

Cooperativa quesera de mujeres campesinas Campo Bello

Julieth Alexandra Gutiérrez Mora

Angelica Velandia Clavijo

Carlos Enrique Muete Rodríguez

Jinna Fernanda Poveda Ardila

Edison Giovanni Méndez Alarcón

Asesor

Luz Dary Camacho

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Proyecto de Diplomado

2024

Resumen

La creación de una cooperativa de quesos campesinos busca fortalecer la producción agropecuaria local, promoviendo el desarrollo económico y social en las zonas rurales. Este proyecto tiene como objetivo principal reunir a productores de leche de pequeña escala en una asociación colaborativa para la elaboración y comercialización de quesos artesanales de alta calidad entre otros productos derivados de la leche. El proceso de producción de quesos será cuidadosamente supervisado, desde la recolección de la leche fresca hasta la maduración y envasado de los productos finales. Se fomentará el uso de técnicas tradicionales combinadas con innovaciones modernas para garantizar la excelencia en cada etapa del proceso. El proyecto es llamado Cooperativa quesera de mujeres campesinas Campo Bello, donde el papel de las mujeres es fundamental para la producción y el desarrollo económico de la región, buscando generar empleo para fortalecer los mercados campesinos.

Palabras clave: Quesería, mujeres campesinas, mercados, comercialización.

Abstract

The creation of a peasant cheese cooperative seeks to strengthen local agricultural production, promoting economic and social development in rural areas. This project's main objective is to bring together small-scale milk producers in a collaborative association for the production and marketing of high-quality artisanal cheeses among other milk-derived products. The cheese production process will be carefully supervised, from the collection of fresh milk to the maturation and packaging of the final products. The use of traditional techniques combined with modern innovations will be encouraged to ensure excellence at every stage of the process. The project is called Campo Bello Peasant Women's Cheese Cooperative, where the role of women is fundamental for the production and economic development of the region, seeking to generate employment to strengthen peasant markets.

Keywords: Cheese, rural women, markets, marketing.

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Necesidad u oportunidad por solucionar	10
Sustentación de La Innovación Social.....	11
Colaboración con pequeños productores locales.....	12
Innovación continua en procesos.....	12
Sustentar, ¿Cuál Es El Objetivo De Desarrollo Sostenible Al Que Aporta?.....	12
Fuentes de ingresos del proyecto.....	13
Ideas Para Obtener Capital En La Cooperativa	14
Describir Los Principales Beneficios Y Mejoras Que Aportará Su Puesta En Marcha	17
Consolidación De La Innovación Social	18
Análisis Modelo Canvas.....	28
Estrategias de mercadeo	31
Atributos Y Beneficios De Los Productos De La Cooperativa Quesera De Mujeres Campesinas Campo Bello.....	31
Marca, Imagen Y Slogan.....	32
Grupo Objetivo Del Proyecto	33

Segmentación Del Proyecto.....	33
Estrategias De Marketing Tradicional.....	36
Estrategias De Marketing Digital	37
Estrategias De Comunicación.....	37
Estrategia De Posicionamiento.	38
Estrategia De Diferenciación.....	39
Proyección Operativa Y Financiera.....	42
Procesos Preoperativos:	53
Registro De Marca Y Propiedad Industrial	54
Proyecciones De Ventas	55
Campaña De Crowdfunding	64
Conclusiones	66
Referencias Bibliográficas	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Capacidad instalada</i>	43
Tabla 2 <i>Materia prima</i>	43
Tabla 3 <i>Proyección de producción</i>	44
Tabla 4 <i>Ficha técnica</i>	45
Tabla 5 <i>Descripción de maquinaria o instalaciones</i>	46
Tabla 6 <i>Inversión inicial</i>	48
Tabla 7 <i>Distribución planta</i>	49
Tabla 8 <i>Descripción de los cargos</i>	50
Tabla 9 <i>Descripción equipos de oficina</i>	53
Tabla 10 <i>Calculo de la demanda</i>	55
Tabla 11 <i>Proyecciones de ventas (unidades)</i>	55
Tabla 12 <i>Costos fijos y variables</i>	56
Tabla 13 <i>Punto de equilibrio</i>	57
Tabla 14 <i>Proyecciones de ingresos por ventas (mensual)</i>	58
Tabla 15 <i>Proyecciones de ingresos por ventas</i>	59
Tabla 16 <i>Flujo de caja mensual</i>	61
Tabla 17 <i>Inversión total</i>	62
Tabla 18 <i>Capital de inversión</i>	63

Lista de figuras

Figura 1 <i>Empatizar</i>	18
Figura 2 <i>Definición</i>	19
Figura 3 <i>Idealización</i>	20
Figura 4 <i>Prototipado</i>	22
Figura 5 <i>Testeo</i>	24
Figura 6 <i>Modelo de Negocio</i>	27
Figura 7 <i>Marca y Logotipo del producto</i>	32
Figura 8 <i>Prototipos de contenidos para redes sociales</i>	40
Figura 9 <i>Presentación en Facebook</i>	40
Figura 10 <i>Presentación página web</i>	41
Figura 11 <i>Vínculos de información de la empresa</i>	42
Figura 12 <i>Productos o descripción del servicio</i>	42
Figura 13 <i>Distribución en planta</i>	48
Figura 14 <i>Organigrama</i>	51
Figura 15 <i>Localización</i>	54

Introducción

La industria del queso es un sector vital y dinámico en la economía global, con una rica historia y una diversidad de productos que deleitan a los paladares de personas en todo el mundo, sin embargo, detrás de este producto artesanal y de muy exquisito sabor hay diversos procesos un poco complejos como lo es el proceso operativo y financiero que da sustento a su producción y comercialización.

En esta fase exploramos los recursos operativos y financieros que son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier industria a nivel global, desde la adquisición y gestión de materias primas hasta la distribución y optimización del producto, es allí donde analizamos el detalle de estos recursos y comprendemos los desafíos y oportunidades que enfrentan los productores de queso en un mercado cada vez más competitivo.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un proyecto de emprendimiento sustentable que pueda beneficiar a una comunidad de la región, identificando una problemática u oportunidad para el desarrollo de este.

Objetivos específicos

Identificar una problemática en la región estableciendo un proyecto de emprendimiento para solucionar dicho problema u oportunidad.

Desarrollar el planteamiento del proyecto contemplando la innovación social.

Evaluar el proyecto con herramientas como Design Thinking para la solución de problemas generando ideas innovadoras.

Analizar cómo se proyectarán los recursos operativos y financieros para el desarrollo del proyecto.

Necesidad u oportunidad por solucionar

De acuerdo con Silva, (2015), el municipio de Cabrera Cundinamarca es una zona importante de acuerdo con su historia en defensa del territorio campesino, debido a su ubicación geográfica cuenta con importantes factores biológicos, ecosistémicos y geográficos que aportan grandes beneficios de reserva campesina para el país, quienes son despensa agrícola y abastecen las plazas principales mayoristas. Además, está declarada como zona de reserva campesina, debido a que cuenta con variedad de pisos térmicos, formación de suelos ricos en nutrientes, diversos afluentes hídricos y gran abundancia de especies de flora y fauna.

A partir de lo anterior se puede decir que el municipio es una potencia en temas de producción y comercialización de productos que satisfacen una necesidad en la región, en este caso la producción de quesos y sus derivados. La necesidad de la comunidad prevalece en la falta de oportunidades en el tema de comercialización, expansión del mercado, acompañamiento en temas de mejora, implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de canales de distribución directas al consumidor a través de plataformas digitales, capacitación en buenas prácticas de producción y sostenibilidad y la creación de nuevas alianzas estratégicas con diferentes comerciantes de la zona. Podemos buscar una solución a estas necesidades generando un proyecto productivo que ayude a impulsar la economía, la innovación y el crecimiento de los productores campesinos de queso.

Descripción del Proyecto de Emprendimiento Relacionando las Fuentes de Ingresos Que Permitan Que Sea Autosostenible

El proyecto que se puede generar en el municipio de Cabrera, teniendo en cuenta que existen productores de quesos y derivados de la leche, es crear una cooperativa donde los beneficiarios sean los habitantes de la región los cuales se ven afectados por las necesidades que se tienen en cuanto a falta de oportunidades en el tema de comercialización, expansión del mercado, acompañamiento en temas de mejora, implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de canales de distribución directas al consumidor a través de plataformas digitales, capacitación en buenas prácticas de producción y sostenibilidad y la creación de nuevas alianzas estratégicas.

Se resalta la calidad y la acogida que ha tenido el queso que se produce en estas zonas y es por este motivo que se quiere promover una cooperativa evitando las dificultades que se tienen como la complejidad de llegar a mercados más amplios debido a su ubicación remota y la falta de presencia de comerciantes en la zona, también la producción limitada de la variedad de productos que pueden ofrecer los derivados de la leche en el mercado, la falta de capacitación de los campesinos, entre otras cosas que se pueden mejorar. Para llevar a cabo este proyecto se considera una fuente de ingresos que parten de la venta de productos y servicios de la mano de los productores de queso, los inversionistas que estarían dispuestos a aportar al proyecto, fondos de capital semilla o programas de desarrollo cooperativo.

Sustentación de La Innovación Social

La innovación social será un pilar fundamental en el desarrollo del proyecto:

Comercialización y Distribución Social: Se creará una línea de comercialización y distribución directa, permitiendo que los productores lleguen a los consumidores de maneras más directas. Esto contribuirá en gran medida al desarrollo local al generando empleo en zonas rurales y promoviendo el emprendimiento local.

Colaboración con pequeños productores locales

Se innovará en la cadena de valor del queso campesino al trabajar en colaboración con pequeños productores locales. y se brindara capacitación y apoyo técnico para mejorar las prácticas agrícolas y aumentar la rentabilidad de los productores.

Innovación continua en procesos

Además de promover la producción de un excelente queso campesino, se buscarán constantemente nuevas formas de innovar en productos y procesos. Esto incluirá el desarrollo de nuevas variedades de queso, la mejora de la eficiencia de la producción y la implementación de tecnologías para reducir el impacto ambiental.

La combinación de estas estrategias no sólo permitirá que la comunidad pueda expandir su presencia en el mercado, sino que también contribuirá significativamente al desarrollo sostenible de la región y al bienestar de los pequeños productores locales.

Sustentar, ¿Cuál Es El Objetivo De Desarrollo Sostenible Al Que Aporta?

Objetivo 1. Fin de la Pobreza

La producción de queso campesino y sus derivados de la leche, puede generar empleo e ingresos para pequeños productores rurales, contribuyendo así a reducir la pobreza y promover el desarrollo económico local.

Objetivo 2. Hambre Cero

La producción de queso, especialmente cuando se realiza de manera sostenible y se integra en sistemas agropecuarios locales, puede desempeñar un papel crucial en la lucha contra el hambre y la malnutrición.

Objetivo 3. Producción y Consumo Responsables

La producción de queso sostenible implica prácticas agrícolas y de procesamiento que reducen el impacto ambiental y promueven el uso eficiente de los recursos, contribuyendo así a un consumo y producción más responsables.

Fuentes de ingresos del proyecto

Venta directa de queso

La venta directa de queso a consumidores locales, mercados agrícolas, tiendas especializadas, restaurantes y hoteles puede ser una fuente principal de ingresos para la Asociación. Esto puede incluir la venta de diferentes variedades de queso campesino, en diferentes tamaños y presentaciones.

Ventas al por mayor

La venta al por mayor a distribuidores, supermercados, tiendas de alimentos y otros negocios minoristas puede generar ingresos adicionales y aumentar el alcance del producto a un público más amplio.

Turismo agroalimentario

La asociación está ubicada en un área turística que puede atraer visitantes, se puede considerar la organización de visitas guiadas a las fincas o a la planta de producción, donde los visitantes puedan aprender sobre el proceso de producción de queso y comprar productos directamente en el lugar.

Productos complementarios

Además del queso, la Asociación puede diversificar su oferta de productos vendiendo otros productos lácteos como cuajada, yogur, Kumis mantequilla o crema, así como productos complementarios como pan, mermelada de frutas de la región, que complementen el consumo de queso.

Con la información anterior se pretende realizar a partir de estudios financieros una proyección de 5 años con el fin de identificar los costos, las ventas, la inversión, la tasa de oportunidad y el capital que se necesita para la factibilidad del plan de negocios.

El análisis financiero del proyecto; se realizará para tener los indicadores necesarios y así poder establecer la factibilidad del plan de negocios, considerando el monto de la inversión requerida, sus estados financieros e indicadores de la evaluación económica y financiera que permita medir la rentabilidad para un horizonte de 5 años.

Ideas Para Obtener Capital En La Cooperativa

Nombre de la Empresa

Cooperativa Quesera de Mujeres Campesinas Campo Bello

Conformación

La empresa estaría conformada por mujeres campesinas de comunidades rurales, quienes serían socias de la cooperativa o miembros de la asociación. Se podría establecer una junta directiva integrada por estas mujeres, que se encargaría de la toma de decisiones y la gestión de la empresa.

Productos

La empresa social podría ofrecer una variedad de productos lácteos derivados de la producción de queso, incluyendo: Queso Campesino: Un queso suave y cremoso, ideal para consumir directamente o para usar en ensaladas y platos ligeros.

Queso maduro: Un queso más firme y con más sabor, perfecto para acompañar platos de pasta, gratinados o tablas de quesos.

Yogur: Elaborado con leche fresca de las vacas de las mujeres campesinas, ofreciendo un producto natural y nutritivo.

Proceso de Producción

Las mujeres campesinas participarían en todas las etapas del proceso de producción de queso, desde la ordeña de las vacas hasta la elaboración y maduración del queso. Se podrían utilizar métodos tradicionales y técnicas artesanales para garantizar la calidad y autenticidad de los productos.

Campaña de Crowdfunding

Estrategia: Lanzar una campaña de crowdfunding a través de plataformas especializadas. Cifra Objetivo: Establecer una meta de \$20,000,000 COP con contribuciones individuales de la comunidad y amantes del queso.

Venta de Acciones Locales

Estrategia: Ofrecer acciones locales a miembros de la comunidad y entusiastas del proyecto. Cifra Objetivo: Emitir 100 acciones a \$500,000 COP cada una, generando \$50,000,000 COP.

Alianzas Estratégicas

Estrategia: Buscar alianzas con empresas locales para inversiones conjuntas. Cifra

Objetivo: Establecer acuerdos para inversiones de \$10,000,000 COP cada uno, involucrando a cinco socios.

Préstamo Bancario

Estrategia: Solicitar un préstamo a instituciones bancarias locales. Cifra Objetivo:

Gestionar un préstamo de \$30,000,000 COP con términos y tasas de interés favorables.

Subsidios Gubernamentales

Estrategia: Investigar y aplicar a programas de subsidios para emprendimientos agrícolas y sostenibles. Cifra Objetivo: Obtener un subsidio de \$5,000,000 COP para apoyar la expansión.

Ventas Anticipadas

Estrategia: Ofrecer paquetes de queso con descuento a clientes anticipados. Cifra

Objetivo: Generar \$5,000,000 COP a través de ventas anticipadas, utilizando los ingresos para financiar la expansión.

Eventos de Recaudación de Fondos

Estrategia: Organizar eventos locales, como ferias o cenas temáticas, para recaudar fondos. Cifra Objetivo: Establecer una meta de \$10,000,000 COP a través de eventos.

Programa de membresía. Estrategia: Crear un programa de membresía donde los clientes pagan una tarifa anual a cambio de descuentos exclusivos. Cifra Objetivo: Captar \$3,000,000 COP a través de membresías.

Al combinar estas estrategias, es posible alcanzar la meta de \$50,000,000 COP para financiar la expansión del proyecto y asegurar la autosostenibilidad de nuestro emprendimiento "Queso Cabrera".

Describir Los Principales Beneficios Y Mejoras Que Aportará Su Puesta En Marcha

Los principales beneficios son:

Posicionar a la Cooperativa en la región del Sumapaz como líder en la producción de queso campesino en el mercado.

Ser un motor de cambio social positivo en nuestra comunidad. A través de prácticas innovadoras, compromiso con la sostenibilidad y la equidad social, demostrando que el éxito empresarial y el impacto social pueden ir de la mano.

La expansión de la cooperativa y la mejora de la productividad pueden llevar a la creación de nuevos puestos de trabajo en la comunidad, lo que contribuirá a la reducción del desempleo y al desarrollo económico local.

La diversificación de la oferta de productos y servicios de la Cooperativa, así como su compromiso con el turismo rural y el desarrollo local, contribuirán a diversificar la economía de la región y reducir su dependencia de sectores económicos específicos.

Consolidación De La Innovación Social

Figura 1.

Empatizar



Nota. La figura 1 muestra la matriz DOFA llevada a cabo para la elaboración del proyecto. Fuente. Elaboración propia

En la Figura 1. de design Thinking podemos encontrar la matriz DAFO, en la cual se pueden identificar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades que existen en la cooperativa, mediante una evaluación podemos identificar mejoras en la producción, comercialización y competencia en el mercado.

Figura 2

Definición

¿Cómo podríamos...?
Objetivo: Definir preguntas clave para facilitar una lluvia de ideas.

02:00

Proyecto: Cooperativa Quesera de Mujeres Campesinas Campo Bello
Versión:

Equipo: Fecha: 17/05/24

Observaciones:

+ Información

¿Cómo Podríamos Promover el Empoderamiento de las Mujeres campesinas en el sector Rural?	Buscar la motivación y participación mayoritaria de la mujer campesina en el emprendimiento social.	Fomentando la participación activa y el liderazgo de las mujeres campesinas en todas las etapas del proceso de producción de queso.	Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y el conocimiento de las mujeres en áreas relacionadas con la producción, comercialización y gestión empresarial.	Generando testimonios de superación y éxito empresarial como mujeres campesinas.
¿Cómo Podríamos Mejorar la Calidad y Variedad del queso campesino actualmente producido?	Desarrollar una amplia variedad de productos de queso campesino que satisfagan las preferencias y necesidades de los clientes (tamaño, diseño).	Implementar prácticas de producción de alta calidad que garanticen la consistencia, frescura y seguridad de los productos.	Asegurar la calidad de la materia prima, como la leche fresca de vaca, mediante la implementación de prácticas de manejo adecuadas desde la finca hasta la planta de producción.	Experimentar con diferentes tipos de leche (como leche de cabra) y aditivos naturales (como hierbas, especias) para crear variedades únicas y emocionantes de queso campesino.
¿Cómo Podríamos Alcanzar la Viabilidad Económica y Financiera del proyecto?	Realizar una gestión eficiente de los costos en todas las etapas del proceso de producción, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución y comercialización del producto final.	Establecer estrategias de precios competitivos que reflejen el valor del producto y que sean atractivos para los clientes.	Ofrecer una variedad de productos lácteos además del queso campesino, como yogur, mantecquilla, cuajada, entre otros, para aumentar los ingresos y atender a una base de clientes más amplia.	Buscar fuentes de financiamiento adecuadas, como incentivos para proyectos liderados por mujeres, programas de desarrollo empresarial, préstamos bancarios y financiamiento colectivo, para respaldar la inversión inicial y el crecimiento continuo del proyecto.





www.dinngo.es Design Thinking www.designthinking.es Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.




Nota. La figura 2 muestra la lluvia de ideas entorno a el proyecto. Fuente. Elaboración propia

En la Figura 2. Utilizando esta herramienta podemos realizar una lluvia de ideas en base a la pregunta ¿cómo podríamos? Con este método podemos generar ideas de innovación para la cooperativa.

Figura 3

Idealización

 Matriz ERIC Objetivo: Plantear acciones que nos ayuden a diferenciarlos, en base a el desarrollo previo de nuestra curva de valor. 01:00    + Información		Proyecto: COOPERATIVA QUESERA DE MUJERES CAMPESINAS CAMPO BELLO Versión:
Equipo: 110011A_1701		Fecha: MARZO 2024
Observaciones:		
Eliminar <ul style="list-style-type: none"> *Migración de los territorios por falta de oportunidades. *Altos costos por la hegemonía de unas pocas industrias *Los intermediarios ajenos a la zona que incrementan los costos por operación. 	Reducir <ul style="list-style-type: none"> *El desempleo de las mujeres campesinas en la región. *El impacto ambiental por malas practicas industriales *Crisis económica en los habitantes de esta región 	
Incrementar <ul style="list-style-type: none"> -Calidad de vida en los socios de la cooperativa (económica y emocionalmente) -La oferta de los productos artesanales derivados de la leche -Capacitaciones en las buenas prácticas de manufactura -El turismo emocional y de experiencia inmersiva 	Crear <ul style="list-style-type: none"> -Quesos y productos derivados de la leche, de forma artesanal -Plan de turistas para descubrir el proceso de manufactura realizado a nuestros productos -Variedad en un portafolio que brinde experiencia de sensaciones y acompañamientos -Semillero de conocimiento hacia las buenas prácticas de manufactura 	

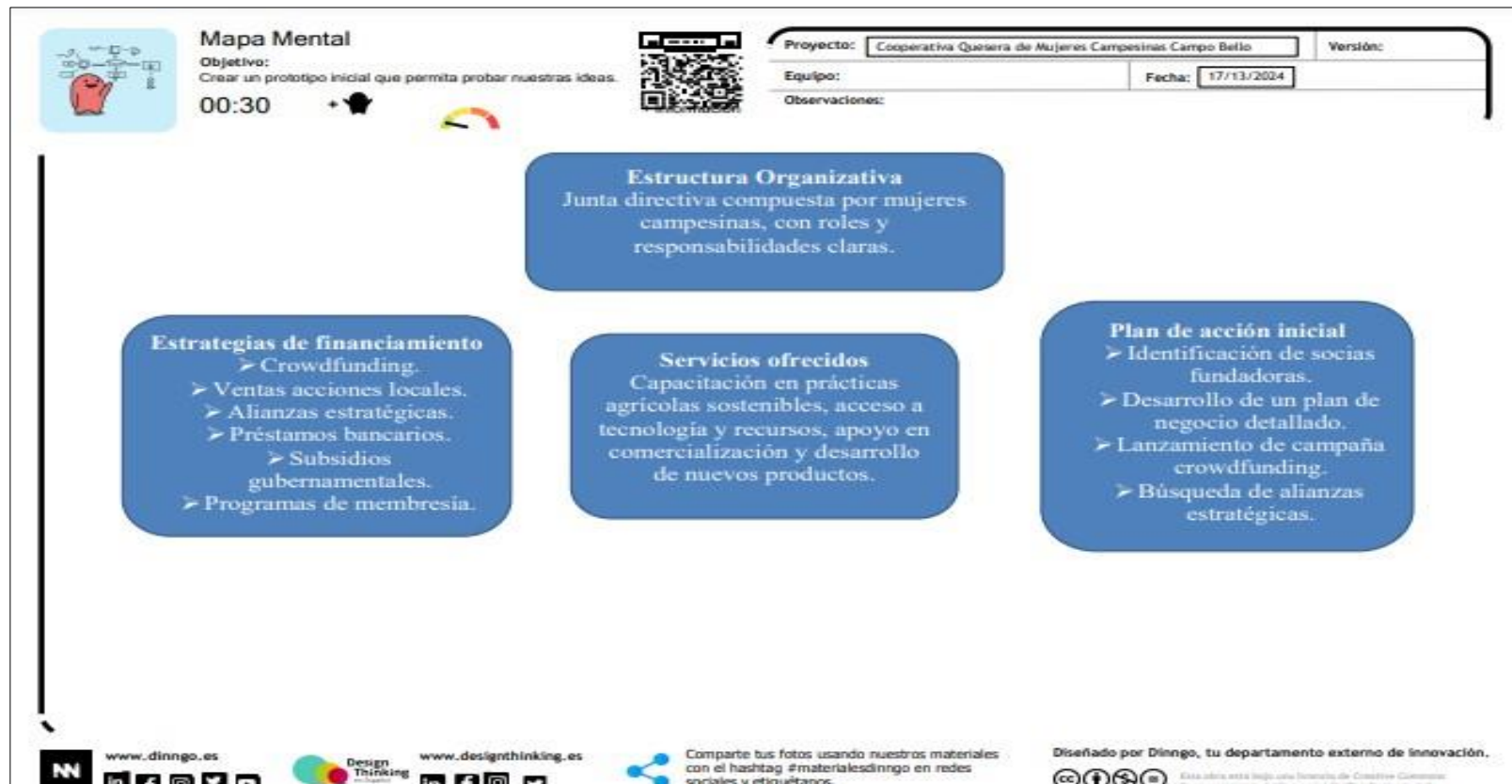
 www.dinngo.es  www.designthinking.es  Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes. **Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.**

Nota. A través de esta matriz se plasma lo que se idealiza con la quesería, que se quiere crear lo cual inicialmente es los quesos y derivados de la leche, lo que va a incrementar como la calidad de vida y la oferta de productos, que es lo que se planea eliminar como los altos costos y también que se quiere reducir como la tasa de desempleo en mujeres campesinas. *Fuente.* Elaboración propia

En la Figura 3. Con la anterior herramienta utilizada en el paso de idealización se pueden plantear acciones las cuales pueden ayudar a ganar ventajas competitivas basándose en la curva de valor la cual es utilizada para generar ideas, identificar oportunidades y para diseñar modelos de negocio.

Figura 4

Prototipado



Nota. Con el mapa mental se plasma básicamente como esta formada la estructura organizativa de la empresa, las estrategias para laborar en el mercado y los servicios que se ofrecen y el plan de acción a ejecutar para innovar. *Fuente.* Elaboración propia

En la Figura 4. Con la herramienta Mapa mental en la fase prototipado buscando como objetivo identificar posibles soluciones para los problemas identificados en la cooperativa.

Figura 5

Testeo



Storyboard o guion gráfico

Objetivo:
Sostener la conversación sobre la funcionalidad de una solución mediante herramientas visuales.

01:00



+ Información

Proyecto: Cooperativa quesera de mujeres Campesinas Campo Bello	Versión:
Equipo: 1.5	Fecha: Marzo 17 de 2024
Observaciones:	



1

Asegurar y entender los
Requerimientos de la
Cooperativa quesera



2

Definir los casos de
Pruebas para los productos



3

Utilizar varios datos
para un excelente
testeo



4

Filtrar información
para eliminar lo que
no se considera
importante



5

respetar los lineamientos
legales que tiene una
cooperativa

SEGUIMIENTO EFECTIVO

- Para que los experimentos sean efectivos debe considerarse:
- 1. Metodología
- 2. Recursos
- 3. Estrategias
- 4. Herramientas
- 5. Indicadores



6

Verificar la cobertura de
los productos de la
Cooperativa



7

Capacitar y socializar
los diferentes productos y
procesos a nuestros
Asociados de la cooperativa



8

Llegar directamente al
consumidor final de los
productos de la cooperativa



9

Comercialización del
producto, queso y sus
derivados.



10

Posicionarnos en las
Diferentes plataformas
digitales, de promoción
y venta de nuestro producto



www.dinngo.es



www.designthinking.es



Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de Innovación.



Nota. Mediante este testeo se identifican el paso a paso de las actividades a ejecutar, para lograr el objetivo principal el cual es crecer en el mercado Fuente. Elaboración propia

En la Figura 5. Mediante la herramienta Storyboard o Guion grafico se pueden definir las distintas actividades mediante gráficos o ilustraciones para su mayor comprensión y comunicación.

La metodología de Design Thinking está dividida en diferentes fases las cuales son indispensables en una empresa basándose en fomentar la innovación en las organizaciones para obtener éxito, permitiendo que se generen grandes beneficios en la búsqueda de soluciones y así poder obtener mejores resultados.








La herramienta Design Thinking fomenta la colaboración, la empatía y el pensamiento creativo para llegar a soluciones efectivas y centradas en las personas.

La herramienta Design Thinking está dividida en 5 fases: Empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

Estas fases están diseñadas con el fin de perfeccionar una solución trabajando sobre los puntos de mejora detectados utilizando diferentes herramientas como mapas mentales, matriz DAFO, presentaciones, bocetos entre otros.

Figura 6

Modelo de Negocio

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Socios inversores -Clientes -Proveedores de insumos -Alianzas empresas locales. -Agencias de marketing -Distribuidores 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -La producción y transformación de la leche en productos naturales que llegan a satisfacer a los clientes y ser una buena opción en el mercado. -Marketing a través de un plan 360 en redes sociales. 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Los productos de la Cooperativa Quesera de Mujeres Campesinas Campo Bello son reconocidos por su calidad, su variación en productos, la procedencia de su materia prima, la sostenibilidad en la producción, la innovación en sus nuevos productos, Con este negocio se piensa en tener prácticas sostenibles y responsables. Experiencia turística y educativa en la producción de queso., destacándose como una empresa donde las mujeres campesinas son las emprendedoras de este negocio y su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes que prefieren alimentarse de</p>	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia personal: Personalizadas: Interacción directa con los productores y el personal de la cooperativa. (Puntos de venta). -Atención al cliente multicanal: (WhatsApp, redes sociales, correo electrónico etc.) 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Consumidores hombres y mujeres que prefieren los productos naturales como el queso, yogurt y la variedad de estos. -El segmento se puede considerar con diferentes variables como la edad: Niños entre los 4 y 15 años en etapa de crecimiento que buscan una sana alimentación. -El nivel socioeconómico, las preferencias por los productos que fabricamos y la capacidad de adquirirlos. - Turistas interesados en el turismo agroalimentario
<p>Estructura De Costos </p> <p>Gastos fijos: Arrendamiento de local, salarios administrativos, marketing. Costos variables: Materia prima, salarios operación, insumos, costos de transporte.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Ingresos obtenidos por la venta de los productos ofrecidos. Capital semilla Ventas en línea por redes sociales Intercambio de bienes por materias primas</p>		

Nota. Mediante este modelo se identifican los aspectos claves y alternativad para lograr la finalidad. *Fuente.* Elaboración propia

Análisis Modelo Canvas

Socios Clave

Son todos los actores que proporcionan los recursos para poder ofrecerle al cliente la propuesta de valor. en el caso de la cooperativa quesera de mujeres campesinas campo bello, los socios claves serían los proveedores de leche, los distribuidores, las personas que aportan la materia prima como los envases, la logística de transporte, las agencias de marketing, los inversionistas, y el gobierno departamental quienes ayudan a impulsar el negocio.

Actividades Claves

Corresponde a aquellas tareas importantes, desarrolladas para poder ofrecer una propuesta de valor de una empresa a sus clientes, en este caso, es la producción y la transformación de la leche en productos naturales que llegan a satisfacer a los clientes buscando ser una buena opción en el mercado, realizando estrategias como el marketing en un plan 360 en redes sociales, o la reducción de costos en las operaciones.

Recursos Claves

En la metodología Canvas, (2023), estos recursos hacen referencia a los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros los cuales son necesarios para poder tener un valor hacia el cliente, para el proyecto se tiene en cuenta recursos como la mano de obra de las mujeres campesinas, excelentes proveedores de materias primas, insumos de buena calidad, y una buena infraestructura para la producción.

Oferta De Valor

En el proyecto que se viene realizando se ofrecen productos que satisfacen las necesidades de los clientes y es por esta razón que los clientes nos prefieren. Siendo los productos de la cooperativa quesera de mujeres campesinas Campo Bello reconocidos por su

calidad, su variabilidad en productos, la procedencia de su materia prima, la sostenibilidad en la producción, la innovación en sus nuevos productos, Con este negocio se piensa en tener prácticas sostenibles y responsables. Experiencia turística y educativa en la producción de queso., destacándose como una empresa donde las mujeres campesinas son las emprendedoras de este negocio y su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes que prefieren alimentarse de una manera más saludable.

Segmento De Clientes

En este segmento nos enfocamos en identificar en qué tipo de clientes se va a enfocar, en este caso, en la cooperativa nos enfocaremos en

Consumidores hombres y mujeres que prefieren los productos naturales como el queso, yogurt y la variedad de estos.

El segmento se puede considerar con diferentes variables como la edad: Niños entre los 4 y 15 años en etapa de crecimiento que buscan una sana alimentación.

El nivel socioeconómico, las preferencias por los productos que fabricamos y la capacidad de adquirirlos.

Turistas interesados en el turismo agroalimentario

Canales De Distribución

Son los medios que tiene la cooperativa para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes y poder ser reconocidos, en este caso podemos tener en cuenta:

La venta directa.

Tiendas propias donde se comercialicen los productos, mercado institucional, tiendas especializadas en productos lácteos.

Ferias.

Mercados reconocidos.

Venta indirecta: distribución a tiendas minoristas.

Relaciones Con Los Clientes

Identificamos que tipo de relación pretendemos construir con los segmentos de clientes y cuál será su participación en la propuesta de valor, en la cooperativa podemos identificar que podemos tener las siguientes relaciones:

Asistencia personal: Personalizadas: Interacción directa con los productores y el personal de la cooperativa.

(Puntos de venta).

Atención al cliente multicanal: (WhatsApp, redes sociales, correo electrónico etc.)

Estructura De Costos

Corresponde al soporte financiero que tenemos en la cooperativa y que se requiere en la operación, de acuerdo con estos costos se tienen:

Gastos fijos: Arrendamiento de local, salarios administrativos, marketing.

Costos variables: Materia prima, salarios operación, insumos, costos de transporte.

Fuente De Ingresos

En la cooperativa podemos definir que podemos ser rentables por lo siguiente: -Ingresos obtenidos por la venta de los productos ofrecidos.

Capital semilla

Ventas en línea por redes sociales

Intercambio de bienes por materias primas

Estrategias de mercadeo

Atributos Y Beneficios De Los Productos De La Cooperativa Quesera De Mujeres

Campeonas Campo Bello

Los productos que se ofrecen son reconocidos por su calidad, siendo los clientes aquellos que los eligen por ser caseros y naturales, elaborados con leche pura pasteurizada, la cual proviene de las fincas ganaderas de la región con todos sus atributos originales como la proteína, la grasa y las vitaminas y calcio que son indispensables para la alimentación del ser humano. La cooperativa tiene como objetivo ser líder en la venta de quesos en diferentes tipos y presentaciones, se busca implementar productos derivados de la leche como la cuajada, la mantequilla o crema, el yogurt con sus diferentes sabores eligiendo productos sin aditivos y preservativos, colores y sabores naturales buscando una salud digestiva para los potenciales consumidores, así como productos complementarios como mermelada de frutas de la región. Los productos de la cooperativa quesera de mujeres campesinas de Campo Bello son reconocidos por ser saludables, sabor natural, productos de buena calidad y a un buen costo con respecto a la competencia.

Entre los beneficios de los productos lácteos está el ofrecer beneficios para la vida de las personas que los consumen en cuanto a su nutrición y el desarrollo del cuerpo del ser humano.

En los niños encontramos beneficios como como aportar calcio necesario para el crecimiento y desarrollo de los huesos, en los adultos mayores el consumo de lácteos fortalece la alimentación diaria, las últimas evidencias en cuanto a estudios realizados muestran la asociación de este con la disminución del riesgo de accidentes cerebrovasculares dando un efecto positivo en la salud ósea en la infancia y adolescencia protegiendo contra algunos tipos de cáncer.

Marca, Imagen Y Slogan

La marca de los productos es: Delicias Campesinas

Figura 7

Marca y Logotipo del producto



Nota. El logotipo se crea basado en las vacas ya que son los animales que nos proveen la materia prima para le creación del producto. *Fuente.* Elaboración propia

La marca de los productos se llama “Delicias Campesinas” porque impacta en la idea de productos auténticos, frescos y elaborados con dedicación en entornos rurales y por manos de las mujeres campesinas. El nombre sugiere sabores tradicionales y artesanales que provienen directamente del campo, transmitiendo una sensación de calidad, frescura y conexión con la naturaleza.

El slogan es “El sabor de nuestra tierra”, porque son productos elaborados en el municipio de Cabrera, donde las manos campesinas son las encargadas de darle el sabor a los productos lácteos, todo gracias a la materia prima como lo es la leche que suministran las ganaderías de la región.

La imagen es una vaca la cual hace referencia a que son productos lácteos y naturales.

Grupo Objetivo Del Proyecto

Para el proyecto un grupo de consumidores podrían ser los consumidores de clase media-alta y alta los cuales valoran la calidad, la procedencia y la artesanía en los alimentos que consumen. Este grupo de consumidores suele estar dispuesto a pagar un precio Premium por productos exclusivos y de alta calidad, como los quesos y los derivados lácteos producidos por la cooperativa. Al dirigirse a este grupo objetivo, la cooperativa podría enfocar sus esfuerzos en ofrecer productos Premium y experiencias únicas que satisfagan las expectativas de este grupo de consumidores exigentes.

Segmentación Del Proyecto

En nuestro proyecto podemos definir como grupo objetivo aquellas personas que se encuentran en el segmento geográfico las cuales son personas que se encuentran en la región considerando factores como el clima, la cultura y las preferencias de consumo siendo los consumidores locales aquellos que aprecian los productos lácteos de la región y apoyan a las mujeres campesinas. Las del segmento conductual quienes buscan ocasionalmente realizar la compra, ven los beneficios de los productos y por esto se inclinan hacia nuestros productos y lo usan con frecuencia siendo leales a la marca. El segmento demográfico dividiendo el mercado en subgrupos con características determinadas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, su clase social o sus ingresos. La segmentación Pictográfica donde se delimita al público consumidor en base a sus actitudes, su estilo de vida, y su personalidad prefiriendo los productos por su manera de pensar.

Identificación de la competencia

Figura 4

Prototipado

Empresas de elaboración de productos lácteos en Cabrera			
EMPRESA	LOCALIDAD	DEPARTAME	TELEFONO
Asociación de lácteos Paquilo de la vereda Paquilo del	Cabrera	Cundinamar	3132733359
Industrias Lácteas de Sumapaz	Cabrera	Cundinamar	3156074858
Asociación de lecheros alto Sumapaz	Cabrera	Cundinamar	3143126944

Nota. Se establece una base de datos con las diferentes sedes. *Fuente.* Informa Directorio de Empresas. (s.f.). Elaboración de productos lácteos en CABRERA. Directorio de Empresas Directorio de empresas en Colombia. https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/1040_elaboracion-deproductos-lacteos/localidad_cabrera

En el mercado de productos lácteos en Cabrera -Cundinamarca identificamos a la competencia local en los cuales se encuentra la Asociación de lácteos Paquilo de la vereda Paquilo del municipio de Cabrera Cundinamarca, Industrias Lácteas de Sumapaz SAS y la Asociación de Lecheros Alto Sumapaz, todas ubicadas en el municipio de Cabrera-Cundinamarca. Algunas de las competencias en este mercado podrían ser otras cooperativas lácteas, pequeñas empresas productoras de quesos artesanales, tiendas de lácteos locales o incluso los supermercados que venden variedad en productos lácteos. Para destacarnos en el mercado la cooperativa quesera de mujeres campesinas Campo Bello podríamos enfocarnos en la calidad artesanal de los productos, en la historia, los valores detrás de la cooperativa, el precio de los productos, así como tener relaciones sólidas con los consumidores locales.

Aliados Clave

Para la cooperativa quesera de mujeres campesinas Campo Bello en Cabrera - Cundinamarca se identifican aliados claves y alianzas estratégicas que pueden ser fundamentales para el crecimiento y el éxito del negocio. Algunos de estos aliados y estrategias podrían ser.

Asociaciones de productores artesanales. Son organizaciones con las que se puede colaborar, ya que son productores locales para compartir recursos, conocimientos y experiencias en la producción y comercialización de productos lácteos.

Restaurantes Y Tiendas Gourmet. Aliarse con restaurantes locales o tiendas gourmet para ofrecer sus productos lácteos de forma exclusiva o en colaboración en la creación de platos especiales que destaquen los quesos de la cooperativa.

Mercados Campesinos Y Ferias Locales. Participar en mercados campesinos y ferias locales para dar a conocer los productos y establecer relaciones directas con los consumidores.

Escuelas y centros educativos. Establecer programas educativos sobre la producción de lácteos artesanales y nutrición en colaboración con escuelas y centros educativos locales.

Diversificación De Productos. Ampliar la gama de productos lácteos ofrecidos como yogurt, postres, lácteos o mantequillas para satisfacer las diferentes necesidades y las preferencias de los consumidores.

Certificaciones De Calidad. Obtener calificaciones de calidad que respalden la procedencia y la calidad de los productos lácteos de la cooperativa, lo que puede generar confianza entre los consumidores.

Eventos Y Degustaciones. Organizar eventos, degustaciones y talleres para dar a conocer los productos, interactuar con los consumidores y crear una experiencia única con los productos que se elaboran en la cooperativa.

Al implementar estas estrategias la cooperativa puede fortalecer su posición en el mercado, atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes existentes.

Estrategias de mercadeo

Para comunicar y cautivar sobre el queso campesino artesanal, podemos implementar una combinación de estrategias de marketing tanto tradicionales como digitales.

Estrategias De Marketing Tradicional

Degustación En Tienda

Se organizan eventos de degustación en tiendas de alimentos, mercados locales o supermercados donde los consumidores puedan probar el queso campesino y sus derivados, aparte de recibir información sobre sus características y usos.

Participación En Ferias Y Eventos Gastronómicos

Consiste en establecer un puesto en ferias gastronómicas locales o eventos relacionados con la agricultura donde pueda exhibir y vender los productos (queso y sus derivados), esto permitirá llegar al público más amplio y generar interés en el producto.

Publicidad Impresa

Colocar anuncios en revistas de gastronomía, periódicos locales o folletos impresos que destaquen las cualidades únicas del queso campesino y sus derivados, y donde se pueden encontrar.

Estrategias De Marketing Digital

Presencia en redes sociales. Crear perfiles en plataformas como Instagram, Facebook, Twitter para compartir fotos atractivas, recetas, consejos de uso y noticias relacionadas con el producto queso campesino.

Fomentar la interacción con los seguidores respondiendo preguntas y comentarios.

Marketing de contenidos.

Crear contenido relevante y atractivo para tu audiencia, como blogs, videos y publicaciones en redes sociales que destaquen las características y beneficios del queso campesino, esto puede incluir recetas, entrevistas con productores, historias de origen etc.

Publicidad En Línea

Utiliza plataformas de publicidad en línea como Google Ads o Facebook Ads para llegar a tu audiencia objetivo con anuncios que promocionen el queso campesino y dirijan al público a tu sitio web o tienda en línea.

Estrategias De Comunicación.

Para impulsar el queso campesino a través de una estrategia de comunicación efectiva, es importante destacar su autenticidad, calidad y conexión con la tradición.

Desarrollar Una Narrativa Convincente

Como crear una historia emocionante y autentica que resalte el origen del queso campesino, la pasión de los productores y la importancia de la tradición en su elaboración, esta narrativa debe conectar emocionalmente con el público objetivo y transmitir los valores de la marca.

Identificar Al Público Objetivo

Definir claramente a quienes queremos llegar con el mensaje de comunicación, esto puede incluir amantes del queso y sus derivados, consumidores preocupados por la calidad y autenticidad de los alimentos, personas interesadas en la cocina gourmet y la gastronomía local, entre otros.

Estrategia De Posicionamiento.

Impulsar el queso campesino a través del posicionamiento implica destacar sus características únicas y diferenciadoras en la mente de los consumidores.

Resaltar La Calidad Y Frescura

Posiciona el queso campesino como un producto de alta calidad y fresca, elaborado con ingredientes naturales y técnicas de producción cuidados. Destaca su sabor rico y distintivo, así como su textura suave y cremosa.

Posicionamiento Saludable

Destacar los beneficios para la salud del queso campesino, como una opción saludable y nutritiva para aquellos que buscan opciones de snacks y alimentos satisfactorios.

Diferenciación Por Variedad Y Sabores

Si produces diferentes variedades de queso campesino, utiliza el posicionamiento para destacar las características únicas de cada variedad y sus sabores distintivos. Esto permite a los

consumidores encontrar el queso que mejor se adapte a sus preferencias.

Estrategia De Diferenciación

Una estrategia de diferenciación para impulsar el queso campesino podría incluir lo siguiente:

Identificación De Atributos Únicos

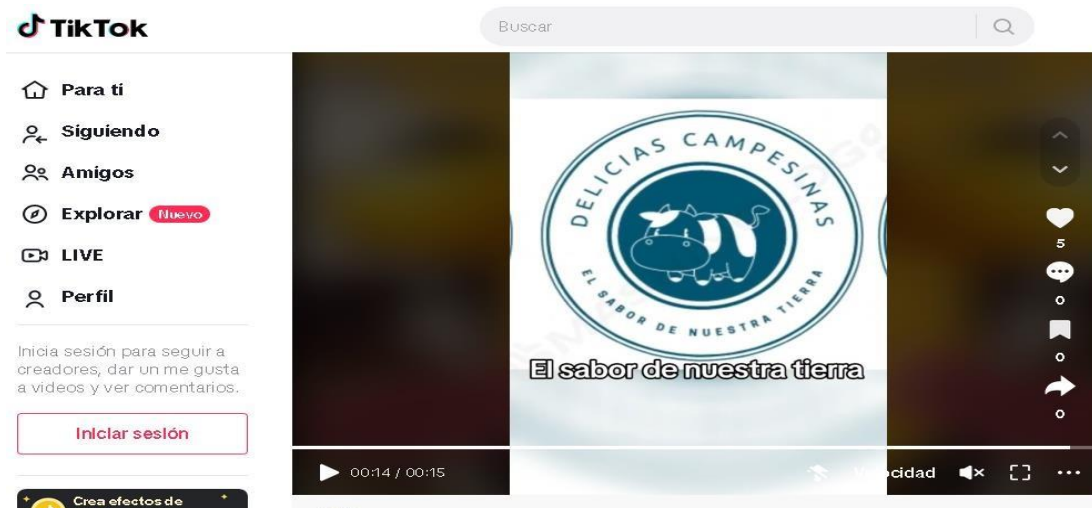
Analiza que aspectos hacen que tu queso campesino se destaque de otros productos similares en el mercado. Puede ser su sabor distintivo, su textura cremosa, su origen orgánico etc. segmentación de mercado: Identifica los segmentos de mercado que valoran los atributos distintivos de tu queso campesino. Esto podría incluir consumidores preocupados por la calidad de los alimentos. Amantes de la comida tradicional, o aquellos interesados en apoyar a productores locales.

Comunicación De La Diferenciación

Utiliza estrategias de marketing y comunicación para resaltar los atributos únicos del queso campesino. Esto podría incluir etiquetado claro que destaque su origen local o su proceso de producción artesanal, campañas publicitarias que resalten su sabor autentico, o presencia en eventos gastronómicos donde puedas interactuar directamente con los consumidores.

Figura 8

Prototipos de contenidos para redes sociales



Nota. Mediante un vídeo a través de la plataforma TikTok se promociona el negocio y sus diferentes productos, para que los internautas la conozcan. *Fuente.* Elaboración propia

Contenido: Videos cortos y dinámicos mostrando las etapas clave del proceso de producción, entrevistas con productores y testimonios de clientes satisfechos.

Figura 9

Presentación en Facebook

Nota. Se crea una página en la red social de Facebook, para a través de esta darnos a conocer y promocionar nuestros productos. *Fuente.* Elaboración propia



Propósito: Interactuar con la comunidad local y promover eventos y actividades de la cooperativa.

Estas estrategias y prototipos de contenido pueden ayudar a la Cooperativa Quesera de Mujeres Campesinas Campo Bello a establecer una sólida presencia en el mercado local y a conectar con su audiencia de manera efectiva, tanto en el ámbito tradicional como en el digital.

Figura 10.

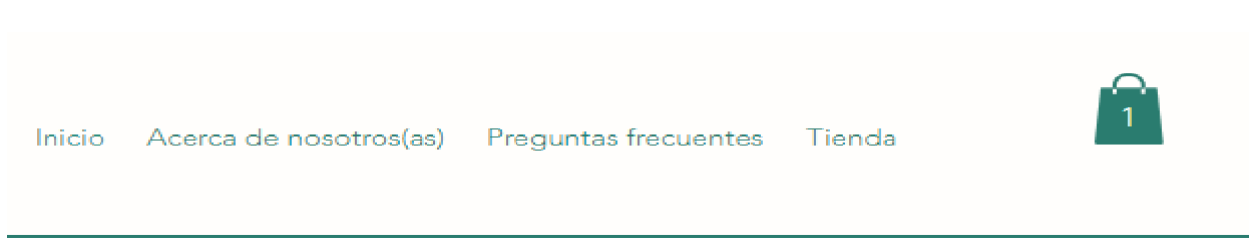
Presentación página web



Nota. Plataforma de la empresa virtual. *Fuente.* Elaboración propia

Figura 11.

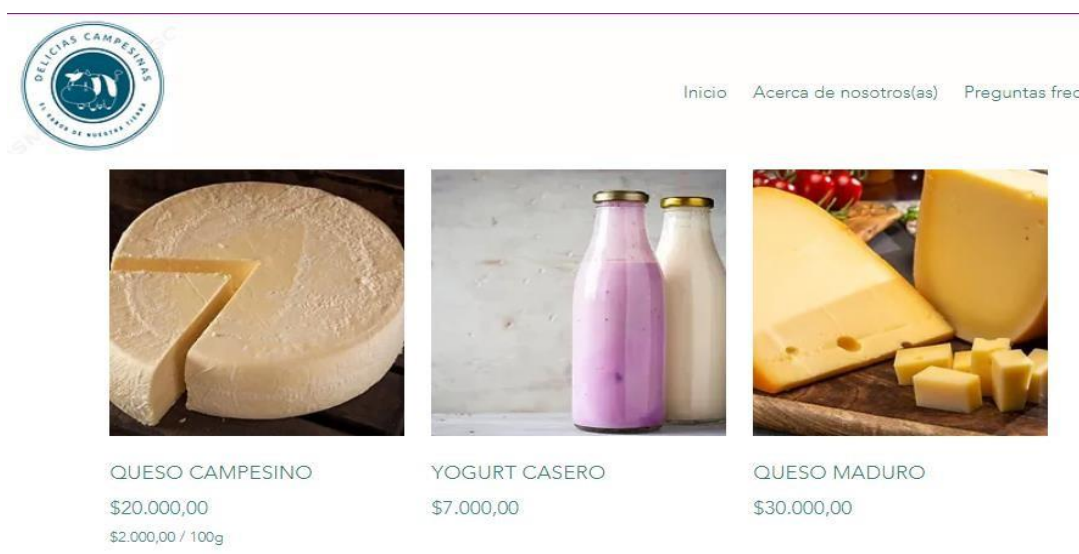
Vínculos de información de la empresa



Nota. Plataforma de la empresa virtual. *Fuente.* Elaboración propia

Figura 12

Productos o descripción del servicio



Nota. Productos ofrecidos al cliente. *Fuente.* Elaboración propia

Proyección Operativa Y Financiera***Recursos Operativos***

Se pretende vender 500 kilos de queso campesino a \$20,000 pesos por cada unidad de kilo, con una frecuencia semanal, para una razón anual de 26.000 kg y ventas brutas de \$520.000.000 con lo cual se estaría absorbiendo un 5% de la capacidad productora de leche en el municipio y atendiendo una demanda con tendencia a un crecimiento anual del 1,5%

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

Tabla 1

Capacidad instalada

Conceptos	Unidad de medida
Área total de producción	178 M2

Nota. Capacidad que la empresa puede alcanzar. *Fuente.* Elaboración propia

Disponibilidad insumos

La disponibilidad de la materia prima para el modelo de negocio, se sustentan sobre la necesidad de garantizar el suministro del principal insumo, la leche, para lo cual deberán exigirse condiciones de calidad mínimas para proceder a la compra del producto, el cual deberá almacenarse mediante lo definido en los protocolos sobre tratamiento de líquidos lácteos, a las diferentes fincas que nos suministraran el producto.

Tabla 2.

Materia prima

Producto: Queso Campesino				
Unidades a producir: 500 kilos semanales				
	Tiempo		Número	Equipos y máquinas
	O		o de	que se utilizan.
	estima	Cargos	personas	Capacidad de
Actividad del proceso	do en	que	as que	producción por
	realiza	participa	interviene	máquina. (Cantidad

	ción (horas)	n en la actividad	enen por cargo	de producto por unidad de tiempo.
Acopio de la leche – Conservación	10	Operario 1	1	Cuarto frio
Adición de Cuajo - Suero Ácido	1	Operario 2	1	Caldero
Desuerado	2	Operario 1	1	Tina de cuajado
Moldeo – Almacenamiento	3	Operario 1	2	Moldes
Pruebas de calidad	1	Jefe de producción	1	Reactivo para adulterantes
Empaquetamiento	4	2 operarios	2	empaquetado
Almacenamiento	2	2 operarios	2	Balanza digital
Salida del producto	1	1 operario	1	Etiquetado

Nota. Proceso de la materia prima. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 3

Proyección de producción

	Semanal			Mensual		Anual	
Leche	3500 Lts	\$1500 Lts	\$5.250.000	14.000 Lts	\$21.000.000	182.000 Lts	\$273.000.000
Sal	2.5 kl	\$2.436	\$6.090	10 kl	\$24.360	130 kl	\$316.680

Cuaj o	500 tb	\$1.080	\$540.000	2000 tb	\$2.160.000	26.000 tb	\$28.080.000
Calci o	350 gr	\$9,5	\$3.325	1400 gr	\$13.300	18.200 gr	\$172.900
Total				Total		Total	
		\$5.799.415			\$23.197.660		\$301.569.580

Nota. Se proyectan las ventas esperadas en lts de manera semanal, mensual y anual. *Fuente.*



Elaboración propia

De acuerdo con las previsiones iniciales se tendrá capacidad para asumir un máximo del 5% de la totalidad de la producción de leche en la región, para un uso de planta estimado en un 40% de su capacidad total en su primera fase inicial, lo cual permitirá, en la medida en que se afiancen los procesos productivos, ir incrementando su nivel de producción en un aproximado 10% anual, para lo cual se necesitaran 10 litros de leche por cada kilo de queso, se tiene una capacidad inicial de producción de 500 quesos campesinos de un kilogramo de peso.

Ficha Técnica del Producto (Bien o Servicio). Se requiere un área de mínimo de producción de 178,2 Mts cuadrados, distribuidos de manera lógica de acuerdo con el proceso de elaboración del producto, con espacios abiertos y cerrados para el área de producción, impermeabilizado y sellamiento de cuarto frío de 3*3 Mts como mínimo y con el acondicionamiento exigido por INVIMA para habilitación del proceso productivo.

Tabla 4

Ficha técnica

 			
Elaborado por:	Julieth Alexandra	Fecha	Mayo 2024

Gutiérrez
Mora

Ficha técnica									
Nombre del producto	Queso campesino								
Descripción del producto	Es un producto lácteo fresco y tradicional, elaborado con leche fresca de alta calidad, cuidadosamente seleccionada de las fincas locales. Se caracteriza por su sabor suave y cremoso, así como por su textura delicada y ligeramente húmeda								
Ingredientes	Leche, cuajo, sal y cloruro								
Composición nutricional del producto	<table border="0"> <tr> <td>proteína</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>grasa</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>carbohidratos</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>calorías por cada 100 gr</td> <td>420 kal/100gr</td> </tr> </table>	proteína	15%	grasa	18%	carbohidratos	10%	calorías por cada 100 gr	420 kal/100gr
proteína	15%								
grasa	18%								
carbohidratos	10%								
calorías por cada 100 gr	420 kal/100gr								
Características por:	<table border="0"> <tr> <td>olor</td> <td>El producto debe tener un aroma agradable, leche fresca</td> </tr> <tr> <td>color</td> <td>Es blanco crema, casi amarillo y brillante</td> </tr> <tr> <td>sabor</td> <td>Fresco y cremoso, con asomos de acidez.</td> </tr> <tr> <td>textura</td> <td>Es cremosa y semiblanda.</td> </tr> </table>	olor	El producto debe tener un aroma agradable, leche fresca	color	Es blanco crema, casi amarillo y brillante	sabor	Fresco y cremoso, con asomos de acidez.	textura	Es cremosa y semiblanda.
olor	El producto debe tener un aroma agradable, leche fresca								
color	Es blanco crema, casi amarillo y brillante								
sabor	Fresco y cremoso, con asomos de acidez.								
textura	Es cremosa y semiblanda.								
Presentación y contenido neto del producto	Envase de bolsa de polietileno según su peso								
Conservaciones del producto y vida útil	Mantener y conservar el producto dentro de su empaque o un recipiente en el refrigerador, aislado de la contaminación cruda de carnes, verduras y frutas para conservar su calidad y frescura.								
Vida útil	20 días a temperatura -2°, -4°c								
Requisitos y normalización	Norma NTC 750 Invima								

Nota. Ficha técnica del producto fabricado. *Fuente.* Elaboración propia

Descripción de la maquinaria o instalaciones

Tabla 5

Descripción de maquinaria o instalaciones

Requerimiento de maquinaria y herramientas

Equipos	Especificaciones Técnicas	Costo	Cant	Costo Total
---------	---------------------------	-------	------	-------------

		Unitario		
Cuarto Frio	Tamaño 25 x 2.5	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
Mesones	1200X 300 X 800HMM	\$ 350.000	2	\$ 700.000
Cantinas	Cantinas en aluminio o teflón	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000
Caldera de Vapor	Gas, Capacidad 10 BHP, Presión de diseño 125	\$ 9.000.000	1	\$ 9.000.000
Descremadora	500L/h	\$ 6.500.000	1	\$ 6.500.000
Tanques para Recibo	Acero Inoxidables, capacidad 2000L	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000
Acidómetros	Acidómetro	\$ 90.000	1	\$ 90.000
Balanza	Balanza Digital 50Kg	\$ 250.000	1	\$ 250.000
Material de Vidrio Laboratorio	Butirometros, Pipetas Graduadas de 10ml, 5ml 1 ml	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Centrifuga para Grasa	Centrifuga para Butiro metros Gerber	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Tina de Cuajado	Acero Inoxidables, capacidad 500L, con vapor	\$ 320.000	1	\$ 320.000
Reactivos para Adulterantes	pruebas para adulterantes para leche, cloruros, neutralizantes, epóxidos, almidones	\$ 130.000	1	\$ 130.000

Total, inversión	\$ 46.640.000
------------------	---------------

Nota. Maquinaria e instalaciones necesarias para el proceso. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 6

Inversión inicial

Conceptos	Valor
Equipos de computo	\$ 3.500.000
Maquinaria y equipo	\$ 46.640.000
Muebles y equipos de oficina	\$ 4.500.000
Gastos Preoperativos	\$ 2.800.000
Plan de medios	\$ 12.000.000
Registro de Marcas	\$ 3.500.000
Adecuaciones	\$ 12.000.000
Capital de trabajo	\$ 35.000.000
Permisos y licencias	\$ 2.500.000
Total, costo proyecto	\$122.440.000

Nota. Inversión para llevar a cabo el proyecto. *Fuente.* Elaboración propia

Proyecciones de distribución en planta

Figura 13

Distribución en planta



Nota. Plano de las instalaciones de la planta de producción delicias campesinas *Fuente.*

Elaboración propia

Tabla 7

Distribución planta

Delicias Campesinas	
Desglose de distribución bodega	
Descripción ubicación	área en M2
Área total	585 M2
Sala de espera oficinas	25,8 M2
Vestidores	25,8 M2
Baños	12,47 M2
Pasillo ingreso de personal	44,6 M2
Área recepción de leche	25,8 M2
Área de producción	178 M2
Bodega de aditivos	18 M2
Laboratorio de pruebas	15,8 M2
Área de empaque	36,4 M2
Área de conservación	63 M2
Área de despacho	61 M2

Nota. Descripción de áreas de la planta y mts *Fuente.* Elaboración propia

Descripción de los cargos, presentación del organigrama y las necesidades de personal con sus respectivas proyecciones de sueldos. Se debe relacionar los costos parafiscales.

Tabla 8*Descripción de los cargos*

Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia Específica (años)				
Gerente	Administrativas	Profesional	5	2	Nómina	Completo	1	\$2.500.000
Secretaría	Apoyo Administrativo	Técnica profesional	4	2	Nómina	Completo	1	\$1300.000
Contador	Gestión Contable y tributaria	Profesional	4	2	OPS	Parcial	1	\$600.000
Jefe de producción	Producción y calidad del	Tecnólogo de aliment	2	2	Nómina	Completo	1	\$1.800.000

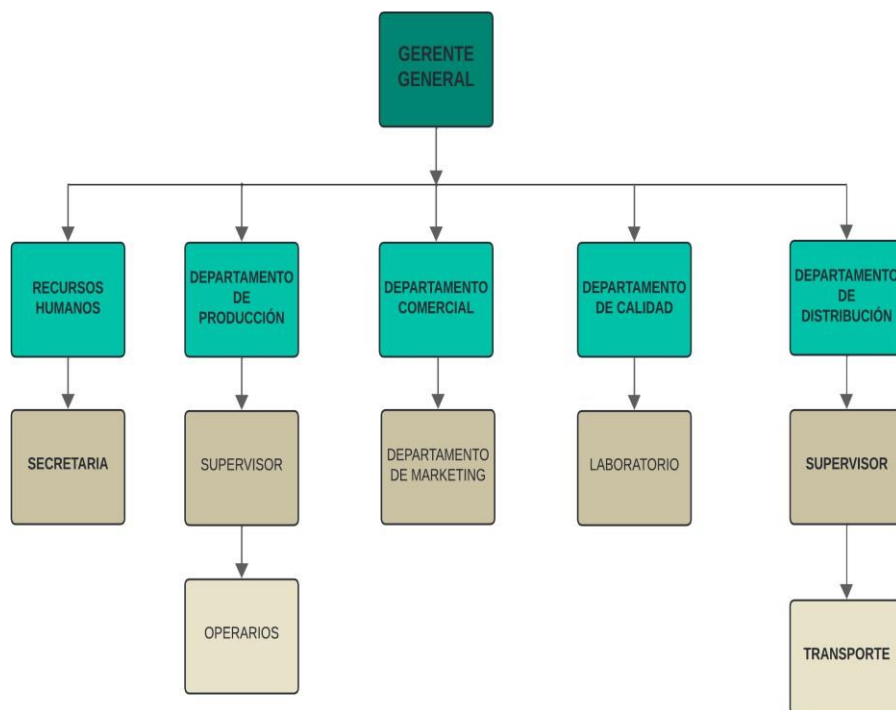
producto		os						
Operari	Producción	Técnico	2	1	OPS	Comple	1	\$1.500.00
o 1		Alimen				to		0
		tos						
Operari	Producción	Técnico	2	1	OPS	Comple	1	\$1.500.00
o 2		Alimen				to		0
		tos						
Jefe	Venta y	Técnico	2	1	Nomina	complet	1	\$1.500.00
Distribu	comercializ	en				o		0
Ción	ación del	ventas						
	producto							
Jefe de	Supervisión	Técnico	2	1	Nómina	Comple	1	\$1.800.00
Calidad	de procesos	en				to		0
	de calidad	Calidad						

Nota. Descripción de cargos y formación académica requerida acorde al cargo. *Fuente.*

Elaboración propia

Figura 14.

Organigrama



Nota. Organigrama de la empresa *Fuente*. Elaboración propia

Tabla 9*Descripción equipos de oficina*

Descripción equipos de oficina			
Detalle del elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Equipos de computo	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Maquinaria y equipo	2	\$ 23.320.000	\$ 46.640.000
Muebles y equipos de oficina	3	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000
Gastos Preoperativos	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Plan de medios	4	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
Registro de marcas	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Adecuaciones	2	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000
Capital de trabajo	1	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Permisos y licencias	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Costo total proyecto		\$ 81.120.000	\$ 122.440.000

Nota. La tabla muestra el costo unitario y total de los equipos de oficina. *Fuente.* Elaboración propia

Procesos Preoperativos:***Normatividad Empresarial (Constitución Empresa)***

Se requiere cumplir, lo dispuesto en la constitución política de Colombia, sobre la libertad de empresa y el derecho humanitario y los requisitos para la constitución de una cooperativa, en la cámara de comercio.

Normatividad Tributaria

Las tasas vigentes sobre impuesto de renta, con exclusión del IVA y demás beneficios tributarios aplicables por conformación de cooperativas y ser un proyecto social.

Normatividad Técnica

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

Normatividad Laboral

Garantizar el cumplimiento a las normas, estipulados en la Ley 50 y 789 sobre seguridad y legislación laboral.

Normatividad Ambiental

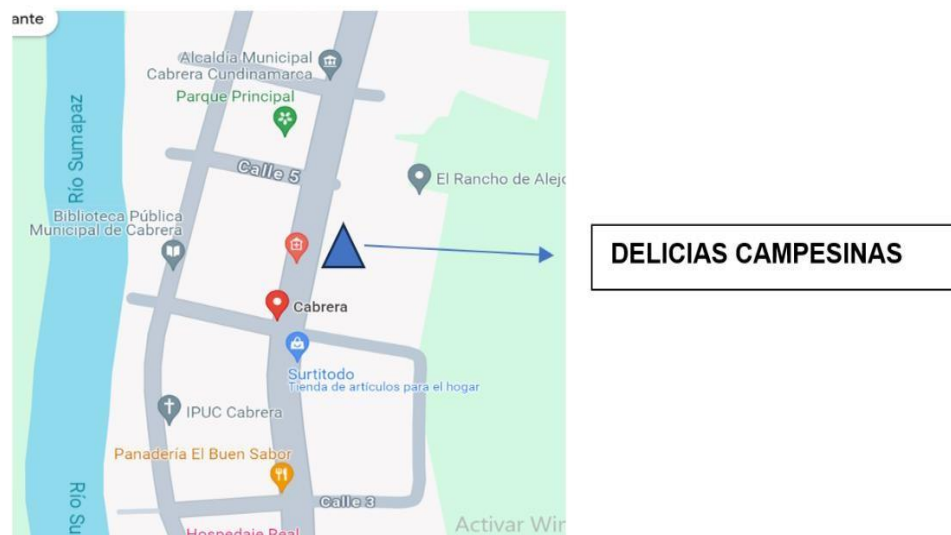
Aplicación de las exigencias de ley para el adecuado vertimiento de aguas, uso del suelo y procesamiento de los desechos ambientales, para plantas procesadoras de lácteos.

Registro De Marca Y Propiedad Industrial

Registro de marca, ante la superintendencia de industria y comercio.

Figura 15

Localización.



Nota. Ubicación geográfica de la planta *Fuente*. Elaboración propia

La Cooperativa estará ubicada estratégicamente en el corredor Vial sobre la vía principal del casco urbano, siendo esto una ventaja para la comercialización del producto ya que es una vía transcurrida por el paso de muchos turistas y clientes, conveniente con disposición de varias edificaciones disponibles para ser tomadas en arriendo con la posibilidad de la adecuación requerida para efectos de poner en marcha la planta de producción. En el plano se observan las áreas internas de la empresa y la distribución requerida de los espacios interiores.

Proyecciones De Ventas

Para definir las proyecciones de ventas se parte analizar el comportamiento actual de demanda, con el objetivo de determinar el volumen de productos bienes o servicios que se estaría dispuestos a adquirir, en este sentido, se parte por la recopilación de datos sobre sus gustos, preferencias, motivos de compra y costumbres. En el caso que el producto o servicio, sea el sustituto de uno actual se puede tomar datos sobre las proyecciones de consumo actual de dicho producto o servicio. El objetivo es sustentar con cifras la existencia de un mercado real.

Tabla 10

Calculo de la demanda

Población objetivo	2500
Consumo promedio (mensual o anual)	26000
Total, consumo	26000
Porcentaje de captura (% de mercado al que desean llegar)	1250
Total, demanda potencial	1250

Nota. Se calcula la demanda del producto *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 11

Proyecciones de ventas (unidades)

Año 1	
Total	26000

Enero	1500
Febrero	1800
Marzo	2800
Abril	2000
Mayo	2500
Junio	3000
Julio	1800
Agosto	2000
Septiembre	1200
Octubre	2300
Noviembre	2000
Diciembre	3100

Nota. Proyección de ventas anuales *Fuente.* Elaboración propia

Precio de Venta

Se debe presentar el precio de venta que se tendrá para el producto o servicio. Desde la perspectiva de costos el precio de venta deberá permitir los costos fijos y variables de la empresa y dejar un margen de utilidad. No obstante, es necesario considerar otros aspectos como:

- El precio promedio de productos sustitutos o productos similares en el mercado.
- El precio estimado que estarían dispuestos a pagar por el producto en el mercado.
- Las estrategias de mercadeo enfocadas al precio.

Tabla 12

Costos fijos y variables

Costo de producción					
Costos fijos	Cantidad	Periodo	Precio unitario	Precio total	Anual
Salarios	16	Mensual		\$ 22.900.000	\$ 274.800.000
Servicios luz	1	Mensual	\$ 980.000	\$ 980.000	\$ 11.760.000
Servicio agua	1	Bimensual	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 16.200.000
Servicio gas	1	Mensual	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Servicio internet + telefonía	1	Mensual	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Materiales de limpieza	1	Mensual	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Impuestos	3	Anual	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 32.400.000
Total			\$ 6.280.000	\$ 29.180.000	
Total costos fijos				\$ 29.180.000	\$ 350.160.000
Costo total					
Costos fijos	Costos variables		Unidades producidas		
\$ 29.180.000	\$ 25.129.000		Semanal	Mensual	Anual
Total mensual	\$ 54.309.000		500	2.166	26.000
Costo unitario	\$ 11.598				

Nota. Costos de producción anuales *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 13

Punto de equilibrio

Año 1

Total, costos fijos	\$350.160.000
Total, costos variables	\$301.548.000
Número de unidades	26.000
Costo total promedio unitario	\$11.598
Costo promedio unitario	\$11.598
Costo variable unitario	\$11.598
Precio de venta sin IVA	\$16.200
Precio de venta con IVA	\$20.000
Margen de utilidad promedio	72.4%
Punto de equilibrio en unidades	5.910 unidades

Nota. Proyección costos punto equilibrio *Fuente.* Elaboración propia

Proyecciones Ingresos Por Ventas

Tabla 14

Proyecciones de ingresos por ventas (mensual)

Meses	Unidades vendidas	Total, ventas	Unidades con descuento	Descuentos por ventas	Ventas netas	% de ventas a contado	% de ventas a crédito
Enero	1500	\$30.000.000	150	10%	\$29.700.000	40%	60%
Febrero	1.800	\$36.000.000	180	10%	\$35.640.000	40%	60%
Marzo	2.800	\$56.000.000	280	10%	\$55.440.000	40%	60%

Abril	2.000	\$40.000.000	200	6%	\$39.760.000	40%	60%
Mayo	2.500	\$50.000.000	250	10%	\$49.500.000	40%	60%
Junio	3.000	\$60.000.000	300	10%	\$59.400.000	30%	70%
Julio	1.800	\$36.000.000	180	7%	\$35.748.000	40%	60%
Agosto	2.000	\$40.000.000	200	7%	\$39.720.000	40%	60%
Septiembre	1.200	\$24.000.000	120	7%	\$23.832.000	40%	60%
Octubre	2.300	\$46.000.000	230	10%	\$45.540.000	40%	60%
Noviembre	2.000	\$40.000.000	300	10%	\$39.400.000	30%	70%
Diciembre	3.100	\$62.000.000	465	10%	\$61.070.000	30%	70%

Nota. Proyección ingreso por ventas anual *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 15

Proyecciones de ingresos por ventas

Año 1	
Total, ventas	\$520.000.000
Descuentos por ventas	\$5.250.000
Ventas netas	\$514.750.000
% de ventas a contado	37.5%
% de ventas a crédito	62.5%

Nota. Proyección ingreso ventas anual *Nota.* Elaboración propia

Capital de Trabajo

Una vez se pone en marcha un proyecto, se presenta diferencia de tiempo de producción, venta y cobro que hace que la empresa no siempre empiece a recibir dinero desde su apertura, sin

embargo, si necesita recursos para responder a los costos y gastos presentes, así que es necesario contar con un de flujos de caja, que permita solventarlos.

Contablemente el capital de trabajo es la diferencia entre activos y los pasivos corrientes. Entonces, para calcularlo, simplemente siga la fórmula: $NWC = CA - CL$. Los activos corrientes se refieren al efectivo en caja, inversiones financieras, cuentas por pagar y por cobrar, acciones, gastos, materias primas, valores, depósitos bancarios, transacciones bancarias y gastos prepagos. Por lo tanto, son los activos y derechos que pueden convertirse en efectivo a corto plazo. Los pasivos corrientes son todas las obligaciones que normalmente deben pagarse dentro de un año, como préstamos bancarios, deudas con proveedores internos y externos, provisiones y ciertas cuentas por pagar.

El capital de trabajo es un presupuesto inicial necesario para realizar las operaciones cotidianas antes de obtener ingresos suficientes que sirvan para cubrir los egresos. En general, entre otros, los recursos del capital de trabajo servirán para pagar los siguientes gastos:

Remuneraciones del personal

Materias primas e insumos

Agua, electricidad

Alquiler local

Teléfono

Internet

Seguros

Comisiones publicidad

Otros

Remuneración	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
administrativos	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00
Gastos de administración								\$	2.70			
								0.00				
								0				
Gastos financieros										\$	\$	\$
										3.06	3.06	3.06
										2.00	2.00	2.00
										0	0	0
Gastos de marketing	\$ 0	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Otros gastos	\$ 0	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00	3.580.00
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	40.297.00	47.606.400	59.204.400	49.926.000	55.725.000	61.524.000	47.606.400	52.626.000	40.647.600	56.467.400	52.988.000	65.745.800

Nota. Sistema contable anual *Fuente propia.* Elaboración propia

A partir del cuadro anterior se puede determinar el monte de capital de trabajo que se requiere Inversiones

Inversión inicial, descripción los conceptos que incluyen este rubro y presentar su respectiva tabla. Por ejemplo, inversión en activos fijos, inversión en gastos de instalación y puesta en marcha e inversión en capital de trabajo.

Tabla 17

Inversión total

Rubro	Concepto	Valor
Activos fijos	Maquinaria y equipo	\$46.640.000

	Equipo de oficina	\$3.500.000
	Terrenos	\$1.100.000.000
	Muebles y enseres	\$4.500.000
	Equipo de transporte	\$40.000.000
Instalaciones y puesta en marcha	Estudios de investigación	\$6.000.000
	Adecuación del local o espacio de producción	\$12.000.000
	Gastos legales de constitución	\$2.500.000
	Marketing	\$12.000.000
	Sueldos	\$22.900.000
Capital de trabajo		\$35.000.000
Total		\$1.285.040.000

Nota. Proyección inversión para creación planta *Fuente.* Elaboración propia

Fuentes de capital de inversión donde se relaciona cuáles las opciones para la conformación del dinero necesario para empezar a operar. Es decir, si será capital propio o a través de un tercero y si es éste último proyecciones de costo de capital.

Tabla 18

Capital de inversión

Fuentes de capital de inversión		
Fuentes	Capital	Capital total
Inversión socios (5 socios)	\$200.000.000	\$1.000.000.000
Campaña de Crowdfunding	\$50.000.000	\$50.000.000
Alianzas Estratégicas (2 aliados)	\$100.000.000	\$200.000.000
Préstamo bancario	\$30.000.000	\$30.000.000
Venta de acciones locales (100 acciones)	\$500.000	\$50.000.000
Subsidios gubernamentales	\$100.000.000	\$100.000.000
Programas de membresía	\$3.000.000	\$3.000.000
Ventas anticipadas	\$10.000.000	\$10.000.000
Eventos de recaudación de Fondos	\$10.000.000	\$10.000.000
TOTAL		\$1.453.000.000

Fuente. Elaboración propia

Campaña De Crowdfunding

Estrategia

Lanzar una campaña de crowdfunding a través de plataformas especializadas. Cifra Objetivo: Establecer una meta de \$50,000,000 COP con contribuciones individuales de la comunidad y amantes del queso.

Venta De Acciones Locales

Estrategia: Ofrecer acciones locales a miembros de la comunidad y entusiastas del proyecto. Cifra Objetivo: Emitir 100 acciones a \$500,000 COP cada una, generando \$50,000,000 COP.

Alianzas Estratégicas

Estrategia: Buscar alianzas con empresas locales para inversiones conjuntas. Cifra Objetivo: Establecer acuerdos para inversiones de \$100,000,000 COP cada uno.

Préstamo Bancario

Estrategia: Solicitar un préstamo a instituciones bancarias locales. Cifra Objetivo: Gestionar un préstamo de \$30,000,000 COP con términos y tasas de interés favorables.

Subsidios Gubernamentales

Estrategia: Investigar y aplicar a programas de subsidios para emprendimientos agrícolas y sostenibles. Cifra Objetivo: Obtener un subsidio de \$100,000,000 COP para apoyar la expansión.

Ventas Anticipadas

Estrategia: Ofrecer paquetes de queso con descuento a clientes anticipados. Cifra Objetivo: Generar \$10,000,000 COP a través de ventas anticipadas, utilizando los ingresos para financiar la expansión.

Eventos De Recaudación De Fondos

Estrategia: Organizar eventos locales, como ferias o cenas temáticas, para recaudar fondos. Cifra Objetivo: Establecer una meta de \$10,000,000 COP a través de eventos.

Programa De Membresía

Estrategia: Crear un programa de membresía donde los clientes pagan una tarifa anual a cambio de descuentos exclusivos. Cifra Objetivo: Captar \$3,000,000 COP a través de membresías.

Al combinar estas estrategias, es posible alcanzar la meta de \$\$1.453.000.000COP para financiar la expansión del proyecto y asegurar la autosostenibilidad de nuestro emprendimiento "Queso Cabrera".

Conclusiones

Luego de realizar un exhaustivo análisis de los datos y proyecciones presentadas, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Demanda y Proyecciones de Ventas: La empresa ha realizado un estudio minucioso del mercado objetivo y ha proyectado las ventas de manera precisa, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias de comercialización.

Precios y Margen de Utilidad: Se ha establecido un precio de venta adecuado que cubre los costos y deja un margen de utilidad razonable, considerando tanto los precios de productos similares en el mercado como las estrategias de mercadeo.

Inversión Inicial y Fuentes de Financiamiento: Se ha identificado la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto y se han diversificado las fuentes de financiamiento, lo que reduce el riesgo financiero y aumenta las posibilidades de éxito.

Capital de Trabajo: Se ha calculado el capital de trabajo necesario para mantener las operaciones durante los primeros meses, lo que asegura la estabilidad financiera de la empresa en su fase inicial.

Normatividad y Procesos Preoperativos: La empresa ha demostrado un compromiso con el cumplimiento de la normativa legal, tributaria, técnica, laboral y ambiental, lo que contribuye a su sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, la proyección operativa y financiera proporciona una guía completa y detallada para el desarrollo y la gestión eficiente del proyecto "Delicias Campesinas", estableciendo las bases para su éxito en el mercado.

En la industria de los quesos, la gestión eficaz de los recursos operativos y financieros es un elemento crucial para el éxito y sostenibilidad de cualquier empresa.

Se observa como la adquisición y gestión eficiente de materias primas, la optimización de suministros y la implementación de tecnologías modernas pueden mejorar la eficiencia y reducir los costos de la producción

En última instancia esta fase 6 subraya la importancia de una gestión estratégica y cuidadosa de los recursos operativos y financieros en la industria del queso. Al implementar prácticas eficientes y transparentes las empresas queseras pueden mejorar.

Referencias Bibliográficas

- Barreto Romero, J.D (2017). Zonas de reserva campesina como instrumento de ordenamiento territorial para Colombia. el caso del municipio de cabrera. Universidad Nacional de Colombia
- Camacho, L. D. (2020). Empresas sociales. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31810>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). Gestión de empresas sociales: creación del valor social y económico para conseguir el cambio social (p.p. 11-64). Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/191619?page=12>
- Metodología Canvas. (2023). ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de:
<https://www.google.com/search?q=metodolog%C3%ADa+Canvas%2C>
- Rámez Gutiérrez, J. & Cortés Barrera, J. E. (2018). Emprendedores sociales: cómo hacer la diferencia (p.p.29-52). Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/126046?page=29>
- Silva, Velandia, B. C. (2015). Luchas campesinas y resistencia frente a los conflictos ambientales en la Zona de Reserva Campesina de Cabrera, Cundinamarca: una alternativa territorial para la paz. Recuperado de:
<https://www.google.com/search?q=Silva%2C+Velandia%2C+B.+C.+%282015%29.+Luchas+campesinas+y+resistencia+frente+a+los+conflic>
- Vega Guerrero, J. (2019). "Propuesta de un modelo de competitividad para el emprendimiento social" La competitividad: visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas. En: Colombia ISBN: 978-958-651-633-4 ed: Sello Editorial UNAD, v., p.131 - 151 ,2019.
<https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/view/114/111/561>

Villa Sánchez, A. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social: A training model for developing social entrepreneurship = Un model formatiu per la desenvolupament de l'emprenedoria social. *Educar*, 57(1), 97–116. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5565/rev/educar.1153>