

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO TIPO PERA
Y DOBLE CREMA DE LA EMPRESA LACTEOS VILLA DE UBATE UBICADA EN
CUNDINAMARCA A AUSTRALIA

EDWIN FABIÁN GORDILLO TRIVIÑO

SEBASTIAN PORRAS GUTIERREZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIVISION DE INGENIERIAS

BOGOTÁ

2021

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO TIPO PERA
Y DOBLE CREMA DE LA EMPRESA LACTEOS VILLA DE UBATE UBICADA EN
CUNDINAMARCA A AUSTRALIA

EDWIN FABIÁN GORDILLO TRIVIÑO

SEBASTIAN PORRAS GUTIERREZ

LUIS MANUEL PULIDO MORENO

Asesor

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIVISION DE INGENIERIAS

BOGOTÁ

2021

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2.3 CARACTERIZACIÓN DE AUSTRALIA COMO POSIBLE DESTINO DEL PROYECTO	11
3. JUSTIFICACIÓN.....	12
4. OBJETIVOS	13
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
5.1 LACTEOS VILLA DE UBATE	14
5.1.2 HISTORIA.....	14
5.1.3 MISIÓN	14
5.1.4 VISIÓN	14
5.1.5 CATÁLOGO DE PRODUCTOS	15
5.2. PRODUCTO.....	19
5.2.1 ¿QUÉ ES EL QUESO?.....	19
5.2.2 ELABORACIÓN QUESO DOBLE CREMA	20
5.2.3 ELABORACIÓN QUESO TIPO PERA	22
5.2.4 PROPIEDADES DE QUESO TIPO DOBLE CREMA Y PERA	23
5.3 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU OBJETIVO	23
5.4 PLAN DE NEGOCIOS	24
5.4.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?.....	24
5.5 ESTRUCTURA DE EL PLAN DE NEGOCIO PARA UN NUEVO PROYECTO	24
5.5.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	24
5.5.2 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	25
5.5.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	25
5.5.4 ANÁLISIS DOFA.....	26
5.5.5 VISIÓN	26
5.5.6 MISIÓN	26

5.5.7 CADENA DE VALOR Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	26
5.5.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	27
5.5.9 PLAN DE MARKETING	27
5.5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
7. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO	31
7.1 RESUMEN EJECUTIVO	31
7.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES A DESARROLLAR.....	32
7.1.2 POSIBLES IMPACTOS ASOCIADOS A LA PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO Y PARTES INVOLUCRADAS	33
7.2 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	34
7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	35
7.3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	35
7.3.2 DEFINICIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	36
7.4 MATRIZ DOFA	37
7.5 MISIÓN	38
7.6 VISIÓN.....	38
7.7 CADENA DE VALOR Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA.....	38
7.7.1 LIDERAZGO EN COSTOS.....	38
7.7.2 DIFERENCIACIÓN	38
7.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	39
8.9 PLAN DE MARKETING	40
8.9.1 MERCADO POTENCIAL	40
8.9.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y NECESIDADES IDENTIFICADAS	42
8.9.3 BENEFICIOS OTORGADOS AL CONSUMIDOR	43
8.9.4 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	43
8.9.5 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS.....	44
8.9.6 LAS 4 P DEL MARKETING.....	45
8.10. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	59
8.10.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	59
8.10.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	60
8.11 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN DE MERCADO PARA 3 AÑOS.....	61
8.11.1 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN OFENSIVA AÑO 1.....	61

8.11.2 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN DEFENSIVA AÑO 2 Y AÑO 3	62
8.12 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	62
8.12.1 COSTO DEL PROCESO CON EXPORTACIÓN MARÍTIMA Y AÉREA PARA 2000 KG DE PRODUCTO	63
6.12.2 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	64
8.12.3 PYG PROYECTADO A TRES AÑOS.....	66
8.12.4 INDICADORES FINANCIEROS	70
9. CONCLUSIONES.....	73
10. RECOMENDACIONES	75
11. ANEXOS	76
11. REFERENCIAS	77

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Queso campesino - Fuente Lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 2. Queso Mozzarella - Fuente lácteos Villa de Ubaté</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 3. Queso Pera - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 4. Queso Burrata - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 5. Queso Doble crema - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 6. Queso Sietecueros - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7. Presentación Yogurt - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8. Tipos de Postre - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 9. Presentación de Arequipes - Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 10. Productos de panadería, Fuente lácteos Villa de Ubaté.</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 11. Proceso de elaboración del queso Doble crema – Fuente propia.</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 12. Proceso de elaboración de queso pera – Fuente propia.</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 13. Estructura organizacional – Fuente propia.</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 14. Fuerzas de Porter – Fuente propia</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 15. Matriz DOFA - Fuente propia.</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 16. Etiqueta queso doble crema - Fuente Lácteos villa de Ubaté.</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 17. Etiqueta queso tipo pera - Fuente Lácteos villa de Ubaté.</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 18. Ficha técnica queso doble crema - Fuente propia.</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 19. Ficha técnica queso tipo pera - Fuente propia</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 20. Grafica preferencia de tipo de queso - Fuente propia.</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 21. Grafica consumo de queso fresco de origen colombiano - Fuente propia.</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 22. Grafica compraría queso de origen colombiano - Fuente propia.</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 23. Grafica rangos dispuestos a pagar - Fuente propia.</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 24. Redes sociales - Fuente propia.</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 25. Volante lácteos villa de Ubaté - Fuente propia.</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 26. Promoción de queso doble crema - Fuente propia.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 27. Promoción de queso doble crema - Fuente lácteos villa de Ubaté.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 28. Promoción queso tipo pera - Fuente propia.</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 29. Promoción queso tipo pera - Fuente lácteos villa de Ubaté.</i>	<i>58</i>

Ilustración 30. Fuente comercio y aduanas. _____ 60

Ilustración 31. Volante Lacteos villa de Ubaté - Fuente propia. _____ 61

Ilustración 32. Cronograma de actividades - Fuente propia. _____ 72

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Actividades y fuentes de información - Fuente propia.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2. Estructura organizacional – Fuente propia.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 3. Impactos ambientales y sociales - Fuente propia.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4. Población total en Australia - Fuente ABS.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 5. Población latina en Australia - Fuente ABS.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6. Porcentaje de representación latina - Fuente ABS.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 7. Total de latinos por estado - Fuente ABS.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 8. Precio unitario del producto - Fuente propia.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 9. Porcentaje Marcas de queso más relevantes - Fuente propia.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 10. Fuente Delgadillo Moreira Marcos Universidad Católica Boliviana.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 11. Costos de exportación vía marítima - Fuente propia.</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 12. Precio de venta unitario con exportación vía marítima - Fuente propia</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 13. Costo de exportación vía aérea - Fuente propia.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 14. Precio de venta unitario con exportación vía aérea - Fuente propia.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 15. Población total de Australia - Fuente ABS.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 16. Proyección de ventas año 1 - Fuente propia.</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 17. Proyección de ventas año 2 - Fuente propia.</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 18. Proyección de ventas año 3 - Fuente propia.</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 19. P & G para año 1 - Fuente propia.</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 20. P & G año 2 - Fuente propia.</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 21. P & G año 3 - Fuente propia.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 22. Flujo de ingresos - Fuente propia</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 23. Flujo de egresos - Fuente propia.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 24. Flujo de efectivo neto - Fuente propia.....</i>	<i>70</i>

1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable poner en marcha un plan de negocio de exportación que involucre a la Pyme Lácteos Villa de Ubaté y de esta manera se pueda impactar su crecimiento económico a nivel internacional?

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, Colombia se encuentra en el puesto 55 en la economía de exportación a nivel mundial, si hablamos de cifras Colombia exportó en el 2017 \$39.1 mil millones de pesos, aunque puede parecer una cifra grande, está apenas pertenece al 13% del PIB en Colombia, si comparamos esta cifra con países como México o Chile cuyo PIB por exportaciones asciende al 38%, Colombia está por debajo de las cifras alcanzadas por miembros de la AP (Alianza del pacífico) en un 25%.

“Durante los últimos cinco años las importaciones de Colombia han decrecido a una tasa anualizada del -4,3%, de \$55,6 Mil millones en 2012 a \$44,3 Mil millones en 2017. Las importaciones más recientes son lideradas por Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites , que representa el 6,34% de las importaciones totales de Colombia” [1]

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de las exportaciones en Colombia están enfocadas al transporte de Hidrocarburos y minerales, es por este motivo que debe existir una diversificación de productos para la exportación, haciendo un aprovechamiento adecuado de recursos naturales y materias primas generadas en Colombia, de esta manera se promueve el intercambio comercial no solo para países pertenecientes a la AP, sino países en crecimiento como los pertenecientes a la Unión europea.

Es indispensable que Colombia expanda sus horizontes, impulse su comercio mediante acuerdos bilaterales y multilaterales, logrando que los mercados que se abarquen incrementen en número eliminando las dificultades y trabas que los acuerdos arancelarios puedan generar, puesto que una buena comercialización puede impactar de manera positiva el crecimiento de la economía colombiana [2].

Cabe resaltar, que Colombia cuenta con dificultades en el actual entorno de la globalización, el llamado efecto del país de origen, ocasiona que los productos fabricados o importados de Colombia siendo un país subdesarrollado, no tengan el mismo prestigio que productos fabricados o importados de países desarrollados y en constante crecimiento, la marca comercial, el precio y la calidad que se percibe en de productos no prestigiosos juega un papel fundamental para la apertura económica de Colombia [3].

Aunque Colombia cuente con dificultades en el entorno de la globalización es importante resaltar las posibilidades con las que cuenta mencionadas anteriormente y las ventajas que obtendría ampliando sus horizontes, generando así el bienestar de nuestro país, como es de esperar, cuanto mayor sea el bienestar de Colombia, mejores serán las condiciones de los consumidores y productores de la economía.

Determinando por la intersección de la oferta y la demanda del mercado mundial, Colombia se enfrenta a la posibilidad de diversificar productos y mercados para afrontar la competencia

internacional y la situación de la economía nacional; ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología y capacidad gerencial obtenidas en el mercado y lograr alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos [4].

2.3 CARACTERIZACIÓN DE AUSTRALIA COMO POSIBLE DESTINO DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta las problemáticas anteriormente mencionadas, se ha identificado que la exportación de productos lácteos hacia Australia, involucrando a la Pyme denominada Lacteos Villa de Ubaté, ubicada en Ubaté Cundinamarca, puede ser una posible solución a la baja participación de las exportaciones en la economía nacional.

Australia resulta ser un destino de exportación atractivo por 4 factores, el primero de ellos es la posible aceptación o percepción que las comunidades Australianas pueden tener respecto al producto (queso fresco, tipo pera y doble crema), esto se debe a la poca o nula participación que este producto tiene en el mercado lácteo Australiano, en este caso los quesos que allí se comercializan son quesos maduros, es decir, quesos que cuentan con un largo periodo de madurez, incluso años para su consumo, el queso fresco de origen Colombiano, después de su producción está listo para el consumo y no necesita tiempo de madurez, es bien sabido que los productos nuevos o poco conocidos resultan atractivos para los consumidores. En segundo lugar, se identifica que el queso fresco es un producto común de los territorios latinoamericanos y en el territorio australiano el 0.4850% de los inmigrantes que se trasladan a Australia anualmente corresponden a población de origen latinoamericano, un total de 124.507 clientes potenciales. En tercer lugar se encuentra el factor que relaciona costo y cantidad de producto ofrecido al público, los quesos comercializados en Australia se encuentran en presentaciones de 750 Gr y 1000 Gr con un precio de 13 AUD, el plan de negocio busca ofrecer queso fresco de origen Colombiano en presentaciones de 1000 Gr a 10 AUD, esto es posible debido a las facilidades para adquirir el producto, el plan de negocio propone ser un intermediario entre la Pyme anteriormente mencionada y las tiendas Aldi, donde Lacteos Villa de Ubaté ofrece el producto a un precio bajo y en adición a los costos de flete para la exportación, el queso puede ser vendido a este valor, finalmente el último factor que posiciona a Australia como un destino de exportación es el factor logístico, debido a que la localización de llegada de la mercancía (Bahía de botany) ubicada en Sídney Australia, es un punto

intermedio entre los tres principales estados que cuentan con presencia de población latina, lo que facilita el proceso de distribución..

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente gran parte de la economía Colombiana logra mantenerse a flote gracias a los esfuerzos realizados por las Pymes, estas pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de empleo y aporte del 40% del PIB de Colombia, quiere decir que las Pymes tienen un peso significativo en el desarrollo de los modelos económicos del país, resulta curioso identificar que siendo estas las principales bases de la economía Colombiana sean los modelos que menos apoyo reciben por parte del gobierno, es por este motivo que la internacionalización y fortalecimiento de las Pymes que se encuentran en el sector lácteo debe ser un hecho [5].

Por otro lado el sector lácteo en Colombia tiene un papel muy importante dentro de la economía nacional, ya que actualmente representa el 2,3 % del PIB nacional y 2,4 % del PIB agropecuario y cuenta con la capacidad de generar más de 700.000 empleos directos, donde por otro lado el consumo de productos lácteos asciende favorablemente ya que los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016, sin embargo en los últimos años el sector lechero según expertos se encuentra en una crisis debido a que los precios pagados a los productores no aumentan hace años, mientras que los costos de los insumos de producción aumentan cada año más. Colombia tiene un gran potencial para convertirse en una potencia mundial en el sector lechero, esto en cuanto a su capacidad de producción, si bien para el año de 1980 se producían 2.000 millones de litros anualmente en la actualidad se producen 7.000 millones de litros al año, sin embargo este potencial productivo no es aprovechado en su totalidad, puesto que solo la mitad del total de producción es procesado y comercializado con un justo valor, es decir que el 50% restante no se procesa adecuadamente y se comercializa a precios inferiores, si el sector de los lácteos aumentará su capacidad de procesamiento apoyado en las Pymes, Colombia podría exportar hasta el 80% de la totalidad de su producción [6].

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar una propuesta de plan de negocio para la exportación de quesos tipo pera y doble crema con la empresa lácteos villa de Ubaté y determinar los beneficios que esta práctica puede traer a la economía y el crecimiento de esta empresa del sector lácteo de Ubaté.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda de queso tipo pera y doble crema en Australia.
- Elaborar el plan de negocios para la exportación de queso tipo pera y doble crema desde la empresa lácteos villa de Ubaté a Australia.
- Evaluar financieramente la posible implementación de la propuesta para el plan de negocio.

5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

5.1 LACTEOS VILLA DE UBATE

Lacteos Villa de Ubaté es una empresa dedicada a producir y comercializar productos lácteos en Ubaté Cundinamarca, generando confianza en sus clientes tanto internos como externos, reflejo de la experiencia y tradición, debido a su esencia y forma de elaboración de sus alimentos, también a su honestidad y todo lo que concierne respecto a la calidad y frescura de los productos [7].

5.1.2 HISTORIA

La empresa fue constituida en 1992, por el señor Pedro Pablo Gordillo Díaz; la idea nació gracias a que él laboró por muchos años en esta área de la economía, buscando ser independiente y logrando así ser un gran empresario, falleció en enero de 2020 dejando vivo su legado como empresa familiar en cabeza de su esposa Blanca Cecilia Alarcón, quienes desde allí han logrado evolucionar y crecer como organización [7].

5.1.3 MISIÓN

Somos una empresa innovadora en los procesos de producción y comercialización de lácteos, nos centramos en garantizar a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad, con un exquisito sabor, y saludables, lo cual nos genera confiabilidad y reconocimiento al interior y exterior de la compañía, logrando satisfacer con ello las necesidades y expectativas de nuestros consumidores [7].

5.1.4 VISIÓN

Ser una empresa líder posicionada en el sector de la producción y comercialización de lácteos a nivel regional, centrada en la fidelización de nuestros clientes y consumidores por la elaboración de productos de alta calidad [7].

5.1.5 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

TIPO DE QUESOS

QUESO CAMPESINO



Ilustración 1. Queso campesino - Fuente Lácteos Villa de Ubaté.

QUESO MOZARELLA



Ilustración 2. Queso Mozzarella - Fuente lácteos Villa de Ubaté

QUESO PERA



Ilustración 3. Queso Pera - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

QUESO BURRATA



Ilustración 4. Queso Burrata - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

QUESO DOBLE CREMA



Ilustración 5. Queso Doble crema - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

QUESO SIETECUEROS



Ilustración 6. Queso Sietecueros - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

YOGURT Y KUMIS

YOGURT SABOR A: MORA, FRESA, MELOCOTÓN, KIWI, GUANABANA



Ilustración 7. Presentación Yogurt - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

TIPOS DE POSTRE

POSTRES DE: CAFÉ, MARACUYA, BROWNIE, ARROZ EN LECHE, LECHE ASADA



Ilustración 8. Tipos de Postre - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

AREQUIPE



Ilustración 9. Presentación de Arequipes - Fuente lácteos Villa de Ubaté.

PANADERÍA

ALMOJÁBANA, TORTA DE QUESO, MANTECADA, ENVUELTOS, AREPAS
BOYACENSE



Ilustración 10. Productos de panadería, Fuente lácteos Villa de Ubaté.

5.2. PRODUCTO

Según la Federación Colombiana Ganadera, la producción de leche pasó de 2.000 litros anuales en 1979 a 7.393 millones de litros en el 2020, y el aumento de la producción de leche se ha dado juntamente con un incremento en el consumo de lácteos de la población. Donde por lo menos el 40% de toda la producción es destinada a la elaboración de queso fresco en todo el país [8].

Todo esto debido a que la amplitud lechera está determinada esencialmente por las producciones de coagulación con cuajo en sus productos, donde por ejemplo el queso doble crema logró elevar su producción en el 2019 en un 3,5 % respecto al año anterior llegando a producir poco más de 1.620.472 Kg en todo el territorio nacional [9].

5.2.1 ¿QUÉ ES EL QUESO?

El queso es el resultado de la concentración de gran parte de los sólidos de la leche por la coagulación mediante cuajo u otros coagulantes apropiados, seguido de un desuerado obteniendo la cuajada y el lactosuero.

Los quesos son una forma de conservación de los dos componentes insolubles de la leche: la caseína y la materia grasa, donde se pueden clasificar en cinco tipos diferentes [10].

1. Queso fresco: Es el producto higienizado sin madurar, que después de su fabricación está listo para el consumo.
2. Queso Semimaduro: Es el producto higienizado que después de su fabricación se mantiene un tiempo mínimo de 10 días en condiciones ambientales apropiadas para que se produzcan los cambios bioquímicos y físicos caracterizados de este tipo de quesos.
3. Queso Madurado: Es el producto que después de su fabricación permanece un tiempo determinado en condiciones ambientales apropiadas para que se produzcan los cambios

químicos y físicos característicos de este tipo de quesos. Con leche higienizada mayor de 20 días y con leche cruda mayor de 30 días.

4. Queso Maduro por Mohos: Este producto higienizado que después de su fabricación se mantiene un tiempo mínimo de 10 días en condiciones ambientales apropiadas para que se produzcan cambios bioquímicos y físicos de maduración, debidos principalmente al desarrollo de mohos específicos en su interior, en su exterior o en ambas partes.
5. Fundido: Es el producto higienizado, obtenido por molturación, mezcla, fusión y emulsión, mediante tratamiento térmico y agentes emulsionantes, de una o más variedades de queso semiduros o madurados.

5.2.2 ELABORACIÓN QUESO DOBLE CREMA

Es un producto fresco autóctono del Valle de Ubaté, ácido, de pasta semicocida e hilada, consistencia semiblanda, elaborado con leche fresca y ácida o madurada mezclándolas para alcanzar una acidez determinada, ésta permite una desmineralización de la caseína, lo cual le da a la cuajada una consistencia elástica que le confiere características de formar hilos siendo ésta importante en todos los quesos de pasta hilada como el Mozzarella, Pera, etc [10].



QUESO DOBLE CREMA

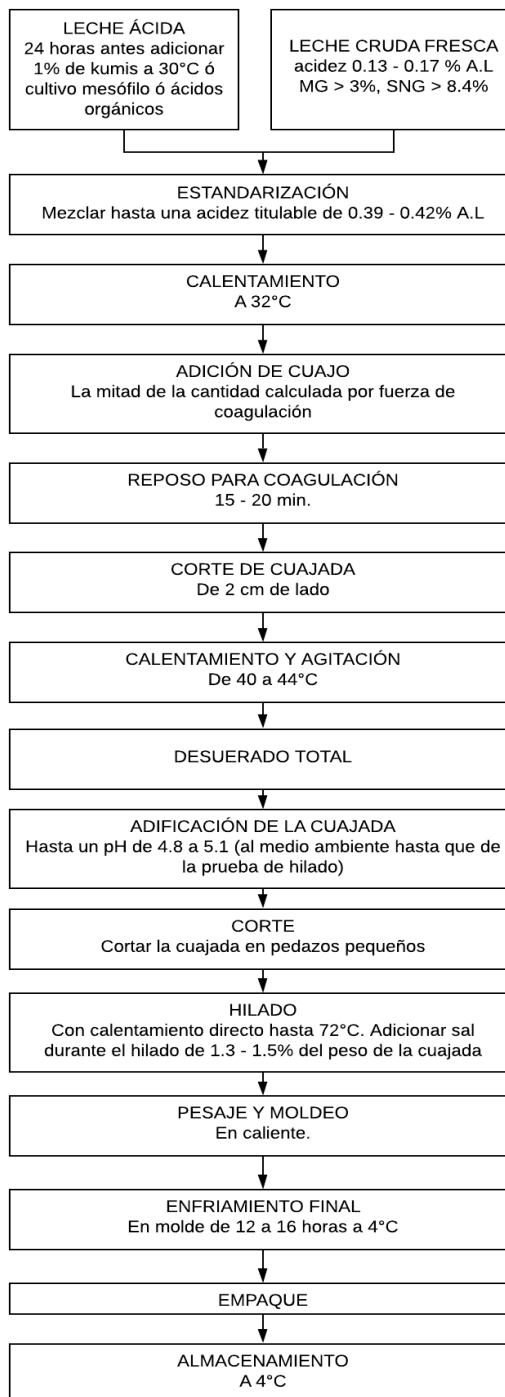


Ilustración 11. Proceso de elaboración del queso Doble crema – Fuente propia.

5.2.3 ELABORACIÓN QUESO TIPO PERA

Es un producto fresco, ácido, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, tiene apariencia de capas, de color blanco y poca brillantez, elaborado con leche fresca de vaca. Estos quesos se diferencian del doble crema por poseer una menor acidez.

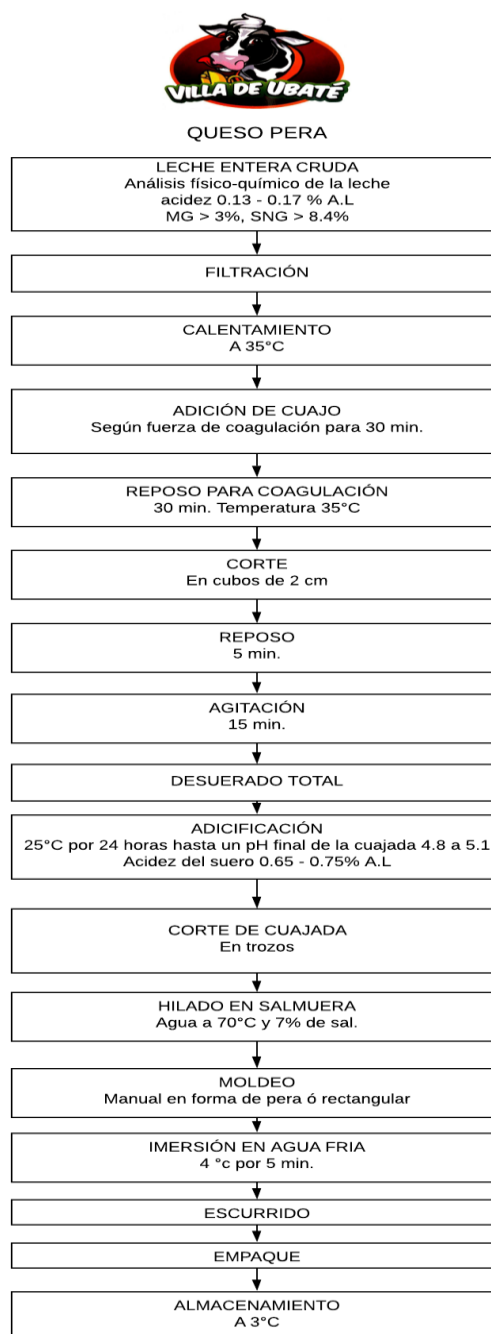


Ilustración 12. Proceso de elaboración de queso pera – Fuente propia.

5.2.4 PROPIEDADES DE QUESO TIPO DOBLE CREMA Y PERA

El queso doble crema y pera aportan proteínas de alto valor biológico, así como minerales esenciales para el buen funcionamiento de nuestro metabolismo. Sus principales son el potasio, el calcio, el hierro, el sodio, el magnesio, el fósforo y el zinc. Contiene vitaminas liposolubles, que son básicamente las mismas que las del resto de otros productos lácteos. Cabe destacar que estos productos lácteos pueden proponer una fecha de vencimiento, almacenado a 4 °C y empacado al vacío, de 60 días aproximadamente, sin utilización de conservantes, siempre que se elabore aplicando las buenas prácticas de manufactura [11].

5.3 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU OBJETIVO

La investigación de mercado es un procedimiento utilizado en la toma de decisiones relacionadas a un mercado específico, gracias a una información determinada es posible identificar oportunidad es o necesidades en relación con un determinado producto o servicio, identificar las estrategias óptimas asociadas a las 4ps del mercadeo y utilizar información recolectada para su análisis y creación de acciones basadas en este estudio [12].

La investigación de mercados cuenta con una serie de pasos los cuales son:

- Descubrimiento o definición de problemas (Necesidades)
- Diseño de la investigación (Métodos a usar)
- Toma de muestras
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Conclusiones (Acciones)

5.4 PLAN DE NEGOCIOS

5.4.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocios es un documento fruto del proceso de planeación y análisis de diferentes variables, tanto operativas, logísticas, de marketing y financieras, es un documento que se presenta de manera clara y específica, busca definir la manera para alcanzar los objetivos de una idea de negocio en particular, claramente, el plan de negocios es un documento indispensable para dar inicio a una propuesta de inversión y operación. A diferencia de un plan estratégico o un plan de factibilidad que buscan la proyección de la empresa y la evaluación de viabilidad en términos técnicos u operativos, el plan de negocios busca el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado, para un nuevo proyecto, la elaboración de un plan de negocios se consolida como la descripción de la idea desde su inicio hasta su fin, se deben poner de presente los objetivos a desarrollar y las estrategias que se utilizaran para lograr dar cumplimiento a dichos objetivos y lograr convertirse en una herramienta para la administración operativa, brindando retroalimentación a la idea inicial [13].

5.5 ESTRUCTURA DE EL PLAN DE NEGOCIO PARA UN NUEVO PROYECTO

5.5.1 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es una herramienta que busca la fácil comprensión de un plan de negocios o proyecto, este debe proporcionar una visión clara de las oportunidades, necesidades, objetivos, actividades, mercado, entorno competitivo y oportunidades financieras asociadas al plan que se pretende poner en marcha, el resumen debe ser claro y corto de manera que el lector sea capaz de identificar la esencia del negocio y logre dimensionar rápidamente la logística de la idea [14].

5.5.2 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La definición de la idea de negocio busca dar respuesta a una serie de preguntas de interés tanto para clientes como para posibles inversionistas, la principal de estas preguntas es ¿De qué negocio se trata? a través de esta pregunta se desarrollan varias inquietudes como por ejemplo ¿Que ofrece el negocio?, ¿Cómo funciona el negocio?, ¿Dónde se realizan las operaciones del negocio?, ¿A quién beneficia el negocio? [15]. La formulación o definición de una idea de negocio buscar dar respuesta a estas inquietudes de manera clara y precisa para el lector, además puede ser utilizada como guía para direccionar la operación del negocio.

5.5.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para todos los negocios que están situados en un determinado segmento o ámbito socioeconómico, es necesario realizar un análisis de los factores que pueden llegar a afectar o mejorar el desarrollo de la operación, es necesario definir el sector industrial, este sector permite identificar negocios que comparten actividades u objetivos, a su vez un sector industrial tiende a compartir características de productos dirigidos a un segmento de mercado específico en común.

Para realizar este análisis, el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter puede ser de utilidad, en este se relacionan, los competidores, clientes, productos sustitutos y proveedores asociados a un negocio específico, se identifican las amenazas u oportunidades de negociación asociadas a cada factor [16].

5.5.4 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA o FODA es una herramienta de evaluación de factores de oportunidad o riesgo para un negocio determinado, esta herramienta busca identificar factores externos o internos que pueden perjudicar o beneficiar la operación, busca lograr el equilibrio entre los factores internos por lo general clasificados controlables y por ende como oportunidades y los factores externos clasificados como no controlables en los cuales la amenaza tiende a ser un común denominador [17].

5.5.5 VISIÓN

La visión del negocio busca describir el objetivo de la operación a largo plazo, es la expectativa que se tiene con relación al tiempo, como se ve el negocio en el futuro y como se espera lograrlo.

5.5.6 MISIÓN

La Misión del negocio es la razón de existencia de la empresa, describe la actividad que se realiza y el por qué se realiza, busca ser atractiva y diferenciar el negocio en el mercado.

5.5.7 CADENA DE VALOR Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Para las organizaciones, la ventaja competitiva debe estar fundamentada en la cadena de valor, la descomposición de todas las funciones y actividades desarrolladas por la compañía para examinar costos y oportunidades de mejora, de esta manera se logra que los recursos disponibles sean dirigidos de la mejor manera a lo largo de todo el proceso, generando ventaja frente a la competencia y una buena posición en el mercado. Algunas de las actividades o características incluidas en la cadena de valor que pueden generar ventaja competitiva para las organizaciones son un proceso de fabricación optimizado, reducción de costos en la compra de materias primas,

innovación en procesos o productos, calidad de servicio al cliente o tiempos de entrega cortos relacionados a una buena gestión logística [18].

5.5.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se define como alianzas estratégicas los lazos de relación que existen entre dos organizaciones, estos lazos se crean con el único objetivo de generar beneficios para ambas partes ya sea en utilidades, competitividad o participación en el mercado, las alianzas resultan fundamentales en mercados globalizados generando mecanismos de colaboración y apalancamiento al entorno internacional que se encuentra en constante cambio [19].

5.5.9 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta utilizada en la identificación y descripción de las necesidades y características particulares de un grupo determinado de población, de esta manera se tiene una mejor perspectiva de los productos o servicios que se deben ofrecer a fin de subsanar dichas necesidades, este plan puede utilizarse para direccionar gran parte de la estrategia organizacional de un determinado proyecto. En resumen, el plan de marketing busca conocer de manera detallada el mercado objetivo, mediante la fijación clara de objetivos, identificación del cliente objetivo, descripción de los beneficios otorgados al consumidor (propósito de venta), identificación de la posición en el mercado (posicionamiento), fijación de estrategias de marketing y finalmente el planteamiento presupuestal referente a este proceso [20].

5.5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de un proyecto es la actividad que se lleva a cabo para identificar los diferentes costos y beneficios asociados a la operación, por lo general se comparan escenarios a fin de identificar el camino o las decisiones más convenientes para el proyecto, en este análisis se contemplan los flujos financieros relacionados a la inversión para determinar el potencial o

capacidad financiera que tiene la idea en relación a rentabilidad, busca identificar hasta qué límite se pueden cubrir costos y qué impacto tendrán estos sobre el proyecto. En resumen, la evaluación financiera de un proyecto busca analizar la capacidad de retorno financiero, considerando diferentes escenarios para de esta manera identificar el más efectivo para su realización, en general los escenarios óptimos se seleccionan mediante el análisis del valor presente neto (VPN) o la tasa interna de retorno (TIR) [21].

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para dar cumplimiento de los objetivos planteados, durante el desarrollo del trabajo se utilizara un tipo de investigación mixta, se inicia con una descripción cualitativa fundamentada en la investigación de los mercados australianos respecto al consumo de queso fresco, haciendo referencia a la actividad de las exportaciones de productos lácteos que aprovechen de manera eficiente la amplia gama de Pymes creadas en Ubaté, de igual manera se pretende describir los beneficios que la exportación podría traer a las Pymes de Ubaté. Haciendo referencia al componente cuantitativo que complementa la investigación, se utilizaran cálculos básicos como lo son el cálculo de la muestra para identificar el número mínimo de personas a encuestar para obtener una percepción del mercado en cuanto a la aceptación del producto, en este caso queso tipo pera y doble crema e identificar el rango de precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por el producto, en general la aplicación de la encuesta es una herramienta que proporciona información cuantitativa para el desarrollo de las 4 P del marketing, el siguiente componente cuantitativo de la investigación, es la recopilación de datos demográficos suministrados por la Australian bureau of statistics y con estos determinar el potencial de mercado para el plan de negocios, finalmente el último componente cuantitativo de la investigación será la evaluación financiera del plan a través de un P&G. Es decir que esta investigación se desarrolla mediante una secuencia para la obtención de información cualitativa y posteriormente esta información estructurada puede ser analizada de manera cuantitativa para generar conclusiones, un método que provee la información (cualitativa) para el desarrollo de la siguiente metodología (cuantitativa) [22].

Objetivo específico	Actividades	Fuentes de información	Herramientas utilizadas	Espacios académicos
Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda de queso tipo pera y doble crema en Australia.	Identificar el total de la población australiana para el año 2020. Identificar el total de inmigrantes latinos censados en el año 2016. Identificar el porcentaje de latinos que residen en Australia en el 2020. Identificar los estados australianos con mayor porcentaje de población latina. Identificar las necesidades de los clientes potenciales. Identificar los beneficios otorgados al consumidor. Cálculo de la muestra para la aplicación de encuestas. Aplicación de encuesta para desarrollo de las 4P de marketing.	Australian Bureau of Statistics (ABS) Encuesta aplicada	Análisis y clasificación de bases de datos. Aplicación de encuesta diseñada. Análisis e interpretación de datos gráficos. Manejo de hojas de cálculo Excel.	Mercadeo. Probabilidad y estadística.

7. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

7.1 RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta para el plan de negocio de exportación surge de la necesidad de las Pymes de Ubaté Cundinamarca en cuanto a su crecimiento y pocas oportunidades de comercializar su producto en mercados internacionales, lácteos villa de Ubaté es un pequeña empresa que se especializa en la fabricación y comercialización de productos lácteos como quesos, yogurt y demás derivados de la leche, para este plan de negocio se propone el trabajo mancomunado con lácteos Villa de Ubaté, encargada de suministrar el producto que será exportado y el ente logístico SCHRYVER encargado del transporte interno del producto en Colombia, el transporte marítimo de la mercancía y el despacho a tiendas ALDI ubicadas en los estados de Queensland, Victoria y New south Wales en Australia.

El mercado potencial para este plan de negocio, son los habitantes de los tres estados australianos que se mencionaron anteriormente, cabe resaltar que el mercado potencial no corresponde al 100% de la población que habita este territorio, para este plan de negocio el mercado potencial corresponde a la población de origen latinoamericano que allí reside, en cifras esto hace referencia a 107.353 posibles clientes que corresponde al 0.43% de la población total de Australia (25.257.156).

La esencia de la estrategia de marketing para el plan de negocio parte del análisis cuantitativo del marketing mix o 4P's del mercadeo, mediante la aplicación de una encuesta se identificó la percepción o aceptación del queso tipo pera y doble crema en personas residentes en Australia de origen latinoamericano, para la distribución del producto se propone un canal indirecto, la principal competencia que se identifica es queso Coles, Australian Gold, Coon, Devondale y Woolworths, en general estas se encargan de comercializar en su mayoría quesos de tipo maduro con sabor y textura diferentes al queso fresco (tipo pera y doble crema) siendo estas marcas un producto sustituto.

La condición financiera del plan de negocio se fundamenta en tres proyecciones de ventas para tres años de operación, se espera que para el primer año de operación se genere una pérdida

de 3.5 % sobre las ventas totales, siendo la inversión inicial de 118.292.750 COP la cual será recuperada en los años 2 y 3 donde se generarán utilidades del 12.2 % y 18.7 % respectivamente sobre el valor de las ventas totales.

7.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES A DESARROLLAR

RESPONSABLE	CARGO	FUNCIONES
Edwin Gordillo Sebastián Porras	Gerentes del proyecto.	Recepción de los pedidos de tiendas Aldi, compra de mercancía, contacto con empresa SCHRYVER para el proceso de transporte, pago del proceso de transporte.
Lacteos villa de Ubaté	Productores y vendedores de la mercancía (queso tipo pera y doble crema).	Producción y venta de mercancía a exportar.
Tiendas Aldi	Comercializadores del producto en territorio australiano.	Compra de la mercancía para su venta.
SCHRYVER	Empresa prestadora de servicios logístico	Transporte interno en Colombia, flete marítimo y transporte interno en Australia

Tabla 2. Estructura organizacional – Fuente propia.

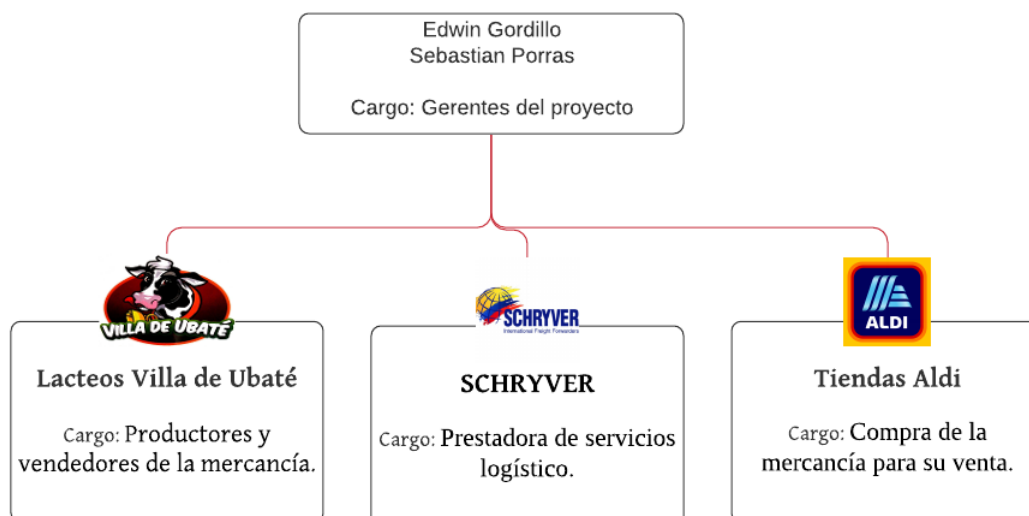


Ilustración 13. Estructura organizacional – Fuente propia.

7.1.2 POSIBLES IMPACTOS ASOCIADOS A LA PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO Y PARTES INVOLUCRADAS

La propuesta de plan de negocio no contempla la producción y demás procesos asociados al producto, esta propuesta de plan negocio se resume en la intermediación con diferentes entes para la comercialización del producto final, sin embargo, a continuación, se relacionan los impactos sociales y ambientales que contemplan los procesos delegados a los diferentes involucrados en el plan de negocio.

Item	Impacto ambiental	Impacto social
Proceso de producción del queso.	Contaminación de efluentes líquidos. Contaminación por desechos sólidos. Contaminación por emisiones de la caldera.	Generación de empleo en el municipio de Ubaté. Desarrollo económico en el sector lácteo del municipio.
Proceso de exportación del queso.	Contaminación por emisiones. Aumento de la huella de carbono.	Generación de empleo. Desarrollo económico en la exportación de productos lácteos.
Distribución y venta del queso	Contaminación por desechos sólidos.	Generación de empleo en Australia. Generación de empleo en el municipio de Ubaté Reconocimiento gastronómico a nivel internacional

Tabla 3. Impactos ambientales y sociales - Fuente propia.

7.2 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea principal de esta propuesta es la exportación de queso tipo pera y doble crema desde el municipio de Ubaté ubicado en Cundinamarca, hasta Australia, el cimiento de esta propuesta es la Pyme lácteos villa de Ubaté, encargada de la producción de derivados de leche.

Lácteos villa de Ubaté es una empresa ubicada en Ubaté Cundinamarca, con más de 20 años de experiencia en la producción y comercialización de productos lácteos, donde cuenta con todos los requisitos exigidos por parte del **INVIMA** (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) y es la compañía quien proveerá la materia prima para este proyecto, en presentaciones de queso doble crema de 1000 Gr y queso tipo pera de 1000 Gr con todas las medidas requeridas para exportar alimentos de este tipo.

Es por esta razón que en primera instancia del proyecto Lacteos Villa de Ubaté proveerá 2 (dos) toneladas de materia prima (quesos), para posteriormente ser exportada a través del puerto de Cartagena vía marítima y la subcontratación de empresas expertas en el tema como lo son SCHRYVER, el destino de esta materia prima es Australia específicamente tiendas de cadena ALDI ya que se destacan por su mayor variedad de productos de alta calidad y precios ligeramente más bajos, sobre todo en la sección de alimentos frescos.

Teniendo en cuenta que esta propuesta busca la internacionalización de los productos lácteos fabricados por la empresa Lacteos villa de Ubaté, la propuesta de negocio tiene cuatro puntos de beneficio, el primero de ellos es el crecimiento económico y aumento en el reconocimiento del municipio de Ubaté Cundinamarca considerada como la capital lechera del país, puesto que allí se encuentra ubicada la empresa proveedora de la materia prima, en segundo lugar se beneficiará la empresa en sí, puesto que sus productos serán exportados y la demanda de estos podría aumentar, en tercer lugar el crecimiento de la economía del municipio podría verse afectado de manera positiva si la propuesta se identifica como viable, finalmente los residentes Australianos de origen latinoamericano podrán disfrutar de un producto típico de sus países, debido a que cuando se migra no solo se extraña el país sino también su gastronomía.

7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

El sector lácteo está compuesto por una cadena de seis eslabones: los productores primarios, los encargados del acopio de leche cruda, los procesadores, los comercializadores de productos lácteos, el consumidor final y los proveedores de insumos y servicios son transversales que impactan toda la cadena [23].

Es una actividad representativa para muchos departamentos de Colombia, en especial Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Caquetá, Cesar, Nariño y Sucre. Colombia tiene grandes oportunidades de negocio, en función de un importante mercado interno y de nuevos mercados a raíz de los tratados de libre comercio. Estas oportunidades se abren gracias a las características geográficas, su luminosidad anual (sol todo el año), disponibilidad de pasturas y vocación agroindustrial que tiene el país. Esto se hace evidente en el crecimiento de la producción anual de leche, sustentado por políticas en mejoramiento genético, adopción de avances tecnológicos, programas de nutrición y alimentación [23].

Algunos de los principales retos del sector son el acopio, procesamiento y comercialización formal de un mayor porcentaje de la producción, el aumento en la producción total de manera competitiva con relación a costos de producción y finalmente mejorar la calidad de vida de los productores y procesadores que están directamente relacionados con el sector. De igual manera los principales cuellos de botella que se identifican en este sector están clasificados en tres eslabones, el primero de ellos es el eslabón bon productivo, allí se identifican cuellos relacionados a la producción basada en precio y no en costo, los altos costos de consumo, poca educación y acceso limitado a la misma y finalmente bajo acceso a la tecnología, el segundo eslabón es el transformador, allí se identifica la falta de proveedores competitivos, la falta de innovación, problemas logísticos de recolección y distribución, poco énfasis en mercados internacionales, escasos procesos para el acceso a nuevos mercados y finalmente la transformación de las materias primas se realiza en áreas lejanas a las plantas, el tercero y último eslabón es el transversal, allí se identifica la informalidad en los negocios, atrasos tecnológicos, condiciones sanitarias que impiden aprovechar los tratados de libre comercio, difícil acceso a fondos de financiamiento para proyectos,

poca mentalidad empresarial, contrabando de alimentos e insumos y finalmente la carencia de infraestructura de transporte para la mercancía [24].

7.3.2 DEFINICIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Ilustración 14. Fuerzas de Porter – Fuente propia

7.4 MATRIZ DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	1	Impactar diferentes segmentos de mercado, diferetes a turistas que transitan en la zona.	1 Excelente reputación de la organización, a partir de sus mas de 28 años de funcionamiento como pilar de calidad y buenos precios.	1	Solo cuenta con un unico canal de comercialización, (Punto fisico de venta).
	2	El consumo y la venta de productos lacteos van en aumento en Colombia y en el mundo.	2 Facilidad en el acceso y comunicación con proveedores de materias primas.	2	No cuenta con los mecanismos de bioseguridad necesarios para operar de manera regular durante la actual situación de aislamiento social estipulados por el gobierno nacional.
	3	Pocas empresas del sector estan funcionando al 100 % debido a la pandemia del covid 19, que tiene a la población en aislamiento social.	3 Dotación de maquinaria, camiones, etc.	3	El grueso de las ventas de la empresa dependen de la venta de productos a turistas que transitan por la zona.
	4	Gobiernos internacionales, estan incentivando el consumo de productos lacteos para el fortalecimiento del sistema inmune, contribuyendo en la lucha contra el covid - 19.	4 Los productos fabricados y comercializados por la organizacion cumple con los requerimientos exigidos por el invima, asegurando la calidad de los mismos.	4	Los gatos fijos son mas altos que los ingresos que se tienen en estos momentos de crisis.
AMENAZAS	1	Gran competencia dentro de este mercado en el sector y poca participacion en el mismo.	1 Desarrollar estrategias de mercadeo y promoción que incentiven a los locales a adquirir productos lacteos de la organización.	1	Implementar una distribucion por medio de la pagina de internet ya existente, en la que los clientes se sientan ceranos a la compañía.
	2	Precios elevados en la materia prima a utilizar donde se ve forzado un incremento de precio al consumidor.	2 Aprovechar la reputacion con la que cuenta la empresa y buscar el desarrollo de alianzas estrategias con los proveedores, que faciliten aspectos de financiación y abastecimiento, con la finalidad impactar nuevos segmentos de mercado y responder a la demanda.	2	Implemetar mecanismos de comercialización de autoservicio que promueba buenas practicas de bioseguridad, evitando que los consumidores se expongan a posibles contagios recorriendo las instalaciones y manipulando los productosy satisfaciendo la creciente demanda.
	3	Políticas estatales que precarizan las condiciones de los trabajadores y hacen inestable el entorno laboral.	3 Implemetar mecanismos de bioseguridad, tales como autoservicio desde los vehiculos, servicios a domicilio, etc, que brinden la seguridad que los clientes buscan, para adquirir prouctos en la actual situación de pandemia, acaparando el mercado local aprovechando el no funcionamiento de varios competidores.	3	Promover a través de nuevos canales de comercializacion y mediante campañas publicitarias las ventas a los locales, cambiando el enfoque del segmento al cual va dirigido, modificando precios según costo de producción y manteniendo
	4	Cumplir con las políticas de aislamiento social y restriccion de funcionamiento con las empresas que no cumplan con los requisitos de sanidad.	4 Publicitar la importancia del consumo de productos lacteos para la salud y bienestar especialmente en epocas de pandemia, y las certificaciones de calidad con las que cuentan los productos, para incentivar su consumo y contribuir al aumento de las ventas.	4	marginos de rentabilidad, incurisionar en nuevos segmentos de mercado, especiamete fomentando las ventas a los consumidores extranjeros, permitiendo mantener ingresos, liquidez y aprovechando el crecimiento de la demanda de productos alimenticios basicos como son los lacteos.
	1	Gran competencia dentro de este mercado en el sector y poca participacion en el mismo.	1 Aprovechar que la empresa cuenta con los requisitos establecidos por parte del INVIMA, y buscar oportunidades en nuevos sectores donde la competencia aun no logra llegar por incumplimiento de de requisitos.	1	Implementación de promociones, ajuste de precios, que fomente la comercialización de los productos dentro del municipio de Ubaté.
	2	Precios elevados en la materia prima a utilizar donde se ve forzado un incremento de precio al consumidor.	2 Realizar estrategias y negociaciones con los proveedores de materia prima para que logren permancer sus precios y asi mismo no afectar a los consumidores.	2	Emplear esfuerzos para aumentar las ventas en la zona, enfocando a diferentes segeentos de mercado sitinto a los turitas y enfocado a habitantes de la región, con la finalidad de aumentar el volumen de ventas, y asi no tener que modificar el precio final para mantener margenes de rentabilidad.
	3	Políticas estatales que precarizan las condiciones de los trabajadores y hacen inestable el entorno laboral.	3 Promover practicas de teletrabajo para colaboradores no esenciales, que garanticen un correcto funcionamiento de la organización sin tener que precindir de trabajadores.	3	Adoptar medidas de mercadeo en las que el producto tenga un valor agregado que haga sentir al cliente viajar hacia este destino.
	4	Cumplir con las políticas de aislamiento social y restriccion de funcionamiento con las empresas que no cumplan con los requisitos de sanidad.	4 Ampliar el sector y canal de ventas hacia las grandes superficies, aprovechando que tiene todos los parametros para venderse en este tipo de plazas	4	Aplicar en los trabajadores una capacitacio, en donde se especifiquen las buenas practicas de como se debe llevar el trabajo y que requisitos deben cumplir para desarrollarlo.

Ilustración 15. Matriz DOFA - Fuente propia.

(ANEXO A)

7.5 MISIÓN

Ofrecer un producto de excelente calidad en el proceso de exportación de queso tipo pera y doble crema hacia Australia para lograr la internacionalización de los productos fabricados en las Pymes de Ubaté Cundinamarca.

7.6 VISIÓN

Para el 2030 se logrará que lácteos villa de Ubaté sea participe en el crecimiento económico de Colombia a través de la exportación de queso tipo pera y doble crema hacia Australia.

7.7 CADENA DE VALOR Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Para la generación de ventaja competitiva, esta propuesta se basa en dos estrategias definidas por Michael Porter [25], de acuerdo con el impacto que se tenga en el mercado se puede dar mayor peso a cada una de las estrategias:

7.7.1 LIDERAZGO EN COSTOS

Se contará con un acceso privilegiado al producto final, debido a que lácteos Villa de Ubaté, suministrará los quesos a precio de producción al por mayor, generando una reducción significativa en costo, de esta manera se puede comprar y vender a precios más bajos en relación con el mercado, puesto que 750 Gr de queso australiano ronda los diez dólares australianos, el queso tipo pera y doble crema se venderá en un rango de diez y doce dólares australianos en presentación de 1000 Gr.

7.7.2 DIFERENCIACIÓN

Los tres principales factores de diferenciación para la propuesta son, en primer lugar el queso tipo pera y doble crema no existe en Australia, bien se sabe que los productos nuevos o poco conocidos suelen ser los más atractivos para un mercado determinado, en este caso el queso fresco de origen Colombiano puede significar algo completamente nuevo para la población que reside en Australia, en segundo lugar, al ser el queso tipo pera y doble crema un producto común de Latinoamérica y debido a que cerca de 0.4850% de inmigrantes hacia Australia corresponde a

población Latinoamericana se contaría un total de 124.507 posibles clientes, finalmente el precio es un factor de alta importancia en cuanto a la creación de valor de esta propuesta, como se mencionó, los queso que se venden en Australia se adquieren en presentaciones de 750 Gr y 1000 Gr a diez y trece dólares Australianos respectivamente, esta propuesta busca la oferta de queso tipo pera y doble crema en presentaciones de 1000 Gr en un rango de diez a trece dólares Australianos. [26]

7.8 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones con el fin de lograr el crecimiento [27]. Para esta propuesta de negocio nuestros aliados más importantes son Lácteos villa de Ubaté ya que será quien nos proveerá el producto final, en este caso los quesos tipo pera y doble crema en presentaciones de 1000 Gr cada unidad, por otro lado un aliado fundamental será SCHRYVER International Freight Forwarders ya que será el encargado de realizar el proceso de exportación desde la ciudad de Ubaté Cundinamarca hasta las tiendas Aldi, ubicadas en los estados de Queensland, Victoria y New south Wales Australia, finalmente haciendo referencia a los puntos de comercialización de los quesos se encuentran nuestro últimos aliado, las superficies de venta Aldi ya que son supermercados masivos y ofrecen sus productos a un bajo costo lo que significa un atractivo de mercado para nuestros clientes potenciales.

8.9 PLAN DE MARKETING

8.9.1 MERCADO POTENCIAL

Para la estimación del mercado potencial se recurrió a bases de datos del Australian bureau of statistic [28], allí se identificó el total de la población australiana para el año 2020 (ANEXO I):

Estados	Población	%
New South Wales	8.166.369	31,8
Victoria	6.680.648	26,0
Queensland	5.184.847	20,2
South Australia	1.770.591	6,9
Western Australia	2.667.130	10,4
Tasmania	541.071	2,1
Northern Territory	246.500	1,0
Total Población	25.257.156	98,3

Tabla 4. Población total en Australia - Fuente ABS

Es importante señalar que los 25'257.156 habitantes que se identifican en esta relación, corresponde solo al 98.3% de la población australiana, esto se debe a que el 1.7% restante se refiere a las personas que residen en islas cercanas a los principales estados australianos y por este motivo no son de interés para la propuesta de exportación.

Conocida la población total de Australia en los principales estados, es necesario conocer la población total de inmigrantes latinos censados en el año 2016, esta estadística es la más reciente, puesto que los datos del censo 2021 serán publicados hasta junio del año 2022 según el sitio oficial del departamento australiano de estadística ABS [29], siendo así, tenemos que la población total de latinos en el año 2016 corresponde a la siguiente tabla:

País	Residentes en	
	AU	Familias
Argentina	13.345	7.472
Brasil	27.631	11.977
Chile	26.085	13.692
Colombia	18.990	8.232
Perú	9.556	5.123
Uruguay	8.995	4.896
Venezuela	5.459	2.552
El Salvador	9.573	5.026
México	4.873	2.445
Total	124.507	61.415

Tabla 5. Población latina en Australia - Fuente ABS

De acuerdo con la relación anterior, se identificó que para el año 2016 en territorio australiano residían 124.507 personas de origen Latino, conociendo esta información es posible representar el porcentaje de Latinos que residen en Australia de acuerdo a la población total de la siguiente manera:

País	Residentes en	
	AUS	% Representación
Argentina	13.345	0,0520%
Brasil	27.631	0,1080%
Chile	26.085	0,1020%
Colombia	18.990	0,0740%
Perú	9.556	0,0370%
Uruguay	8.995	0,0350%
Venezuela	5.459	0,0210%
El Salvador	9.573	0,0370%
México	4.873	0,0190%
Total	124.507	0,4850%

Tabla 6. Porcentaje de representación latina - Fuente ABS

Es decir, que del 98.3% de la población total Australiana, el 0.4850% corresponde a personas y familias cuyo país de nacimiento está ubicado en territorio Latinoamericano, en ese orden de ideas un total de 107.353 habitantes son clientes potenciales para la compra y consumo de queso tipo pera y doble crema de origen colombiano, debido a que en la estrategia de distribución, se proyecta que el producto final sea distribuido a los estados en los cuales se encuentra el mayor porcentaje de población Latina, se puede identificar de acuerdo a la siguiente relación:

País	Victoria	Queensland	New south wales	Western Australia	South Australia
Argentina	4.005	2.109	6.041	761	429
Brasil	3.842	6.911	12.512	3.497	869
Chile	9.305	7.235	5.306	3.117	1.122
Colombia	5.334	4.582	6.789	1.706	579
Perú	1.403	1.426	5.711	678	338
Uruguay	1.700	729	6.249	191	126
Venezuela	1.368	1.135	1.873	637	446
El Salvador	3.266	2.495	1.858	1.181	773
México	1.675	754	1.740	357	347
Total	31.898	27.376	48.079	12.125	5.029
% Total de latinos	26%	22%	39%	10%	4%

Tabla 7. Total de latinos por estado - Fuente ABS

Se evidencia que la mayor distribución de población australiana de origen Latino reside en los estados de Victoria, correspondiente a un 26% de la población de Latinos en Australia (31.898), Queensland, correspondiente a un 22% de la población de Latinos en Australia (27.376) y New south wales, correspondiente a un 39% de la población de Latinos en Australia (48.079). De acuerdo con esta distribución se pretende abarcar el 87% de la población total de Latinos que residen en Australia, siendo un total de 107.353 clientes potenciales.

8.9.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y NECESIDADES IDENTIFICADAS

Como se mencionó con anterioridad, el principal problema que se identificó es el bajo nivel de exportación con el que cuenta Colombia y su bajo impacto en el PIB total del país, puesto que en porcentaje la participación de las exportaciones en el PIB pertenece solo al 13%, en comparación con países como México, cuyo porcentaje de exportaciones asociado al PIB es de 38% un 25% de diferencia.

Es por este motivo que surge la propuesta de plan de negocio para la exportación de queso tipo pera y doble crema Colombiano, el producto será suministrado por la pequeña empresa “Lacteos villa de Ubaté” ubicada en Ubaté Cundinamarca, es importante mencionar que las necesidades en un mercado no solo están ligadas a los consumidores finales o a los clientes en general, puesto que se logró identificar que esta pequeña empresa, necesita aumentar su capacidad

de comercialización, la exportación resulta ideal para satisfacer esta necesidad ya que el producto llegara a una superficie más amplia como lo es Australia.

Finalmente, haciendo referencia al consumidor final, en este caso las personas residentes en Australia. La necesidad que se identificó es la poca variedad de quesos que se pueden encontrar, puesto que allí los quesos que se comercializan en su mayoría son quesos maduros, el producto que más se asemeja al queso tipo pera y doble crema es el queso mozzarella, hay que tener en cuenta que en Australia también residen personas de origen Latinoamericano, estas por su parte prefieren el queso fresco y no el queso maduro.

8.9.3 BENEFICIOS OTORGADOS AL CONSUMIDOR

Con esta propuesta de plan de negocio, se pretende ampliar la variedad de productos lácteos ofertados en Australia, como se mencionó, los quesos que actualmente allí se comercializan son de tipo maduro, con la llegada del queso tipo pera y doble crema, este panorama cambia y los consumidores tendrán la oportunidad de probar quesos de origen colombiano y las personas de origen Latino tendrán la oportunidad de consumir los quesos típicos de sus Países de origen.

8.9.4 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La recolección de datos cualitativos se realizó gracias a la aplicación de una encuesta (ANEXO B) puesto que esta permite obtener datos de manera rápida y eficaz con su aplicación a grandes masas [30], el objetivo de la encuesta aplicada para esta propuesta de plan de negocio, es identificar la aceptación que el producto puede tener en los mercados Australianos y brindar una perspectiva referente a diferentes aspectos importantes como lo son, los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar para 1000 Gr de queso tipo pera o doble crema, frecuencia de consumo de queso, tipos de queso de su preferencia y

8.9.5 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Para obtener una perspectiva de las apreciaciones que los clientes potenciales tienen sobre el producto, su precio y su aceptación en el mercado, se propone la aplicación de encuestas para luego desarrollar las 4p del mercadeo teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Fórmula para cálculo de la muestra:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%.

e: Corresponde al error aleatorio permitido para la investigación. A medida que aumenta el tamaño de la muestra, este valor disminuye.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer). Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha establecido un error aleatorio del 6%, y un nivel de confianza del 95%. [31]

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha establecido un error aleatorio del 6%, y un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,5 * 0,5 * 124,507}{((0,05^2) * (124,507 - 1)) + (1,96^2) * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 266$$

Por lo tanto, el número de encuestas a realizar es de 266.

8.9.6 LAS 4 P DEL MARKETING

8.9.6.1 PRODUCTO

El queso es el resultado de la concentración de gran parte de los sólidos de la leche por la coagulación mediante cuajo u otros coagulantes apropiados, seguido de un desuerado obteniendo la cuajada y el lactosuero, donde el queso tipo pera y doble crema se pueden clasificar como quesos frescos los quesos frescos son aquellos productos higienizados sin madurar, que después de su fabricación está listo para el consumo. Respecto al consumo o demanda actual de este tipo de quesos en Australia, no se cuenta con referencias, debido a que los quesos allí comercializados son quesos maduros.

8.9.6.2 REQUISITOS EN LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Para la exportación de quesos tipo pera y doble crema a Australia se deben tener en cuenta las especificaciones y requisitos que exige Australia para ingresar y comercializar un producto a su territorio. [32]

- ✓ Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado

Todos los productos ofrecidos al por menor en el mercado australiano deben incluir las informaciones en inglés.

- ✓ Unidades de medida autorizadas

El uso del sistema métrico es obligatorio.

- ✓ Marcado de origen "Hecho en"

La indicación es obligatoria y es controlada por Aduanas.

- ✓ Normativa relativa al etiquetado

Se debe indicar los valores nutricionales, colorantes y las normas.

- ✓ Reglamentos específicos

Los productos comestibles están sometidos a requerimientos particulares de etiquetado y empaque como lo son: Empacado al vacío, etiqueta en inglés, se debe indicar los valores nutricionales, colorantes y las normas. [32]

8.9.6.2.1 ETIQUETA

ETIQUETA QUESO DOBLE CREMA



Ilustración 16. Etiqueta queso doble crema - Fuente Lácteos villa de Ubaté.

ETIQUETA QUESO DOBLE CREMA



Ilustración 17. Etiqueta queso tipo pera - Fuente Lácteos villa de Ubaté.

8.9.6.2.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

QUESO DOBLE CREMA

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO				
	Elaborado por: Edwin Gordillo		Fecha: Versión: 01		
NOMBRE		QUESO DOBLE CREMA			
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		El queso doble crema es un producto fresco, ácido, no madurado de pasta semicocida e hilada, elaborado a partir de leche fresca y ácida. Es un alimento con un contenido de humedad y grasa altos, lo que hace de él un queso semiblando.			
CARACTERISTICAS SENSORIALES	Color:	Crema amarillo suave, de superficie brillante.			
	Consistencia:	Semiblanco, plastico.			
	Textura:	Compacta			
	Sabor:	Moderadamente acido			
	Ph:	4,9 - 5,2			
CARACTERISTICAS FISICAS	Materia grasa en extracto m/m mínimo:	45,0			
	Humedad % m/m máximo:	65,0			
COMPOSICIÓN	Leche fresca	Base de cálculo			
	leche acida de 42° a 48° Th	De acuerdo al resultado obtenido en el balance de acidez			
	Cuajo	1 ml por cada 20 litros			
	Sal	5 - 2% sobre el peso de la cuajada			
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS		n	m	M	C
	Recuento total de microorganismos mesolíticos/g.	3	30.000	50.000	1
	NMP Coliformes totales/g	3	20	93	1
	NMP Coliformes fecales/g	3	< 3	-	0
	Hongos y levaduras	3	100	200	1
TIPO DE CONSERVACION		Refrigerar a una temperatura entre 0 y 4°C			
CONDICIONES DE MANEJO		Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible, manténgase refrigerado incluso durante su transporte a temperaturas entre 0 y 4° C.			
PRESENTACIÓN		Bloque por 1 kg, producto empacado al vacío.			
VIDA UTIL		60 Días			
NORMATIVIDAD VIGENTE		NTC-5894, Productos lácteos, Queso fresco. Decreto 1880 de 2011, requisitos para la comercialización de leche cruda para el consumo humano.			

Ilustración 18. Ficha técnica queso doble crema - Fuente propia.

QUESO PERA

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO				
	Elaborado por: Edwin Gordillo				
NOMBRE		QUESO TIPO PERA			
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Es un producto fresco, ácido, de pasta semicocida e hilada, consistencia semidura, plástica, tiene apariencia de capas, de color blanco y poca brillantez, elaborado con leche fresca de vaca. Estos quesos se diferencian del Doble crema por poseer una menor acidez.			
CARACTERISTICAS SENSORIALES		Color:	Queso blanco suave, de superficie poco		
		Consistencia:	Blanco, plastico.		
		Textura:	Compacta		
		Sabor:	Moderadamente acido		
		Ph:	4,6 - 5,1		
CARACTERISTICAS FISICAS		Materia grasa en extracto m/m mínimo:	45,0		
		Humedad % m/m máximo:	49,0		
COMPOSICIÓN		Leche fresca	Base de cálculo		
		leche acida de 0,13 - 0,17 % A.L , MG > 3%	De acuerdo al resultado obtenido en el balance de acidez		
		Cuajo	1 ml por cada 20 litros		
		Sal	5 - 2% sobre el peso de la cuajada		
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS			n	M	C
		Estafilococos coagulasa	3	3.000	1
		NMP Coliformes fecales/g	3	-	0
		Hongos y levaduras	3	200	1
TIPO DE CORSEVACION		Refrigerar a una temperatura entre 0 y 4°C			
CONDICIONES DE MANEJO		Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible,			
PRESENTACIÓN		Bloque por 1 kg. producto empacado al vacío.			
VIDA UTIL		60 Dias			
NORMATIVIDAD VIGENTE		NTC-5894, Productos lácteos, Queso fresco. Decreto 1880 de 2011, requisitos para la comercialización de			

Ilustración 19. Ficha técnica queso tipo pera - Fuente propia

8.9.6.3 PERCEPCIÓN DE LA MUESTRA REFERENTE AL PRODUCTO

Respecto a la preferencia de la muestra de mercado a la cual se le aplicó la encuesta, se determinó que un 85.8% de los encuestados prefieren consumir queso fresco si las dos opciones disponibles son queso maduro o queso fresco, la pregunta que se realizó fue: “¿prefiere consumir queso maduro o queso fresco?”.

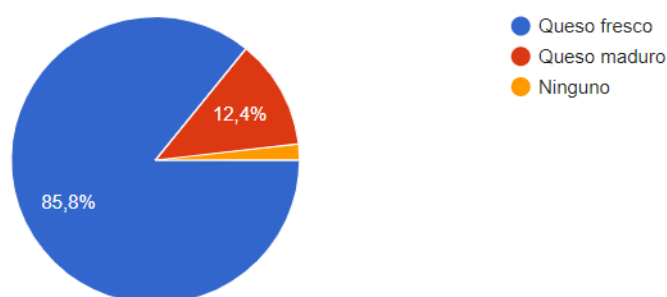


Ilustración 20. Grafica preferencia de tipo de queso - Fuente propia.

Teniendo en cuenta que cerca del 80% de los encuestados, disfrutaban del consumo de queso fresco, se les preguntó si estarían dispuestos a consumir queso fresco de origen colombiano, a lo cual el 91.6% de los encuestados respondió que sí.

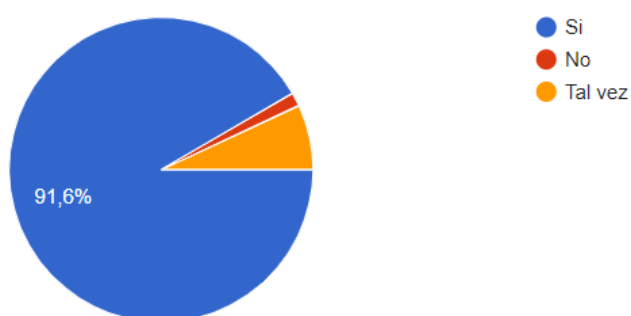


Ilustración 21. Grafica consumo de queso fresco de origen colombiano - Fuente propia.

Respecto a la percepción de los encuestados, referente al apoyo que se brindara a la Pyme Lacteos Villa de Ubaté, los encuestados se mostraron interesados por esta iniciativa, debido a que el 98.5% de los encuestados, desea apoyar a las pequeñas y medianas empresas de Colombia a

través de la compra de queso fresco de origen colombiano, la pregunta que se realizó fue: “¿compraría usted queso fresco de origen colombiano ayudando al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas Nacionales?”.

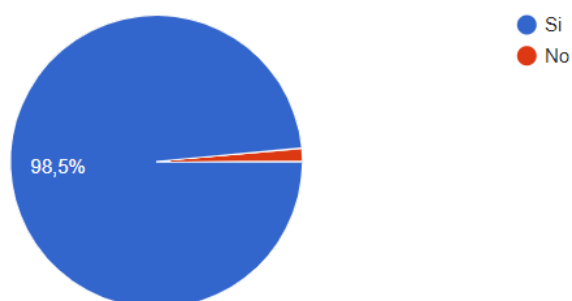


Ilustración 22. Grafica compraría queso de origen colombiano - Fuente propia.

8.9.6.2 PRECIO

Lacteos Villa de Ubaté, suministrará los quesos en presentaciones de 1000 Gr a un costo total de 13.800 pesos Colombianos C/U de acuerdo al análisis de costo realizado (ANEXO H). Teniendo en cuenta los costos de envío y que la primera exportación será de 2 Toneladas, el producto final tendrá un costo de 25.286 pesos colombianos (COP) o 8.54 dólares australianos (AUD) de acuerdo con el valor del dólar a fecha 7/05/2021 sujeto a variaciones. La estimación de este precio de venta se realizó de acuerdo con los siguientes valores:

Precio unitario		
Valor importación y nacionalización	\$	16.375.000
Materia prima y fabricación	\$	27.600.000
Total general	\$	43.975.000
Valor unitario	\$	21.988
Ganancia esperada 15%	\$	3.298
Total unitario COP	\$	25.286
Total unitario AUD		8,54

Tabla 8. Precio unitario del producto - Fuente propia.

Cabe resaltar que este valor será el aplicado para las tiendas Aldi, ya que el precio final al consumidor puede variar dependiendo de las políticas y precios ofrecidos por la superficie de ventas.

8.9.6.2.1 PERCEPCIÓN DE LA MUESTRA REFERENTE AL PRECIO DEL PRODUCTO

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, la percepción de los clientes indica que estarían dispuestos a pagar entre 10 y 12 dólares Australianos (AUD), teniendo en cuenta que el precio de venta a la superficie Aldi es de 8.54 (AUD), el precio se ajusta a las condiciones de venta referentes a lo que estarían dispuestos a pagar los consumidores por 1000 Gr de queso Colombiano, la pregunta que se realizó fue: “¿cuánto estaría dispuesto a pagar por 1Kg de queso fresco Colombiano?”.

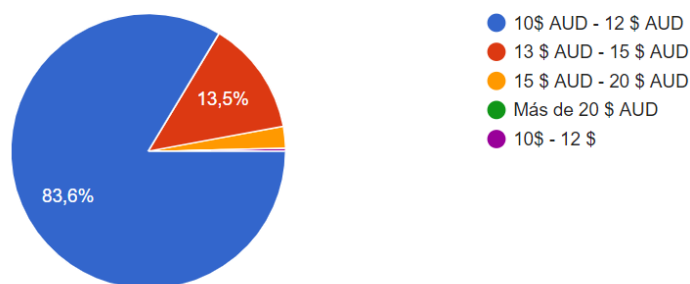


Ilustración 23. Grafica rangos dispuestos a pagar - Fuente propia.

8.9.6.3 PLAZA

Coles y Woolworths son dos grandes superficies de venta o tiendas de cadena, condiciones de venta o exigencias son dificultosas para lograr un acuerdo comercial, teniendo en cuenta esta información, se determinó que las tiendas “Aldi” pese a ser una superficie de venta de menor tamaño, resulta ser óptima para un acuerdo comercial, estas tiendas se encuentran distribuidas a lo largo de territorio Australiano en los estados de Queensland, Victoria y New south Wales. Es decir que tiendas Aldi, será un intermediario entre Lacteos Villa de Ubaté y el cliente final, se pretende que el producto sea exhibido en las estanterías de las tiendas, en compañía a las principales marcas sustitutas como lo son Coles, Australian Gold y Woolworths, debido a que estas son las marcas de

queso australianos más mencionadas por la muestra encuestada, la pregunta que se les realizó fue: “¿cuáles son las marcas de queso más reconocida en su ciudad?”

Marcas de queso más relevantes		
	Nº Respuestas	Porcent aje
Australian		
Gold	47	17%
Coles	76	28%
Coon	52	19%
Devondale	27	10%
Woolworths	39	14%
Otras	34	12%
Total	275	101%

Tabla 9. Porcentaje Marcas de queso más relevantes - Fuente propia.

8.9.6.3.1 REQUISITOS DE EXPORTACIÓN

FACTURA COMERCIAL

El primer paso de la documentación es garantizar que la factura comercial expedida al cliente bien sea en inglés o español, cumpla con todos los requisitos determinados por la ley, esta debe incluir: [33]

Consecutivo de facturación.

Periodo.

Valor de la negociación y moneda en la cual se negocia.

Cantidades de producto objeto de la negociación.

Subpartida arancelaria.

Descripción de los productos.

Incoterm o término de negociación que se está utilizando.

Forma de pago de la negociación.

Información completa de quién actúa como exportador y el importador o comprador

LISTA DE EMPAQUE

Aunque no es un documento obligatorio, se recomienda anexarla porque permite identificar y manipular la mercancía cumpliendo con los procedimientos aduaneros o inspecciones que se realicen de la carga, tanto en origen como en destino. La lista debe indicar la siguiente información: [33]

Lugar y fecha de embarque.

Número de pedido.

Indicación de la factura a la que corresponde.

Fecha, nombre y razón social del vendedor y comprador.

Cantidad, denominación precisa y tipo de embalaje de la mercancía, con identificación de marcas.

Numeración del tipo de embalaje y el contenido de cada uno de ellos.

Peso bruto y neto.

Volumen de la carga.

VISTOS BUENOS

Hay productos de libre exportación y otros bienes que sí requieren el registro o visto bueno de algunas autoridades especiales en el territorio nacional. Este requisito depende de las características del producto a exportar y los trámites respectivos se realizan a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). [33]

CARTA DE RESPONSABILIDAD

Es un documento clave en el proceso de exportación y su objetivo es acompañar las mercancías durante su desplazamiento en territorio nacional. En este caso, los exportadores certifican ante la Policía, en la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE, que las mercancías objeto que salen del país no llevan ningún tipo de contaminación, armas, explosivos e inclusive precursores químicos que sean considerados o tipificados como estupefaciente o elementos restrictivos.

Todas las mercancías exportadas desde Colombia están sometidas o sujetas a la inspección de las autoridades, que determinará el método a utilizar de los disponibles: inspecciones físicas, con biosensores (como el uso de perros entrenados) o mediante escáneres. [33]

CERTIFICADO DE ORIGEN

Los bienes con certificado de origen deben cumplir la condición de ser originarios de Colombia en el marco del acuerdo comercial que aplique dependiendo del destino al que vayas a exportar y contar con el Registro de Producción.

El Registro de Producción Nacional se gestiona a través de la VUCE. Para diligenciar el formulario correctamente, consulta el Manual en la sección de Ayuda - Registros de Productores de Bienes Nacionales. Este documento indica el paso a paso de este procedimiento.

Si el país al que vas a exportar no tiene acuerdo comercial con Colombia, no es necesario emitir este documento. [33]

OTROS DOCUMENTOS EXIGIDOS PARA EXPORTAR

Existen otros documentos que pueden ser parte de tu proceso de exportación como:

Las fichas técnicas: estas sirven para simplificar el manejo de las mercancías por parte del importador.

Fichas de manipulación del producto: para el caso de bienes sensibles que pueden sufrir daños si se manejan de manera inadecuada.

El seguro: no es obligatorio, a no ser que el término de negociación Incoterm así lo indique. En cualquier caso, los expertos recomiendan asegurar la mercancía en el proceso exportador para cubrir cualquier daño eventual o pérdida que se pueda presentar en alguna de las fases del proceso, en particular durante la inspección física o en el transporte desde el sitio de producción hasta el puerto o lugar de embarque. [33]

8.9.6.4 PROMOCION

Para impulsar los productos lácteos se tendrán en cuenta las siguientes estrategias de promoción para lograr llegar al consumidor final, teniendo como base una estrategia de promoción de híbrida, que contempla acciones de impulso y atracción:

1. Campaña de publicidad y promoción, a través de la distribución de volantes físicos y electrónicos por medio de redes sociales se pretende dar a conocer el producto.

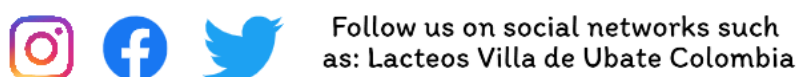


Ilustración 24. Redes sociales - Fuente propia.



Ilustración 25. Volante lácteos villa de Ubaté - Fuente propia.

2. Estrategias impulsadoras en tiendas Aldi donde se ofrecen pequeñas degustaciones del producto.

Video promocional. **Video publicitario.MOV** - **ANEXO C**

3. Producto con amarre.



Ilustración 26. Promoción de queso doble crema - Fuente propia.



Ilustración 27. Promoción de queso doble crema - Fuente lácteos villa de Ubaté.



Ilustración 28. Promoción queso tipo pera - Fuente propia.



Ilustración 29. Promoción queso tipo pera - Fuente lácteos villa de Ubaté.

4. Descuentos de lanzamiento.

8.10. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

8.10.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y PROCESO DE EXPORTACIÓN

Se propone un canal de distribución indirecto, donde los gerentes serán el puente de comunicación entre Lacteos Villa de Ubaté, la empresa logística SCHRYVER y tiendas Aldi.

Teniendo en cuenta que Lacteos villa de Ubaté, no será el ente encargado de llevar el producto final hasta el consumidor, algunos de los agentes mencionados anteriormente que intervienen en el proceso de distribución son en primer lugar, SCHRYVER International Freight Forwarders que será el encargado de transportar el producto desde la planta de producción ubicada en Ubaté Cundinamarca, hasta el puerto de Cartagena, y de allí se enviará en transporte marítimo la mercancía contenerizada con una temperatura constante de 2 a 8 grados centígrados hasta el puerto llamado “Bahía de botany” ubicado en la ciudad Sídney Australia y posteriormente SCHRYVER, será el encargado de llevar el producto hasta las superficies de venta tiendas ALDI que se encuentran ubicadas en los estados de Queensland, Victoria y New south Wales, es importante mencionar que el transporte de la mercancía se realiza bajo las condiciones del incoterm EXW (Ex Works) que delega ciertas responsabilidades a cada parte, en este caso las responsabilidades del vendedor Lacteos Villa de Ubaté corresponden al embalaje y la entrega de los documentos necesarios para el proceso de exportación, por otro lado las responsabilidades que le asisten al comprador en este caso tiendas Aldi serán asumidas por el ente logístico SCHRYVER, encargado del transporte interior en el país de origen (Colombia), despacho de aduanas en origen (Colombia), gastos de salida o gastos de origen, flete marítimo internacional, gastos de llegada o gastos en destino (Australia), pago del despacho de aduanas en destino (Australia) y el transporte interior en el país de destino (Australia), estas tareas y su costo correspondiente se encuentran incluidas en la cotización suministrada por SCHRYVER (ANEXO D), las únicas responsabilidades que asisten a tiendas Aldi son el pago de la mercancía y el pago de impuestos y aranceles según el caso, este proceso en total toma 26 días desde el despacho de la mercancía hasta su entrega.

Se decidió tomar la bahía de botany como punto de llegada del producto, debido a que esto representa una ventaja geográfica para la distribución de la mercancía a los puntos de venta, la

bahía de botany, se encuentra en un punto medio que conecta a los tres estados objetivo identificados con anterioridad.



Ilustración 30. Fuente comercio y aduanas.

8.10.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA

Debido a que el queso tipo pera y doble crema de origen Colombiano, no es un producto de consumo masivo, la estrategia de distribución intensiva resulta un esfuerzo significativo, pero poco rentable, teniendo en cuenta que el producto está dirigido sólo un porcentaje de la población Australiana que cumple con una característica en especial, en este caso es la característica de “país de origen” la oferta del producto está dirigida a aquellos habitantes de Australia cuyo nacimiento se dio en un país Latinoamericano. Teniendo en cuenta esta información, resulta más efectivo adoptar una estrategia de distribución selectiva, limitada a puntos de venta específicos previamente seleccionados a conveniencia, en este caso las superficies de venta Aldi serán los intermediarios minoristas encargados de la comercialización del producto, su función consiste en hacer llegar el producto al consumidor final vendiendo los bienes en pequeñas cantidades, y al estar en contacto directo con el mercado ser parte fundamental en las ventas del producto final.

8.11 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN DE MERCADO PARA 3 AÑOS

8.11.1 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN OFENSIVA AÑO 1

Debido a que el queso tipo pera y doble crema no es un producto común para el 97.81% de la población Australiana, iniciar con una estrategia ofensiva para promoción del producto es viable, es un riesgo necesario que podría generar resultados positivos para la apropiación del mercado de los lácteos en Australia, como todo negocio en crecimiento se debe optar por estrategias ofensivas que logren generar y mantener una cuota de mercado fija, según la corporación universitaria Asturias [34], algunas de las principales estrategias para lograr el objetivo de la creación y mantenimiento de cuota de mercado son:

- Penetración en el mercado a través de la introducción de nuevos productos en un sector determinado, se busca cumplir este ítem a través de la promoción del producto en la superficie de venta Aldi.
- Diseñar campañas de publicidad y promoción dirigidas a segmentos específicos de potenciales consumidores, en este caso el segmento específico hace referencia la población australiana de origen latinoamericano, por medio de volantes físicos y electrónicos en las redes sociales, un ejemplo gráfico de esta campaña publicitaria es:



Ilustración 31. Volante Lacteos villa de Ubaté - Fuente propia.

8.11.2 CAMPAÑA DE APROPIACIÓN DEFENSIVA AÑO 2 Y AÑO 3

Una vez captado el interés de los clientes por el producto, se puede adoptar una posición defensiva con el objetivo de fidelizar a los clientes existentes, las estrategias de marketing defensivas suelen ser ideales para proteger la posición actual del producto en relación al mercado, en este caso el mercado lácteo Australiano, los tres principales objetivos en esta etapa de la apropiación son en primer lugar la retención de consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y en consecuencia la lealtad, la retención de consumidores reforzando las compras de repetición y retener consumidores reduciendo el atractivo del cambio, para lograr cumplir estos objetivos se adoptan las acciones propuestas por la Universidad Católica Boliviana [35]:

Objetivos de marketing	Posibles acciones	Estrategia
Retener consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad	Incremento de la intención a los controles de calidad	De defensa
	Mejora continua del producto para incrementar los beneficios aportados al consumidor y reducir sus costes	De defensa
	Publicidad que recuerde y refuerce los beneficios del producto	De defensa
	Mejora de la fuerza de ventas, particularmente para llegar a los grandes consumidores	De defensa
	Incremento de los servicios posventa mediante el desarrollo o expansión de la fuerza de ventas o formando a los distribuidores	De defensa
Retener consumidores reforzando las compras de repetición	Aumentar la capacidad de producción evitando las rupturas de stocks	De defensa
	Mejorar el control de inventario y el sistema de logística para reducción de tiempos de espera	De defensa
	Continuar mejorando los canales de distribución	De defensa
	Negociar contratos a largo plazo con grandes consumidores	De defensa
	Desarrollo de sistemas automáticos de pedidos	De defensa
Retener consumidores reduciendo el atractivo del cambio	Desarrollo de una segunda marca o línea de productos con atributos a un precio más atractivo para un segmento específico de potenciales consumidores	De flanqueo
	Extensión de la línea o de la marca dirigida a cubrir necesidades de diferentes segmentos de usuarios	De expansión de mercado
	Mejorar el precio o incrementar el esfuerzo promocional relativo a los competidores	De confrontación

Tabla 10. Fuente Delgadillo Moreira Marcos Universidad Católica Boliviana

8.12 EVALUACIÓN FINANCIERA

8.12.1 COSTO DEL PROCESO CON EXPORTACIÓN MARÍTIMA Y AÉREA PARA 2000 KG DE PRODUCTO

De acuerdo con las cotizaciones suministradas por SCHRYVER, se identificó que existen dos posibles caminos para lograr la exportación de la mercancía (2000 Kg de queso tipo pera y doble crema), la primera de ellas es la exportación de la mercancía vía marítima, desde el puerto de Cartagena ubicada en Colombia, hasta la Bahía de Botany en Australia, se identificó que el costo de materia prima y fabricación de la mercancía es de 27'600.000 COP y los gastos totales asociados al proceso de exportación marítimo, incluyendo el transporte interno en cada país, los fletes y la nacionalización del producto en Australia, tiene un valor de 16'375.000 COP.

8.12.1.1 VIA MARITIMA

Vía Marítima		
Costo de materia prima y fabricación	\$	27.600.000
Costos de exportación y nacionalización	\$	16.375.000
Total	\$	43.975.000

Tabla 11. Costos de exportación vía marítima - Fuente propia.

De acuerdo con la información anterior y deseando una utilidad del 15% sobre las ventas que se realicen, el producto final se pondrá en venta con un valor de 25.286 COP o 8.60 AUD a las tiendas ALDI, teniendo en cuenta las políticas de las tiendas de cadena el precio se puede ajustar a las percepciones manifestadas por la muestra encuestada, debido a que ellos estarían dispuestos a pagar entre 10 y 12 AUD.

Precio de venta unitario con exportación vía marítima				
Valor unitario	\$	21.988	\$	7,5 AUD
Utilidad Esperada 15%	\$	3.298	\$	1,12 AUD
Valor unitario total	\$	25.286	\$	8,60 AUD

Tabla 12. Precio de venta unitario con exportación vía marítima - Fuente propia

8.12.1.2 VÍA AÉREA

Se contempló la posibilidad de realizar la exportación de la mercancía vía aérea (ANEXO E) y pese a que esta alternativa reduce el tiempo de transporte en 22 días, no resulta viable optar por esta opción, debido a que el costo asociado a la exportación y nacionalización es elevado, este representa un valor de 66'221.250 COP, sumado al costo de la materia prima y la transformación de esta, el proceso de exportación aéreo representa un costo total de 93'821.250 COP, una diferencia de 49'846.250 COP.

Vía Aérea		
Costo de materia prima y fabricación	\$	27.600.000
Costos de exportación y nacionalización	\$	66.221.250
Total	\$	93.821.250

Tabla 13. Costo de exportación vía aérea - Fuente propia.

Otro de los factores que llevó a descartar la posibilidad de exportación vía aérea, es el precio de venta a las superficies ALDI, puesto que con los costos asociados al proceso el producto final debería venderse a 53.947 COP o 18.34 AUD, este valor se encuentra fuera del rango de 10 y 12 AUD que los clientes estarían dispuestos a pagar según la encuesta aplicada.

Precio de venta unitario con exportación vía aérea				
Valor unitario	\$	46.911	\$	16,0 AUD
Utilidad Esperada 15%	\$	7.037	\$	2,39 AUD
Valor unitario total	\$	53.947	\$	18,34 AUD

Tabla 14. Precio de venta unitario con exportación vía aérea - Fuente propia.

6.12.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Se proyectan las ventas del producto de acuerdo con 3 posibles escenarios, optimista, esperado y pésimo para 3 años de operación, teniendo en cuenta que la población total de los principales estados australianos es de 25'257.156 y el mercado potencial para el plan de negocios

es de 107.353 siendo el 0,43% de la población total, el detalle de estas proyecciones se puede visualizar en (ANEXO F):

Población	Datos
Población de Australia	25.257.156
Latinos en Australia	107.353
%	0,43%

Tabla 15. Población total de Australia - Fuente ABS.

Para el año 1 se espera que en el escenario optimista se abarque el 10% del mercado potencial correspondiente a 10.735 clientes y un total de ventas de 271.523.649 COP, un escenario esperado que abarca el 5% del mercado potencial correspondiente a 5.367 clientes y un total de ventas de 135'735.348 COP, finalmente un escenario pesimista que abarca el 2.50% del mercado potencial correspondiente a 2.684 clientes para un total de ventas de 67.880.912 COP.

Eventos	Proyección año 1	Clientes	Total ventas	
Optimista	10%	10.735	271.452.796	COP
Esperado	5%	5.368	135.735.348	COP
Pésimo	2,50%	2.684	67.863.199	COP

Tabla 16. Proyección de ventas año 1 - Fuente propia.

Para el año dos se espera obtener en el escenario optimista del 20% del mercado potencial siendo un total de 21.471 clientes y un total en de ventas de 568'305.311 COP, un escenario esperado que abarque el 10% del mercado potencial correspondiente a 10.735 clientes y un valor total en ventas de 284'144.715 COP y finalmente para el escenario pésimo un 5% del mercado potencial haciendo referencia a 5.368 personas y un total en ventas de 142.076.328 COP.

Eventos	Proyección año 2	Clientes	Total ventas	
Optimista	20%	21.471	568.305.311	COP
Esperado	10%	10.735	284.144.715	COP
pésimo	5%	5.368	142.076.328	COP

Tabla 17. Proyección de ventas año 2 - Fuente propia.

Finalmente, para el año 3 se espera que los escenarios optimista, esperado y pesimista correspondan a un 30%, 20% y 10% del mercado potencial respectivamente, siendo el 30% 32.206 clientes, el 20% 21.471 clientes y el 10% 10.735 clientes, estas cantidades representan un total de ventas para cada uno de los escenarios correspondientes a:

Eventos	Proyección año 3	Clientes	Total ventas	
Optimista	30%	32.206	899.816.743	COP
Esperado	20%	21.471	599.899.740	COP
pésimo	10%	10.735	299.938.914	COP

Tabla 18. Proyección de ventas año 3 - Fuente propia.

8.12.3 PYG PROYECTADO A TRES AÑOS

8.12.3.1 PYG AÑO 1

Se espera que para el primer año de operación no se tenga una utilidad neta, lo esperado es que en el segundo y tercer año se recupere la inversión se generen ganancias, de acuerdo con esta información, es posible identificar de acuerdo con el P&G (ANEXO G) con el escenario esperado para el año 1, correspondiente a 5.368 clientes que la utilidad neta para el año 1 es de -3.0% lo que representa una pérdida de 4.077.502 COP.

P&G Lacteos Villa de Ubaté			
		Empresa: Lacteos Villa de Ubaté Fecha: Año 1	
Ingresos:			
Ventas brutas	✓	\$135.735.248,0	
Menos: Devoluciones y provisiones		\$0,0	
Ventas netas			\$135.735.248,0
Costo de las ventas			
Menos:			
Costo de los fletes maritimos	✓	\$21.452.750,0	
Transporte interno en pais de origen y Australia	✓	\$22.596.000,0	
Costo de las ventas			\$44.048.750,0
Ganancia (pérdida) bruta			\$91.686.498,0
Gastos:			
Mercancia	✓	\$74.244.000	
Gastos de Marketing	✓	\$21.520.000	
Total de gastos			\$95.764.000,0
Ingresos operativos netos			-\$4.077.502,0
Ganancia (pérdida) neta			-\$4.077.502,0

Tabla 19. P & G para año 1 - Fuente propia.

Se espera que para el primer año de operación se genere una pérdida de 3.0 % sobre las ventas totales, siendo la inversión inicial de \$231.824.002 COP la cual se ira recuperando en los años 2 y 3 donde se generarán utilidades del 12.7 % y 19.2 % respectivamente sobre el valor de las ventas totales.

8.12.3.2 PYG AÑO 2

Para el año 2 se espera que la utilidad neta sea del 12.7% correspondiente a 35.998.965 COP con la proyección de ventas esperada para el año 2 correspondiente a 10.735 clientes, a partir de este año se espera reducir el margen de perdida (ANEXO G).

P&G Lacteos Villa de Ubaté			
		Empresa: Lacteos Villa de Ubaté Fecha: Año 2	
Ingresos:			
Ventas brutas	✓	\$284.144.715,0	
Menos: Devoluciones y previsiones		\$0,0	
Ventas netas			\$284.144.715,0
Costo de las ventas			
Menos:			
Costo de los fletes maritimos	✓	\$42.825.750,0	
Transporte interno en pais de origen y Australia	✓	\$45.108.000,0	
Menos: Inventario final		\$0,0	
Costo de las ventas			\$87.933.750,0
Ganancia (pérdida) bruta			\$196.210.965,0
Gastos:			
Mercancia	✓	\$148.212.000	
Gastos de Marketing		\$12.000.000	
Total de gastos			\$160.212.000,0
Ingresos operativos netos			\$35.998.965,0
Ganancia (pérdida) neta			\$35.998.965,0

Tabla 20. P & G año 2 - Fuente propia.

8.12.3.3 PYG AÑO 3

Para el año 3 se espera que la utilidad neta sea del 19.2 % correspondiente a 114.969.740 COP con la proyección de ventas esperada para el año 3 de 21.471 clientes, logrando recuperar la inversión inicial (ANEXO G).

P&G Lacteos Villa de Ubaté			
		Empresa: Lacteos Villa de Ubaté Fecha: Año 3	
Ingresos:			
Ventas brutas	✓	\$599.899.740,0	
Menos: Devoluciones y previsiones		\$0,0	
Ventas netas			\$599.899.740,0
Costo de las ventas			
Menos:			
Costo de los fletes maritimos	✓	\$86.130.000,0	
Transporte interno en pais de origen y Australia	✓	\$90.720.000,0	
Menos: Inventario final		\$0,0	
Costo de las ventas			\$176.850.000,0
Ganancia (pérdida) bruta			\$423.049.740,0
Gastos:			
Mercancia	✓	\$298.080.000	
Gastos de Marketing		\$10.000.000	
Total de gastos			\$308.080.000,0
Ingresos operativos netos			\$114.969.740,0
Ganancia (pérdida) neta			\$114.969.740,0

Tabla 21. P & G año 3 - Fuente propia.

8.12.4 INDICADORES FINANCIEROS

Teniendo en cuenta los flujos de efectivo del proyecto a 5 años se identificó que los ingresos y egresos para los diferentes periodos son los siguientes:

Flujo de ingresos		
Año		Valor
1	\$	135.735.248
2	\$	284.144.715
3	\$	599.899.740
4	\$	659.889.714
5	\$	725.878.685

Tabla 22. Flujo de ingresos - Fuente propia

Flujo de egresos		
Año		Valor
1	\$	139.812.750
2	\$	248.145.750
3	\$	484.930.000
4	\$	533.423.000
5	\$	586.765.300

Tabla 23. Flujo de egresos - Fuente propia.

Flujo de efectivo neto		
Año		Valor
1	\$	- 4.077.502
2	\$	35.998.965
3	\$	114.969.740
4	\$	126.466.714
5	\$	139.113.385

Tabla 24. Flujo de efectivo neto - Fuente propia.

Teniendo en cuenta la información relacionada anteriormente se calcularon tres indicadores para identificar la capacidad financiera del proyecto estos son el VPN, TIR y ROI, todos para 5 años de operación y adicionalmente con la información proporcionada por la empresa Lacteos Villa de Ubaté se trabajó con una tasa del mercado del 10%.
(ANEXO G)

VPN: \$ 53.355.791

TIR: 19%

ROI: 78%

Se logra identificar según el VPN al dar un valor positivo dentro del calculo que se supera la rentabilidad mínima esperada, por lo tanto, el proyecto generará valor y es conveniente realizar la inversión para la propuesta.

Por otro lado, el 19% correspondiente a la TIR y el 78% del ROI es el porcentaje de beneficio que tendrá la propuesta de plan de negocio, siendo esta ponderación acorde a la inversión, ya que evidencia rentabilidad en el proyecto.

CRONOGRAMA

Cronograma de actividades			Recurso	Estado	2021						
					02	03	04	05	06	07	
Presentación anteproyecto			Propio	Realizado	✓						
Realizar investigación de mercados			Propio	Realizado		✓					
Realizar estructura plan de negocios			Propio	Realizado			✓				
Realizar evaluación financiera			Propio	Realizado			✓				
Presentación de resultados y conclusiones			Propio	Pendiente					!		

Ilustración 32. Cronograma de actividades - Fuente propia.

9. CONCLUSIONES

- Se logró determinar que el producto no cuenta con una competencia directa pero sí una competencia relacionada a productos sustitutos como lo son los quesos maduros.
- Existe una ventaja relacionada al costo del producto final, debido a que la presentación en cantidad de los quesos que actualmente se comercializan en Australia son de 750 Gr a un precio de 10 AUD, el producto de esta propuesta de plan de negocio se vende en presentaciones de 1000 Gr a 8.64 AUD.
- Al no ser un producto común en Australia, el queso tipo pera y doble crema, resulta atractivo para los consumidores de este País.
- La empresa de logística SCHRYVER es un stakeholder fundamental para el plan de negocios, debido a que ofrece un servicio logístico a un costo que se ajusta a las necesidades económicas del plan de negocio.
- Se determinó que el mercado potencial para el plan de negocios corresponde a un 0.43% de la población total de Australia, representando un total de 107.353 clientes de origen latinoamericano.
- Se halló que la población Australiana de origen latinoamericano tiene mayor presencia en los estados Victoria, Queensland y New south Wales, por este motivo son ubicaciones estratégicas para la distribución del producto.
- Mediante la aplicación de una encuesta se identificó que el 85.8% de los encuestados prefieren consumir queso fresco y no queso maduro.
- El 91.6% de los encuestados estarían dispuestos a consumir quesos frescos de origen colombiano.
- Se logró determinar que el precio de venta para el producto final para generar ganancias del 15% es de 8.06 AUD lo que se ajusta al rango de precio que los clientes estarían dispuestos a pagar.
- Se determinó que el 83,6% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$10 y \$12 dólares australianos por el producto.
- Tiendas ALDI fue la superficie de venta seleccionada debido a que esta es de alto reconocimiento en los tres estados seleccionados para la distribución y venta del producto.

- Las principales marcas de queso que se consumen en Australia o productos sustitutos, según las personas encuestadas son: Coles, Coon, Australian Gold, y Woolworths.
- Se determinó que el costo total para el proceso de exportación vía marítima es de 43'975.000, se descarta el método de exportación aérea debido a que el costo para este proceso es de 93'821.250 causando que el precio de venta del producto para generar ganancias sea de 18.34 AUD este valor no se ajusta al rango de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar.
- Se identificó que la vida útil del producto en condiciones adecuadas de refrigeración de 0 a 4 grados es de 60 días, teniendo en cuenta que el tiempo de exportación vía marítima es de 26 días se cuentan con 34 días para la venta y consumo del producto.
- En el primer año de operación con un mercado de 5.368 clientes, se espera una pérdida de -3% correspondiente a 4.077.502 COP, de acuerdo con el P & G para el año 1 con un número de 2.69 envíos y 2000 KG cada uno.
- Para el segundo año de operación se esperan unas utilidades del 12,7% correspondientes a 35.998.965 COP con una proyección de ventas de 10.720 clientes y 5,36 envíos de 2.000 Kg cada uno según el P & G para el año 2.
- Según el P & G para el año 3, se espera una utilidad neta del 19.2% correspondiente a 114.969.740 COP con una proyección de ventas de 21.471 clientes y 10.7 envíos de 2000 KG cada uno.
- Se determinó en la propuesta de plan de negocios es viable desde el tercer año de operación ya que se logran generar ganancias y recuperar la inversión inicial correspondiente a \$231.824.002 COP.
- Al calcular el VPN, TIR y ROI se identificó que la propuesta del plan de negocio es viable financieramente.
- Al ser viable la propuesta de plan de negocios se generan oportunidades de crecimiento para la empresa lácteos villa de Ubaté logrando mayor reconocimiento y a su vez un aporte a la economía del municipio generando empleos y apoyando a los campesinos ganaderos.

10. RECOMENDACIONES

Si bien en las conclusiones anteriormente relacionadas se expresan los hallazgos encontrados en la investigación, es relevante mencionar que este tipo de investigaciones fomentan el interés en temas particulares como lo son el crecimiento de las Pymes, no solo de Ubaté Cundinamarca, si no de todas las pequeñas y medianas empresas del país en sus diferentes sectores industriales, puesto que las Pymes son el eslabón principal para el crecimiento de la economía en Colombia.

Haciendo referencia al desarrollo de la investigación, existen diferentes maneras para la recolección de información en cuanto a el mercado se refiere, para esta investigación se decidió optar por la aplicación de una encuesta, pero los focus groups o la observación en sí, pueden ser herramientas válidas para determinar los intereses del mercado a estudiar. Para esta investigación, se decidió enfocar el plan de negocios para dos productos específicos en un sector industrial específico, como lo son el queso tipo pera y doble crema y el sector lácteo respectivamente, se determinó que la exportación de estos productos es viable en el tercer año de operación de acuerdo a las variables identificadas, pero resulta interesante pensar que existe gran variedad de productos con un potencial prometedor que también deberían ser aprovechados, no solo en el planteamiento de un plan de negocios sino en todo tipo de investigación.

En cuanto a la oferta de este plan de negocios, se recomienda que esta misma no se limite sólo a quesos del tipo pera y doble crema, diversidad de productos lácteos como el yogurt, arequipe, postres y productos de panadería tienen consigo un potencial de exportación, al tratarse de productos colombianos con un origen en aquellas empresas que se encuentran en crecimiento. La distribución y comercialización de estos productos tampoco debería limitarse a superficies de venta de un tamaño medio como lo es tiendas ALDI, se recomienda que la comercialización de los mismos pueda extenderse a grandes superficies de venta como lo son Woolworths y Coles.

11. ANEXOS

ANEXO A – [ANEXOS\FODA VILLA DE UBATE.xlsx](#)

ANEXO B – [ANEXOS\RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA.xlsx](#)

ANEXO C – [ANEXOS\VIDEO PUBLICITARIO.MOV](#)

ANEXO D – [ANEXOS\COTIZACION EXPORTACION MARITIMA.pdf](#)

ANEXO E – [ANEXOS\COTIZACION EXPORTACION AEREA.pdf](#)

ANEXO F – [ANEXOS\PROYECCIÓN DE VENTAS.xlsx](#)

ANEXO G – [ANEXOS\ANALISIS FINANCIERO.xlsx](#)

ANEXO H – [ANEXOS\COSTOS DEL QUESO.xlsx](#)

ANEXO I - [ANEXOS\POBLACION AUSTRALIA.xlsx](#)

11. REFERENCIAS

- [1] Anonymous (). OEC - Colombia (COL) Exportaciones, Importaciones, y Socios comerciales. Available: <https://oec.world/es/profile/country/col/>.
- [2] Á Licon Michel and J. C. Rodríguez Chávez, "Participación de exportaciones e importaciones en PIB y concentración de comercio en países de la Alianza del Pacífico," *Portes: Revista Mexicana De Estudios Sobre La Cuenca Del Pacifico*, vol. 13, (26), pp. 75-99, 2019. Available: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=141467414&lang=es&site=ehost-live>.
- [3] J. Concha, A. Benedetti and D. Gomez, "Evaluacion de consumidores Colombianos de productos extranjeros el efecto pais de origen," 2013.
- [4] R. C. Feenstra and A. M. Taylor, *Comercio Internacional*. 2015 Available: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=5635417>.
- [5] J. C. Medina Moreno, "Perspectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia," *Investigación*, 2019.
- [6] Universidad de los Andes, "Sector lechero en Colombia: Potencial desperdiciado," 2017. Available: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>.
- [7] (). Lácteos Villa de Ubate. Available: <http://www.lacteosvilladeubate.com/>.
- [8] (). Producción de leche en Colombia. Available: <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>.
- [9] J. Vicentin Masaro, "Dinámica entre cantidades y precios de la cadena láctea argentina," *Ecos De Economía*, vol. 23, (48), pp. 34-60, 2019. Available: <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=169780828X>. DOI: 10.17230/ecos.2019.48.3.
- [10] E. Neira and J. Lopez, *Guía Técnica Para La Elaboración De Productos Lácteos*. (Sexta ed.) Bogota D.C: PRISMA, 2016.
- [11] Novoa and López, "EVALUACIÓN DE LA VIDA ÚTIL SENSORIAL DEL QUESO DOBLE CREMA CON DOS NIVELES DE GRASA," 2008.
- [12] W. Zikmud and B. Babin, *Investigacion De Mercados*.
- [13] K. W. Villarán, "Plan de negocios," *Herramientas Para Evaluar La Viabilidad De Un Negocio*, USAID Perú Y Ministerio De La Producción, Perú, 2009.
- [14] Universidad Complutense de Madrid, "RESUMEN EJECUTIVO," Sf, Sf.

- [15] C. Joanidis, Plan De Negocios. 2017 Available: [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=5486861](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=5486861).
- [16] Universidad de Granada, "ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA ," Sf, Sf.
- [17] H. Ponce Talancón, "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales," Sep, 2006.
- [18] 50Minutos, La Cadena De Valor De Michael Porter : Identifique Y Optimice Su Ventaja Competitiva. 2016 Available: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/detail.action?docID=5321665>.
- [19] M. Rojas, C. Rincon and S. Mesa, "Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor," 2014. Available: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4208#:~:text=Las%20alianzas%20estrat%C3%A9gicas%20son%20uniones,incrementar%20y%20fortalecer%20la%20competitividad>.
- [20] L. Sánchez, "Elementos del Plan de Marketing," 2010. Available: <https://www.emprendepyme.net/elementos-del-plan-de-marketing.html>.
- [21] J. J. Meza Orozco, Evaluación Financiera De Proyectos (2a. Ed.). 2010 Available: [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=3198301](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=3198301).
- [22] Nadia Ugalde Binda and Francisco Balbastre-Benavent, "INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA E INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: BUSCANDO LAS VENTAJAS DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN," Revista De Ciencias Economicas, vol. 31, (2), pp. 179-187, 2013. Available: <https://doaj.org/article/8e41c8aadd854ede9c9b83799d2b1b2a>.
- [23] Colombia Productiva, "Agro industria, sector lácteo," Colombia Productiva, 2016. Available: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/agroindustria/lacteos>.
- [24] Colombia productiva. and J. Aristizabal, "Plan de negocio sector lacteo 2016," 2016.
- [25] C. Esquivel et al, "La ventaja competitiva según Michael Porter," Centros: Revista Científica Universitaria, vol. 9, (2), pp. 20-43, 2020. . DOI: 10.48204/j.centros.v9n2a2.
- [26] "Australia - Inmigración 2019." <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/australia> (accessed Apr. 01, 2021).
- [27] L. del Prado, "Alianzas Estratégicas," [Online]. Available: <http://200.16.86.50/digital/economia/blse/prado2-2.pdf>.

[28] A. B. of Statistic, "Australian Bureau of Statistic ," 2020.
<https://www.abs.gov.au/statistics/people/population/national-state-and-territory-population/sep-2020#data-downloads-data-cubes>.

[29] Australian Bureau of Statistics Quick Stats. Available:
<https://www.abs.gov.au/websitedbs/D3310114.nsf/Home/2016%20QuickStats>.

[30] J. Casas Anguita et al, "La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos."

[31] J. Ceceres Carrasco and C. Vega, "“POSICIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL DE DIMARSA S.A.”" Universidad Austral de Chile.

[32] S. T. Markets, "Santander Trade Markets," 2019.
<https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/australia/empaques-y-nomas>.

[33] G. Bancolombia and ANALDEX, "Bancolombia," 2021.
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/comercio-internacional/exportar/proceso-aduanero/documentos-exportacion-colombia>.

[34] Corporación universitaria Asturias, "Análisis de las Opciones. Estrategias Ofensivas - Defensivas", Sf.

[35] Universidad Católica Boliviana and M. Delgadillo Moreira, "ESTRATEGIAS DE MERCADEO,"