         | \$ 8.624         |   |   |   |
| 8  | \$ 1.402         | \$ 1.397       | \$ 1.394         | \$ 1.391       | \$ 1.388       | \$ 1.411         | \$ 1.465         | \$ 1.521         | \$ 1.579         | \$ 1.638         |   |   |   |
| 9  | \$ 432           | \$ 400         | \$ 375           | \$ 355         | \$ 338         | \$ 497           | \$ 497           | \$ 497           | \$ 497           | \$ 497           |   |   |   |
| 10 | \$ 2.357         | \$ 2.095       | \$ 1.886         | \$ 1.714       | \$ 1.571       | \$ 242           | \$ 233           | \$ 224           | \$ 216           | \$ 208           |   |   |   |
| 11 | \$ 11.569        | \$ 11.248      | \$ 10.991        | \$ 10.780      | \$ 10.605      | \$ 9.578         | \$ 9.906         | \$ 10.246        | \$ 10.599        | \$ 10.967        |   |   |   |
| 12 | \$ 137.465.421   | \$ 150.351.560 | \$ 163.234.773   | \$ 176.119.842 | \$ 189.004.840 | \$ 1.417.659.344 | \$ 1.471.530.399 | \$ 1.539.588.680 | \$ 1.610.794.656 | \$ 1.685.293.909 |   |   |   |
| 13 | \$ 12.530        | \$ 12.530      | \$ 12.530        | \$ 12.530      | \$ 12.530      | \$ 12.530        | \$ 13.006        | \$ 13.500        | \$ 14.013        | \$ 14.546        |   |   |   |
| 14 | \$ 148.881.460   | \$ 167.488.510 | \$ 186.095.560   | \$ 204.702.610 | \$ 223.309.660 | \$ 1.451.537.850 | \$ 1.563.950.747 | \$ 1.685.069.349 | \$ 1.815.567.860 | \$ 1.956.172.697 |   |   |   |
| 15 | \$ 11.416.039    | \$ 17.136.950  | \$ 22.860.787    | \$ 28.582.768  | \$ 34.304.820  | \$ 33.878.506    | \$ 92.420.348    | \$ 145.480.669   | \$ 204.773.203   | \$ 270.878.788   |   |   |   |

Presupuesto Materia Prima e Ins Costos y Gastos NOMINA INGRESOS ESTADOS DE ...

100%

Gráfico 31 Proyección Financiera – Ingresos

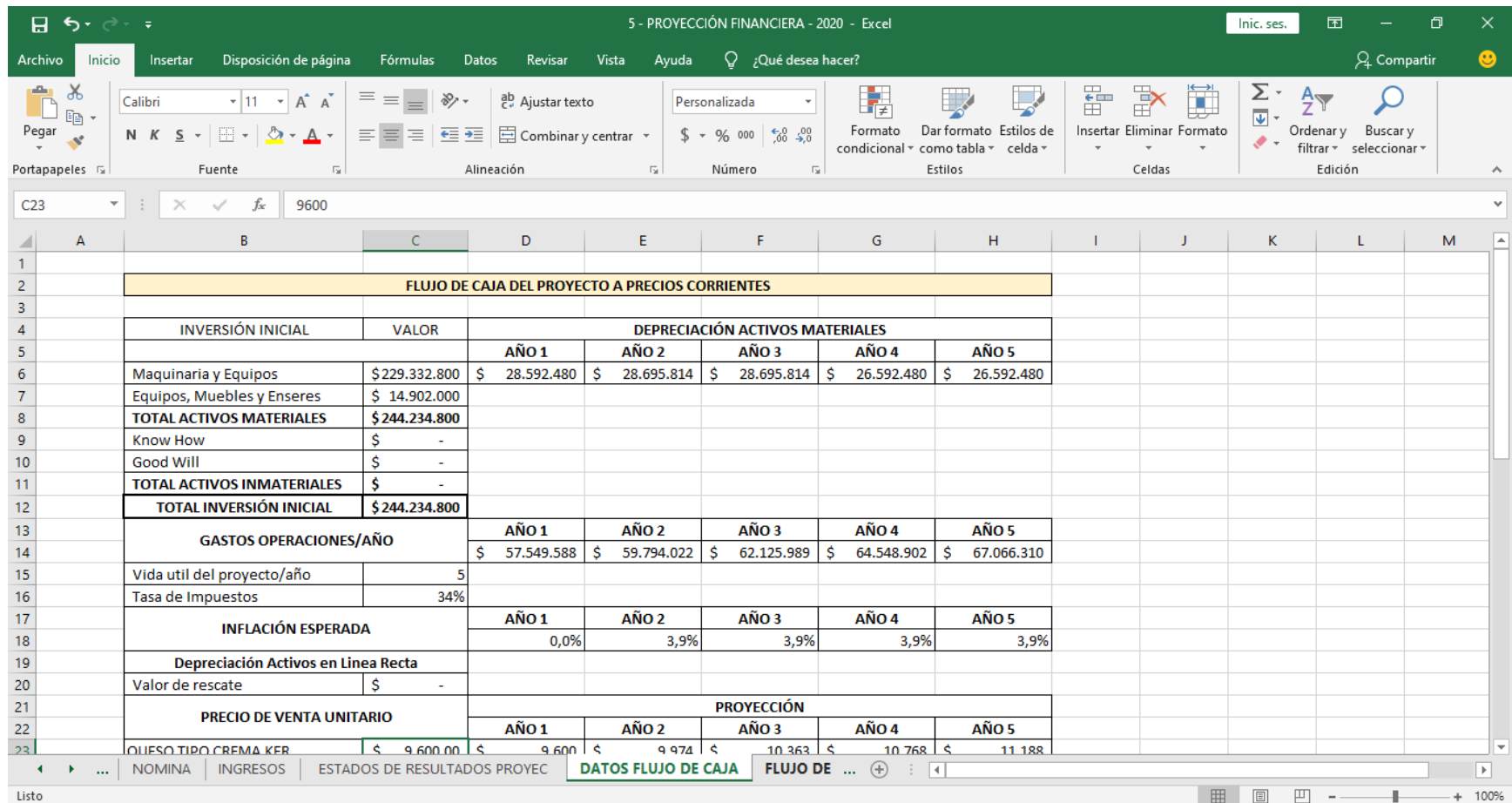
Fuente: Proyección Financiera 2020 Kiore.

## Proyección financiera – Estados de Resultados

| 5 - PROYECCIÓN FINANCIERA - 2020 - Excel                                                      |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|---------------------------------------------|----------------|------------------|---|-------|---------------------------------------------|----------------|--------------|
| Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?    |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| Calibri 11 A A Ajustar texto Personalizada<br>Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| Y54 X Y49-Y51 =Y49-Y51                                                                        |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
|                                                                                               | A | B     | C                                           | D              | E                | F | G     | H                                           | I              | J            |
| 1                                                                                             |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| 2                                                                                             |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| 3                                                                                             |   |       | ESTADO DE RESULTADOS                        |                |                  |   |       | ESTADO DE RESULTADOS                        |                |              |
| 4                                                                                             |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| 5                                                                                             |   |       | A 31 DE DICIEMBRE DE 2020                   |                | AÑO 1            |   |       | A 31 DE DICIEMBRE DE 2021                   |                | AÑO 2        |
| 6                                                                                             |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| 7                                                                                             |   |       | INGRESOS OPERACIONALES                      |                | \$ 1.451.537.850 |   |       | INGRESOS OPERACIONALES                      |                | \$ 1.563.950 |
| 9                                                                                             |   | MENOS | DEVOLUCIONES                                |                | \$ -             |   | MENOS | DEVOLUCIONES                                |                | \$ -         |
| 10                                                                                            |   | MENOS | REBAJAS                                     |                | \$ -             |   | MENOS | REBAJAS                                     |                | \$ -         |
| 11                                                                                            |   | MENOS | DESCUENTOS                                  |                | \$ -             |   | MENOS | DESCUENTOS                                  |                | \$ -         |
| 12                                                                                            |   |       | DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES                |                |                  |   |       | DESCRIPCIÓN INGRESOS ANUALES                |                |              |
| 13                                                                                            |   |       | TOTAL INGRESO                               |                | \$ 1.451.537.850 |   |       | TOTAL INGRESO                               |                | \$ 1.563.950 |
| 20                                                                                            |   | IGUAL | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS |                | \$ 1.451.537.850 |   | IGUAL | VENTAS NETAS/INGRESOS DIRECTOS E INDIRECTOS |                | \$ 1.563.950 |
| 21                                                                                            |   | MENOS | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            |                | \$ 860.559.989   |   | MENOS | COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA (CMV)            |                | \$ 927.203   |
| 23                                                                                            |   | IGUAL | UTILIDAD BRUTA EN VENTAS                    |                | \$ 590.977.861   |   | IGUAL | UTILIDAD BRUTA EN VENTAS                    |                | \$ 636.747   |
| 25                                                                                            |   | MENOS | GASTOS OPERACIONALES                        |                | \$ 528.506.874   |   | MENOS | GASTOS OPERACIONALES                        |                | \$ 556.022   |
| 27                                                                                            |   | 1     | NOMINA                                      | \$ 336.043.369 |                  |   | 1     | NOMINA                                      | \$ 348.813.017 |              |
| 28                                                                                            |   | 2     | IVA                                         | \$ 163.506.398 |                  |   | 2     | IVA                                         | \$ 176.168.694 |              |
| 29                                                                                            |   | 3     | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 28.957.108  |                  |   | 3     | COSTOS Y GASTOS                             | \$ 31.040.659  |              |
| 32                                                                                            |   | IGUAL | UTILIDAD OPERACIONAL                        |                | \$ 62.470.986    |   | IGUAL | UTILIDAD OPERACIONAL                        |                | \$ 80.724    |
| 34                                                                                            |   | MAS   | INGRESOS NO OPERACIONALES                   |                | \$ -             |   | MAS   | INGRESOS NO OPERACIONALES                   |                | \$ -         |
| 36                                                                                            |   |       | INTERESES                                   | \$ -           |                  |   |       | INTERESES                                   | \$ -           |              |
| 42                                                                                            |   | MENOS | GASTOS NO OPERACIONALES                     |                | \$ 28.592.480    |   | MENOS | GASTOS NO OPERACIONALES                     |                | \$ 28.695    |
| COSTOS Y GASTOS NOMINA INGRESOS ESTADOS DE RESULTADOS PROYEC DATOS FLUJO                      |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |
| Listo Promedio: \$483.429.232 Recuento: 20 Suma: \$9.668.584.632 100%                         |   |       |                                             |                |                  |   |       |                                             |                |              |

Gráfico 32 Proyección Financiera – Estados de Resultados

**Fuente:** Proyección Financiera 2020 Kiore – Archivo brindado en la asignatura de Análisis Financiero de la Facultad de Negocios Internacionales Universidad Santo Tomás Seccional Tunja



**Fuente:** Proyección Financiera 2020 Kiore – Archivo guiado del Docente Alexander Carvajal