

PLAN DE NEGOCIO

Para el desarrollo de una nueva línea de producto en la empresa S.I.C.C.

Emprendedores

Natalia Gómez Córdoba

Vanessa Cardona Arévalo

Universidad Del Rosario

Noviembre, 2013

PLAN DE NEGOCIO

Para el desarrollo de una nueva línea de producto en la empresa S.I.C.C.

Emprendedores:

Natalia Gómez Córdoba

Vanessa Cardona Arévalo

Tutor:

Centro de emprendimiento, Profesor Julio Barragan

Universidad Del Rosario

Noviembre, 2013

DEDICATORIA

El trabajo de grado queremos dedicárselo a nuestros padres por apoyar nuestros sueños y hacer de estos una realidad.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo, queremos agradecerlo a nuestro tutor de tesis Julio Barragán y a el Centro de Emprendimiento de la universidad del Rosario, quienes nos guiaron durante el proceso de desarrollo y aprendizaje de nuestro trabajo de grado, el cual es muy importante para nuestra carrera profesional y para nuestras vidas personales. Gracias por sus grandes enseñanzas y por su muy buena labor para con nosotros sus estudiantes.

Por otro lado, también queremos agradecerle a la Universidad del Rosario por tener un área tan importante y de gran utilidad para nosotras los estudiantes, con el fin de lograr desarrollar ideas emprendedoras, que lograron aportar conocimientos a nuestra vida profesional y nos permitieron desarrollar proyectos reales en nuestra vida laboral.

RESUMEN EJECUTIVO

Siendo Sucre una región estratégicamente ubicada en el territorio colombiano, en donde su importancia en el sector agroindustrial juega un papel primordial a nivel nacional, ya que es una de las regiones con gran desarrollo en ganadería y agricultura. En San Onofre, municipio del departamento la actividad ganadera es uno de los sustentos diarios para los habitantes de la región. Es allí donde nace la empresa S.I.C.C. (Soluciones Integrales Para El Campo Del Caribe) que encabezada por el dueño Cesar Gómez han hecho de esta organización una oportunidad laboral para los habitantes del municipio y foco de desarrollo económico para dicha región. Para seguir con la idealización de la empresa, el dueño decide crear una nueva línea de negocio enfocada en productos lácteos, específicamente la producción de queso.

Según un estudio minucioso realizado por estudiantes de la Universidad del Rosario a la empresa S.I.C.C. propuesto por su dueño Cesar Gómez, se encuentra una oportunidad de mercado en la región de Sucre, que según sus proyecciones, los resultados se muestran atractivos para el dueño y posibles inversionistas.

Teniendo en cuenta que el nuevo enfoque para la línea de negocio son productos lácteos y según el estudio realizado; se genera la idea de vender queso Mozzarella y queso Momposino en la ciudad de Sincelejo, ya que es una de las regiones de alto consumo en queso y en donde se estima un tamaño de mercado aproximado de \$ 3.082.638.240, teniendo en cuenta que esta cifra corresponde a la segmentación del mercado de los estratos 3 y 4 de la ciudad. Como existe un 50% de mercado no formal, en cuanto a la producción y comercialización de productos lácteos, el proyecto estima tomar gran parte de este porcentaje como participación en el mercado.

Para lograr ser competitivos, el proyecto debe iniciar con una inversión total para su realización de \$141.260.000, en donde se aportarán \$ 90.000 millones los cuales se espera conseguir con créditos, y el restante porcentaje, es decir, 36,29% con recursos propios. De la inversión se destinaría para capital de trabajo \$ 112 millones y para activos fijos el restante 20,71%.

Por otro lado, la empresa empezará generando 10 empleos que estarán distribuidos así: en el área productiva estarán 2 operarios, 1 empacador, 1 ingeniero de alimentos y 1 asistente de producción; en el área administrativa estarán 1 secretaria, 1 contador y 1 gerente; y por último en el área de ventas estarán un vendedor y un repartidor. Debe tenerse en cuenta que dentro de los empleos, el contador trabajará por obra y labor y el ingeniero de alimentos solo trabajará medio tiempo; mientras que por el contrario el resto de empleos laborarán 8 horas al día, 5 días a la semana y estos últimos tendrán prestaciones.

La empresa estará bajo el régimen común y contribuirá a las finanzas del municipio a través de una tasa de Renta del 33%, de un ICA de 4.14 x mil pago bimestral y un impuesto de transacciones del 4 x mil.

Las ventas iniciarían en el mes de enero del 2014. En el primer año se espera vender 1.586,53 millones de pesos, en donde se confía tener la mayor venta en el mes 7 de la proyección por valor de 191,28 millones de pesos.

En el segundo año se presupuesta un incremento en ventas del 7%, teniendo ventas promedio mensuales de 141,47 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por 179,94 millones de pesos correspondiente a un crecimiento del 6% con respecto al año anterior.

El proyecto posee una inversión de \$141.260.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 124,99 millones, para el segundo año, el valor es de 129,13 millones y para el tercero de 160,09 millones, por consiguiente, la viabilidad financiera del proyecto se determina así: La rentabilidad promedio anual del proyecto es del 76.59% que al compararla con el WACC (costo promedio del capital) que se involucró en el proyecto del 11%, se puede aseverar que esta empresa es atractiva tanto para inversionistas como entidades financieras, por tanto el proyecto arroja \$193.207.607 adicionales al invertir los recursos en este proyecto. Según lo anterior el proyecto tiene una excelente viabilidad para continuar, ya que los inversionistas obtendrían una

rentabilidad atractiva para sus intereses. Además debe tenerse en cuenta que la inversión según lo proyectado se recupera para el segundo año ya que la suma de las utilidades netas del año 1 y 2 superan el valor de la inversión.

Por todo lo anterior y según los resultados proyectados, el señor Cesar Gómez decide hacer parte de la ejecución del proyecto al equipo emprendedor para que su desarrollo sea auditado bajo la supervisión del mismo, con el fin de proteger la idea original y asegurar los resultados proyectados. La decisión fue tomada por el dueño debido al desempeño que presento el equipo ante el proyecto, depositando en nosotras total confianza. Es por tanto que los resultados se ven reflejados en la ejecución del proyecto ya que nosotras como administradoras de negocios internacionales y de logística y producción, nos sentimos con la capacidad y con el respaldo de la universidad y de la empresa para dirigir y asumir este nuevo reto, dejando en claro que los resultados son el reflejo de nuestros conocimientos y del esfuerzo que hicimos durante toda la carrera.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS	10
1.1 INTRODUCCION.....	10
1.2 ABSTRACT.....	12
1.3 OBJETIVOS A ALCANZAR CON LA EMPRESA.....	15
1.4 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE LOS EMPRENDEDORES.....	16
2. LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	18
2.1 DESCRIPCION DE PRODUCTOS y/o SERVICIOS.....	19
3. EL MERCADO	21
3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO:.....	21
3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	23
3.3 SEGMENTO OBJETIVO.....	25
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO.....	25
3.5 TENDENCIA DEL MERCADO.....	26
3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	28
3.7 COMPETIDORES PRINCIPALES COMPARACION CON COMPETIDORES.....	29
3.8 ESTRATEGIA COMERCIAL MEZCLA DE MERCADO.....	33
a. Producto.....	33
b. Precio.....	35
c. Distribución.....	36
d. Publicidad.....	37
3.9 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	38
4. PROYECCION INTERNACIONAL	39
5. ASPECTOS TECNICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.	44
5.1 TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	44
5.1.1 Diagrama de Proceso.....	44
5.1.2 Ficha Técnica de los Productos.....	49
5.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y DISEÑO DE PLANTA.....	52
5.3 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO.....	52
5.4 COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	53
5.4.1 Costo Variable Unitario.....	53
5.4.2 Costos Fijos de Operación.....	54
5.4.3 Gastos Fijos de Administración.....	55
5.5 PERSONAL REQUERIDO.....	55
5.6 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	57
5.7 GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	58
5.8 MEDIO AMBIENTE Y PRODUCTOS CONTAMINANTES.....	59
6. ASPECTOS LEGALES	61
6.1 SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA.....	61
6.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA.....	63

7. TEMPORALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.	64
8. ASPECTOS FINANCIEROS.	72
8.1 INVERSIÓN REQUERIDA.....	72
8.2 PROYECCIONES DE VENTAS.....	73
8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	75
8.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	76
8.5 FLUJO DE CAJA.....	78
8.6 ANALISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD.....	79
9. VALORACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA EN EL MEDIO.	80
10. GLOSARIO	83
11. BIBLIOGRAFIA	86

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS

1.1 INTRODUCCION

La empresa S.I.C.C. (soluciones integrales para el campo del Caribe) es una organización creada por Cesar Gómez en el año 2009.

Todo comenzó por medio del señor Cesar Gómez, el cual es empleado de un local llamado “Insumos Agropecuarios La Finca” de venta al por mayor y al detal de productos agropecuarios ubicado en el pueblo de San Onofre (Sucre). En este local se acercan a comprar los habitantes del pueblo, pero su mayor mercado son las fincas que se encuentran alrededor de la parte urbana del mismo, es decir en el campo. Los dueños de estas fincas manejan una gran cantidad de trabajadores para su mantenimiento, pues en muchas de estas se realizan actividades agropecuarias con fines comerciales. Debido a que la gran mayoría de los trabajadores de estas fincas viven en la zona urbana del pueblo, el proceso de pago de nómina se vuelve dispendioso, puesto que para ello se necesitaba una persona especial que estuviera presente en las fincas todo un día esperando que los trabajadores llegaran por su pago; el hecho de que una persona solo estuviera dispuesta todo un día esperando a que los trabajadores tuvieran tiempo de llegar por su paga, era una pérdida de tiempo por parte de quien lo realizaba. Es por ello que los dueños de algunas de estas fincas se pusieron de acuerdo para tercerizar este proceso. Es aquí en donde entra el señor Cesar Gómez, pues como la gran mayoría de estas fincas se proveen de su negocio y es alguien ya conocido durante muchos años por los propietarios de las fincas, entonces estos mismos le proponen al señor Cesar ser el medio para el pago de nómina de los trabajadores, en donde el señor Cesar acepta y ejecuta esta actividad durante varios años. Es allí en donde se ve una nueva oportunidad de negocio.

El señor Cesar Gómez crea la empresa S.I.C.C para beneficio de el mismo, de los habitantes del pueblo y de las fincas, en donde la idea es crear una empresa que ofrezca los servicios de mantenimiento a las fincas y que maneje el personal para realizar los servicios propuestos, en donde el local “Insumos Agropecuarios La Finca” se convierte en el proveedor de S.I.C.C.

Cuando la empresa comenzó, el negocio con las fincas no fue muy rentable, por lo tanto esta compañía decidió buscar contrataciones con grandes empresas como lo fue la Reforestadora del Caribe del grupo Argos, pero este contrato acabó y la empresa volvió a su situación anterior, en donde se dieron cuenta que las contrataciones habían disminuido. Debido a la situación anterior la empresa decide comprar leche a los productores de la región, con el fin de venderla. A partir de esta nueva línea de negocio, surge la idea por parte de los propietarios para procesar la leche que ellos compran y de esta manera vender el producto final obtenido (queso) a minoristas.

Actualmente la oficina de la empresa está ubicada en San Onofre (sucre), pero el servicio ha venido operando en el Caribe, específicamente en las regiones de Sucre, Bolívar, Córdoba y Atlántico, en donde la empresa se cataloga como una organización joven y sólida dedicada a actividades en el sector agropecuario, como el manejo de plantaciones forestales, soporte y planificación en el sector agropecuario, en cuanto a proyectos con fincas independientes y grandes empresas. La empresa cuenta con un talento humano de más de 200 personas dispuestas a brindar toda la asesoría técnica y operativa que permita el continuo desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del campo y su industria. Esta empresa ofrece los servicios de: fumigación, establecimiento y mantenimiento de plantaciones forestales, desmonte, servicio de moto sierra, instalación y mantenimiento de cercas eléctricas y sistemas hidráulicos, mantenimiento de potreros, medición de terrenos con GPS, servicios temporales de empleo y, compra y venta de leche cruda.

S.I.C.C. tiene en cuenta su compromiso social, el cual se fundamenta en la operación de empleos con principios de equidad, desarrollo económico y preservación del medio ambiente, es por ello que la organización trabaja continuamente en el mejoramiento de la calidad de vida de su equipo de trabajo y grupo familiar.

Con el fin de seguir desarrollando su concepto empresarial, surge la idea de crear una nueva línea de negocio con énfasis en la producción de quesos para vender a minoristas como ya se había mencionado anteriormente. Para empezar a desarrollar esta nueva idea, los dueños tienen en cuenta el

conocimiento de productores artesanales de queso, a los cuales proveen de leche. Debe tenerse en cuenta que estos productores no tienen sus negocios formalizados, sino por el contrario son productores informales que realizan la producción de queso de manera artesanal en sus casas, en donde la forma de producción no es la más adecuada por cuestiones fitosanitarias, transporte inadecuado, entre otros. Para hacer efectivo el proyecto, la empresa nos plantea al grupo crear un proyecto para acoger a estos pequeños productores de queso y formalizar su actividad productiva dentro de la empresa S.I.C.C. con el fin de crear una nueva línea de producto dentro de la compañía en donde se beneficiaran los productores y la empresa como tal; a partir de lo anterior se requiere realizar una investigación y planeación en cuanto al sector lácteo, particularmente en cuanto a los quesos en la región de Sucre, específicamente en Sincelejo. El proyecto surge con el fin de seguir apoyando la visión de la empresa, en donde se plantea que la empresa llegue a ser líder en el sector forestal y agropecuario, a través del desarrollo y ejecución de proyectos que sean generadores de empleo y que garanticen un crecimiento social y económico de las regiones donde se ejecuten.

1.2 ABSTRACT

The company S.I.C.C. (field solutions for the Caribbean) is an organization created by Cesar Gomez in 2009. It all started with Mr. Cesar Gomez, who was employed by a business called "La Finca Agricultural Inputs" which sold agricultural products in San Onofre - Colombia.

Locals can buy agricultural products from the warehouse, but its biggest clients are the farms. The farms are located around the urban part of town. The owners of these farms employ a lot of maintenance workers because they usually have commercial farming intentions.

The vast majority of these farm workers live in the urban area of town so the payroll payment process becomes difficult, since there is not a payroll person to manage the task. The problem in this case is that one employed person used only for payroll management is expensive and this task should not be expensive because it is easy and it is not continuously, only on specific days.

That is why the owners of some of these properties agreed to outsource this process. This is where Mr. Cesar Gomez saw a new business opportunity. Since all the farm owners were clients of his agricultural products, it was easier to launch his new business idea.

Mr Gomez created SICC Company to benefit of himself, the locals and farms. The idea was to create a company that provides maintenance services to farms and manages staff to perform the payroll services. The store "La Finca Agricultural Inputs" became a SICC provider.

When the company began, the farming business was not very profitable, so the company decided to seek contracts with large companies such as the Caribbean Reforestadora Argos group. After this contract finished, the company returned to its former status where they found that the interest in contracts had declined.

Due to the situation, the company decided to buy milk from producers in the region and resell it. In this new line of business, the idea was for the owners to process the milk purchased and then sell the end product (cheese) to retailers. The Company office is currently located in San Onofre (Sucre), but the business has been operating in the Caribbean -specifically in the regions of Sucre, Bolivar, Cordoba and Atlantic- where the company is listed as a young organization and solidly engaged in agriculture activities, such as forest plantation management, support and planning in the agricultural sector, and managing projects with large companies and independent farms.

The company has a human talent of over 200 people willing to provide all the technical and operational advice needed to enable the continued development, growth and sustainability of the field and industry. This company offers the following services: fumigation, establishment and maintenance of plantations, clearing, chainsaw service, installation and maintenance of electric fences and water systems, maintenance of pastures, land surveying with GPS, temporary employment services, and purchase and sale of raw milk.

S.I.C.C. takes into account its social commitment, which is based on the operating principles of job equity, economic development, and environmental protection. The organization is continuously working on improving the quality of life of its work team.

In order to further develop their business concept, Mr. Gomez came up with the idea of creating a new line of business with emphasis on the production of cheese to sell to retailers as previously mentioned. To start developing this new idea, the owner took into account the knowledge of artisan cheese producers, which provide the milk.

It should be noted that these producers have not formalized their business, but instead they are informal producers who produce cheese using traditional methods in their homes, where the form of production is not the most suitable for plant health, transportation is inadequate, among other problems.

To develop the project, the company proposes to create a project group to host small producers of cheese and formalize their productive activity within the company SICC. In order to create a new product line within the company where they benefit producers and the company as such, from the above is required to conduct an investigation and planning toward dairy sector, particularly with regard to cheese in the Sucre region, specifically in Sincelejo.

The project emerged in order to further support the company's vision that the company will become a leader in the agricultural and forestry sector. Through the development and implementation of projects the companies generating employment and ensuring social and economic growth of the regions concerned.

KEY WORDS

- Free Trade Agreements
- Cheese
- Portfolio diversification
- Competitive Advantage
- Microenterprise

- Dairy industry
- New product line
- Profit
- Production of cheese
- Quality control
- Mozzarella cheese
- Momposino cheese

1.3 OBJETIVOS A ALCANZAR CON LA EMPRESA

OBJETIVOS PERSONALES

- Desarrollar un proyecto emprendedor como tesis para cumplir el requisito de grado, el cual debe ser finalizado en julio del 2013.
- Aplicar los conocimientos obtenidos en las carreras de Admón. de Negocios internacionales y de Admón. de Logística y Producción por los estudiantes e integrantes del trabajo en desarrollo para noviembre del 2013, en donde se verán reflejados resultados en temas de comercio exterior, logística, finanzas, mercadeo, entre otros.
- Desarrollar una investigación sobre el queso en Colombia y crear un proyecto sobre el mismo producto lácteo mencionado anteriormente con el fin de apoyar la idea de desplegar una nueva línea de negocio para el 2013 en la empresa S.I.C.C. y ver los efectos del proyecto, con relación al ámbito nacional e internacional

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Innovar con el lanzamiento de una nueva línea de negocio a partir de la producción de quesos en la empresa S.I.C.C, para la venta en la ciudad de Sincelejo para el 2014.
- Crear 15 empleos directos y 10 empleos indirectos para el 2017, dentro de los cuales el 80% del recurso humano requerido sea proveniente del municipio de San Onofre (Sucre).
- Obtener una participación en el mercado del 10% para el año 2016 en la ciudad de Sincelejo.

1.4 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE LOS EMPRENDEDORES.

NATALIA GÓMEZ C.

Actualmente estudio negocios internacionales y logística y producción (X y VIII semestre, respectivamente); Actividades que aumentan mi desarrollo competitivo para el progreso y perfeccionamiento en el ámbito académico, personal y profesional, además de favorecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Poseo, aptitudes para actuar responsablemente con ética y moral al servicio de los demás para con actitud positiva y alto sentido de compromiso poder asumir las innovaciones y solución de problemas.

Me considero una persona con iniciativa para la búsqueda de oportunidades, como lo es la de iniciar una nueva línea de negocio en la empresa S.I.C.C., además soy persistente, puntual y responsable con lo que me propongo; también me formulo metas con el fin de cumplirlas a cabalidad. No soy la mejor a la hora de calcular los riesgos y de utilizar las redes de apoyo para el desarrollo de cualquier investigación, (aunque no son aspectos que ignore totalmente) pero para lo anterior contare con mi equipo de trabajo para mejorar el desarrollo de estas actividades en el proyecto.

He desarrollado actividades comerciales y administrativas, las cuales me han permitido obtener cierto conocimiento y capacidad en el desarrollo del área comercial, a partir de ello puedo aplicar los conocimientos académicos de las 2 carreras y la experiencia laboral obtenida al desarrollo y aplicación del proyecto emprendedor para la empresa S.I.C.C.

VANESSA CARDONA A.

Actualmente soy estudiante de Administración de Negocios Internacionales (decimo semestre) y de Administración en Logística y Producción (octavo semestre). Estoy capacitada para trabajar bajo presión, me comprometo y persisto por alcanzar las metas propuestas, soy organizada y poseo un alto rigor metodológico. Me considero una persona líder y con iniciativa para la búsqueda de oportunidades, como lo es la de iniciar una nueva línea de negocio en la empresa S.I.C.C., se me facilita el trabajo en equipo. Además, poseo una amplia visión del mundo y un sólido criterio profesional, capaz de desarrollar procesos logísticos y de negociación a nivel nacional e internacional.

En general, cuento con un perfil emprendedor medianamente desarrollado. Soy una persona que busca programar las actividades (académicas y cotidianas) estrictamente, por esta razón tomo pocos riesgos y esto podría dificultar mi desempeño futuro. Por este motivo es importante que se mejoren aspectos como; la persuasión y redes de apoyo, y la autoconfianza e independencia, lo anterior para lograr un desempeño exitoso en el desarrollo del proyecto de grado.

CESAR GÓMEZ

Es un paisa de 32 años, administrador de “Insumos Agropecuarios la Finca” y Gerente de la empresa S.I.C.C.

Se considera un hombre emprendedor, que a pesar de las adversidades sabe salir adelante y superarlas con la mejor disposición, es por ello que en este proyecto está dispuesto a colaborar y aportar con todos sus conocimientos, experiencias y aquello que este a su alcance, para lograr su nuevo objetivo empresarial.¹

2.- LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

"Soluciones Integrales para el Campo del Caribe S.A.S "SICC SAS" es una empresa que se dedica a la prestación de servicios en el área agrícola, forestal y pecuaria (el campo de trabajo es muy amplio ya que la empresa se dedica a realizar todo tipo de actividades en las áreas que anteriormente se nombran), esta compañía se diferencia de la competencia ya que son empresas que ejecutan una sola actividad, por ejemplo, existen empresas que solamente se dedican al área forestal, otras a las fumigaciones, otras solamente en manejo de nominas, entre otras; mientras que por el contrario en S.I.C.C se brindan paquetes de soluciones (actividades integradas) a las empresas que tienen como política tercerizar las actividades para no tener ningún vinculo laboral con las personas que ejecutan las actividades en sus empresas. El nombre es muy ambicioso ya que ofrece todo tipo de soluciones a las empresas del campo en toda la Costa Caribe, ya que la visión de la compañía es llegar a ser la empresa líder en toda la costa atlántica.

El valor agregado que obtienen los clientes es que la empresa tiene la capacidad operativa con personal altamente calificado, con maquinaria y con una capacidad económica para brindarles soluciones a sus clientes en todo lo que tiene que ver con el campo; su portafolio es muy amplio ya que manejan plantaciones forestales, administración de fincas, manejo de nominas, fumigación de fincas, etc.

¹ Información suministrada por Cesar Gómez, gerente de la empresa S.I.C.C. consultado el 24 de noviembre de 2012

El tema de la nueva línea de negocio, nace por la comercialización de la leche que la empresa lleva manejando hace aproximadamente un año (es el tiempo que la empresa tiene de estar comprando la leche cruda). Al gerente de la empresa siempre le ha llamado la atención la fabricación de quesos, ya que San Onofre está estratégicamente ubicado en el centro de las principales ciudades de la costa Caribe como Cartagena, Barranquilla, Montería y Sincelejo, que son las mayores consumidoras de queso, es por esto que la empresa se ha venido inclinando en el negocio de los quesos, pero lo que se quiere en cuanto a este aspecto es ser una empresa diferenciadora de las demás que producen quesos al tener en su portafolio el queso momposino con quesos de sabores como especias y champiñones, y el queso mozzarella. Cabe anotar que la mejor leche que se produce en todo el país es la de la Costa Atlántica, por lo tanto se estarían fabricando productos con alta calidad.”²

2.1 DESCRIPCION DE PRODUCTOS y/o SERVICIOS

El queso es un alimento sólido derivado de la leche, nutritivo que aporta calcio y proteínas al cuerpo, indispensables tanto como la carne. La importancia que tiene el queso como alimento de origen animal es su aporte proteínico, pues es de alto valor biológico, con todos los aminoácidos necesarios para que nuestro organismo tenga un adecuado funcionamiento. Además, ofrece beneficios para fortalecer el sistema inmunológico, es excelente para combatir la osteoporosis, fortalece los dientes, reduce la placa bacteriana, dinamiza la producción de saliva y mantiene la boca naturalmente limpia, provee vitamina B (importante para mantener la piel saludable y atractiva), ayuda a aliviar los síntomas del síndrome premenstrual y a las embarazadas a producir leche materna, ayuda a prevenir el cáncer, debido a sus propiedades ricas en ácido linoleico conjugado

² Información suministrada por el gerente de la empresa S.I.C.C.

(CLA). Por otra parte estudios afirman que el queso es bueno para prevenir el cáncer de colon.³

Además de todos los beneficios del producto descritos anteriormente, también es importante mencionar que en la gama de los quesos existe una amplia diversidad de sabores y tipos, por este motivo se proporcionara no solo un producto de calidad que ofrece múltiples beneficios, sino también, un producto con variedad de estilos y sabores innovadores, proporcionándole al consumidor ampliar su gama de gustos y preferencias. Se busca ofrecer a los clientes un producto con un alto valor cultural en un empaque llamativo y sobre todo que cumpla con todas las normas fitosanitarias que la ley colombiana exige.

La empresa ofrecerá un queso mozzarella, de pasta hilada, de forma cuadrada, de textura uniforme, sin corteza, su pasta es de color marfil y no presenta proceso de maduración⁴, es de consistencia semi-blanda, bajo en grasa; este posee un alto contenido de fósforo, el cual ayuda a mantener nuestros huesos y dientes sanos así como una piel equilibrada, gracias a que mantiene el PH natural equilibrado. Por su alto contenido en fósforo este queso ayuda a tener una mayor resistencia física. Este mineral, contribuye también a mejorar las funciones biológicas del cerebro en el ser humano. También cabe mencionar la riqueza del calcio en el queso mozzarella, por esta razón es recomendable para el fortalecimiento de huesos y durante el periodo de gestación de la mujer.⁵ Su presentación será en bloque, con un peso de 2,5 kg y su empaque será en fundas transparentes al vacío acompañado de una etiqueta mediana ubicada en el centro, la cual distinguirá el logo de la marca. Podrá ser utilizado en ensaladas, postres, pasa-bocas, como ingrediente para comidas o como alimento parte de un plato principal, entre otros.

³ Tomado de Profesional Activo, beneficios del queso para la salud, beneficio natural, consultado el 9 de noviembre de 2012, disponible en <http://www.profesionalactivo.com/publicaciones/medicina-deportiva/beneficios-del-queso-para-la-salud-beneficio-nutricional/p55/>

⁴ Ver scribd.com, expertos queseros. Consultado el 18 de abril del 2013, disponible en <http://es.scribd.com/doc/7675257/Presentacion-Quesos-07>

⁵ Tomado de alimentos.org.es, Queso Mozzarella. Consultado el 2 de abril del 2013, disponible en <http://alimentos.org.es/queso-mozzarella>

Por otro lado, también se estará ofreciendo un queso momposino con sabor a especias y champiñones. Un queso completamente artesanal, graso, y de baja humedad, con consistencia dura, textura compacta y quebradiza, su color es blanco amarillento, con un toque levemente salado y levemente⁶ picante que seduce el paladar de los colombianos. Oriundo de la isla de Mompos, inspirador de cultura y amor por nuestras tradiciones⁷, perfecto para ser el acompañamiento de gran variedad de alimentos gracias a su textura en capas y elástica, con un sabor muy típico caribeño, este queso es un verdadero orgullo costeño. Y por si fuera poco, se desea incursionar con sabores novedosos en el mercado como lo son las especias y los champiñones, la idea es ofrecer sabores innovadores, sin dejar a un lado la calidad, el cual es el pilar de la filosofía de la compañía. Este queso vendrá en presentación 500 gr con una forma de bola empacada al vacío en una funda transparente con una etiqueta en la parte central.

3. EL MERCADO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO:

La cadena de la leche comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. La ganadería de leche en Colombia se desarrolla en 22 departamentos ubicados en las costas Atlántica y Pacífica y las regiones Occidental y Central del país. La región Atlántica (conformada por los departamentos de; Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, La Guajira, Sucre y Bolívar) genera aproximadamente el 40% de la producción total de leche en el país.⁸ Es así como se evidencia una gran importancia de la región atlántica en la industria de quesos, y es importante mencionar que ciudades como Barranquilla, Cartagena y Montería cuentan con

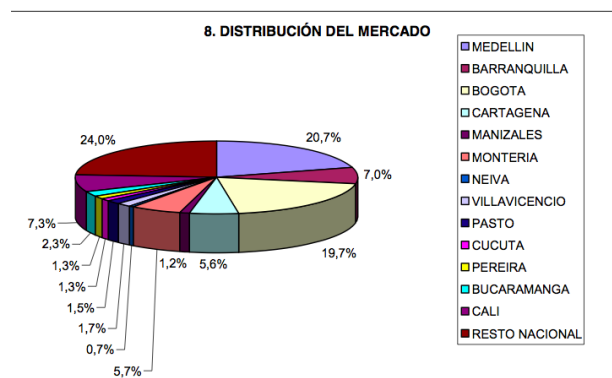
⁶ Ver www.unal.edu.co, caracterización del queso momposino. Consultado el 18 de abril del 2013, disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1937/1/43666593.2009.pdf>

⁷ Tomado de Unal.edu.co, caracterización del queso momposino. Consultado el 3 de abril del 2013, disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1937/1/43666593.2009.pdf>

⁸ Ver Departamento Nacional de Planeación, consultado el 5 de noviembre de 2012, disponible en <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=IT4oo7MxS6g%3D&tabid=89>

participaciones atractivas en el mercado de quesos a nivel nacional (7%, 5,6% y 5,7% respectivamente) como se muestra en la grafica 1, lo cual lo convierte para nosotros en un mercado potencial para explotar. Sobre todo por el hecho de que en estas ciudades se facilitan los procesos, la producción, procesamiento, distribución y venta, lo cual disminuye costos de producción y transporte, permitiendo al empresario ofertar un producto con altos estándares de calidad a un precio absolutamente competitivo en el mercado.

Gráfica 1: Distribución del Mercado Lácteo por Región



Fuente: El consumidor colombiano (2006) pág. 301.

En América Latina el consumo es menor que en Europa y Estados Unidos, sin embargo, Colombia está dentro de los últimos lugares del ranking por consumo per cápita. El primer lugar es ocupado por Argentina con un consumo per cápita de 11 kilos, seguido por Chile y Venezuela que alcanzan niveles de 4 kilos, y Brasil y México con 2 kilos. Colombia apenas alcanza un consumo per cápita de 1 kilo.⁹ Así, la industria de quesos en Colombia presenta grandes oportunidades para crecer en un escenario muy competitivo y atomizado, es el momento de crear y desarrollar estrategias que impulsen la demanda interna. Pese a que en el mundo existen más de 2.000 variedades de queso, en

⁹Ver Revista Dinero, el momento de los quesos. consultado el 4 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-momento-quesos/71596>

Colombia sólo se conocen alrededor de 5 tipos¹⁰. Por esta razón, pensamos que no se ha desarrollado la cultura del queso como alimento, es importante que se oferten nuevas variedades de quesos, sabores y presentaciones, que incentiven el consumo y que cambien la concepción del queso como acompañamiento, al queso como un alimento de la canasta familiar. El mercado colombiano no ha cambiado ostensiblemente en los últimos cinco años, pues los quesos frescos siguen siendo preferidos en un 70%.¹¹ Pero si no se oferta una gran diversidad de quesos (maduros y frescos), sino se le da a conocer al consumidor otras diversidades, será difícil impulsar el consumo del queso en los hogares colombianos.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

Teniendo en cuenta que la producción se realizará en San Onofre (Sucre), las ventas comenzarán en Sincelejo capital del departamento de Sucre, Colombia. Está ubicada al noroeste del país, en la Costa Caribe colombiana, es un importante centro agrícola y ganadero del norte de Colombia y se halla a 987 km de Bogotá, 459 km de Medellín, 140 km de Montería, 220 km de Barranquilla, 180 km de Cartagena y 40 km de Tolú.

En el departamento de sucre, “del 100% de las empresas que producen queso en este departamento, el 77% es comercializado a otras partes del país mientras que el 23% restante de la producción, es utilizado para el autoconsumo de los diferentes municipios del departamento. Tanto las ventas como el consumo dependen de varios factores, dentro de los cuales están las temporadas del año (lluvia o sequía); la cantidad de queso vendida en las empresas corresponde a un porcentaje de 40.9%, el cual va de 1 a 4 libras/día en un caso de frecuencia alta.

¹⁰Tomado de Revista la Barra, quesos. consultado el 5 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-24/quesos.htm>

¹¹Tomado de Revistaalimentos, Ha cambiado el mercado de los quesos. consultado el 5 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-8/sector-destacado-lacteos/ha-cambiado-el-mercado-de-quesos.htm>

En el área rural el queso se comercializa a partir del productor, luego pasa al minorista en tiendas y finalmente llega al consumidor, en otras ocasiones el queso va desde el productor directamente al mayorista, luego minorista y finalmente al consumidor o en otros casos se compra el queso directamente al productor para ser consumido inmediatamente (por el consumidor). El canal de comercialización más utilizado en el departamento de sucre es el del productor – minorista –consumidor, es decir del propietario al tendero y del tendero al cliente o consumidor.

En este departamento la frecuencia de venta de queso es diaria, distribuido directamente al mercado publico de Sincelejo; esta tendencia se encuentra similar en los diferentes municipios en donde la preferencia en todos ellos es el queso fresco.”¹²

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que en Colombia, según el Banco Mundial como consecuencia del aumento del ingreso per cápita a lo largo de la última década, las decisiones de compra están mayormente influenciadas por las mujeres. Si bien ellas siempre han tenido un papel protagónico en la asignación del gasto en los hogares, su ascendencia es ahora mayor que nunca. Las mujeres tienen hoy más recursos, más educación y más influencia que nunca sobre las decisiones en los hogares. Según la encuesta, mientras en el año 2000 cerca del 26% de las mujeres aportaban ingresos al hogar, en 2009 la cifra se acerca al 34%. La influencia de las mujeres en el gasto seguirá creciendo. La tarea para las unidades de mercadeo de las empresas es obligatoria: entender mejor a las mujeres, descubrir lo que significa el valor para ellas y ofrecerles propuestas contundentes. Quienes lo logren, tendrán las mejores posibilidades en los mercados de consumo en la década que viene.¹³

Como consecuencia de lo anterior, es evidente que la decisión de compra para los productos alimenticios y de la canasta familiar son fuertemente influenciados por las preferencias y gustos de la mujer. Luego entonces,

¹² Tomado de Diana Jiménez, Nubia Esther; Universidad de Sucre, Caracterización de la producción artesanal de queso en el área rural de la subregión del golfo de morrosquillo, Sucre – Colombia, consultado el 13 de marzo de 2013, disponible en <http://biblioteca.unisucre.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/583/1/T637.386113%20J61.pdf>

¹³Revista dinero, Quien manda en casa. Consultado el 14 de marzo del 2103, disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/quien-manda-casa/88096>

podemos afirmar que son las mujeres del hogar las que toman la decisión de compra de toda la cadena láctea, incluyendo los quesos y demás bienes necesarios en un hogar. Tanto mujeres ejecutivas como amas de casa son las encargadas de este tipo de compras en los hogares colombianos.¹⁴

3.3 SEGMENTO OBJETIVO

Como se ha venido mencionando anteriormente, el mercado objetivo inicialmente es Sincelejo en donde hay una población aproximada de 248.846 habitantes¹⁵ de esa población se tomara la población que se encuentra entre los 15 y 44 años de edad ya que son personas en las cuales predomina el consumo de queso y sus preferencias en cuanto sabores de quesos frescos dulces y salados¹⁶, por lo que el segmento se reduce a 117.149 habitantes, de esta población los productos estarán enfocados a los estratos 3 y 4 ya que el poder adquisitivo y los gustos de este segmento son proporcionales a lo que la empresa quiere ofrecer, además, el producto estará exhibido en plataformas de superete o mini-mercados de barrio en donde por lo general estos 2 estratos recurren al realizar una compra. Estos segmentos representan el 16% de la población¹⁷, por lo tanto el nicho total de mercado objetivo se reduce a 18.744 habitantes.

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado determinado para el proyecto empresarial se puede tasar en 3.100 millones de pesos aproximadamente.

¹⁴Revista dinero, Quien manda en casa. Consultado el 14 de marzo del 2103, disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/quien-manda-casa/88096>

¹⁵ Tomado de alcaldía de Sincelejo, consultado el 5 de noviembre de 2012, disponible en [http://www.sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1486384&als\[ESTADO__\]=myxx-1-](http://www.sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1486384&als[ESTADO__]=myxx-1-)

¹⁶Ver Finanzas Personales, En Colombia el queso se prefiere al desayuno . consultado el 6 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049>

¹⁷ Tomado de el meridiano de sucre, consultado el 17 de abril de 2013, disponible en <http://www.elmeridianodesucre.com.co/Sincelejo/sincelejo-baja-de-estrato>

Esta cifra se determinó al tener una población de 117.149 personas que se encuentran entre los 15 y 44 años de edad¹⁸. De estas personas el 16%¹⁹ pertenece a los estratos 3 y 4, es decir 18.743 personas aproximadamente. Ahora de un total de 18.743 personas por un consumo per cápita mensual de \$13.705²⁰ pesos colombianos multiplicado por los 12 meses del año, nos da un total de \$ 3. 082.638.240 pesos colombianos.

3.5 TENDENCIA DEL MERCADO

En el 2003 la producción bruta del sector alcanzó los US\$ 1.100 millones. Cuatro años después, la cadena láctea representó el 3,7% del total del PIB. Por esta razón, el gobierno trazó el objetivo de alcanzar una producción de 1,4 millones de toneladas de leche en 2020, aumentando su producción en un 57% en 15 años y así potenciar el perfil exportador del sector²¹. Según Proexport, el 35% del total de leche producida en Colombia se destina a la elaboración de productos con valor agregado, como yogur, quesos, helados, leches ácidas y pasteurización.

Por otra parte, de acuerdo con Fedegan, en el país existen entre 650 y 700 empresas lácteas. Esa cifra abarca a las grandes, medianas y pequeñas compañías dedicadas a la pasteurización, producción de derivados, queseras y fábricas de dulces. Desde nuestro punto de vista el pequeño número de empresas dedicadas a esta actividad representa una oportunidad de negocio, sin embargo consideramos que la informalidad del sector puede llegar a representar una amenaza directa para conocer cuáles son realmente nuestros competidores y cuál es su modo de operación.

Es importante mencionar que hay muchas oportunidades en el mercado de los quesos en Colombia, ya que este es incipiente y por tanto se pueden obtener

¹⁸ Tomado de Sincelejo, "un alto compromiso, consultado el 15 de abril de 2013, disponible en <http://sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&m=i>

¹⁹ Ver el meridiano de sucre, baja de estrato. Consultado el 18 de abril del 2013, disponible en <http://www.elmeridianodesucre.com.co/Sincelejo/sincelejo-baja-de-estrato>

²⁰ Ver eumed, el consumidor colombiano 2006.

²¹ Tomado de Revistaalimentos, como esta el sector lácteo. Consultado el 6 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion3/sector-destacado---lacteo/como-esta-el-sector-lacteo.htm>

grandes resultados y generar crecimiento sostenible para la economía del país. Se pronostica una tendencia de crecimiento constante como se ha visto hasta el momento según Miriam Pérez, líder de concepto y desarrollo para Delicatessen del Grupo Éxito, entre el 2008 y el 2012, el consumo de quesos maduros y semimaduros en Colombia ha crecido un 27 por ciento, y se proyecta que siga en aumento.²² La revista Dinero también pronostica una tendencia al alza en los niveles de consumo, lo anterior sustentando en que el consumo de queso en Colombia ha aumentado en los últimos años; de 920 gramos en 2009 a 1.007 gramos per cápita anual en 2011. Aunque la cifra no es del todo representativa, según un estudio realizado por la firma Yanhaas para Grupo Éxito, en Colombia el queso ha logrado posicionarse en todas las edades y el desayuno se ha consolidado como el momento preferido para disfrutarlo.²³ Además, cabe mencionar que la producción no se ha quedado atrás, pues según Nielsen 2008 (que no tiene en cuenta el mercado informal que es aproximadamente el 60 por ciento del total del mercado) la producción de quesos en Colombia tiene un tamaño aproximado de 42.593 toneladas y de 487.505 millones de pesos año, además, desde el periodo abril-mayo del 2008 hasta noviembre del 2012, la producción de quesos ha crecido 9 por ciento en valor y 8 por ciento en volumen²⁴.

Como resultado de los datos mencionados en el párrafo anterior, es muy importante que los empresarios colombianos aprovechemos las oportunidades para desarrollar estrategias con alto contenido en valor agregado, que jalonen el crecimiento empresarial de la industria de quesos.

²² Ver Bogotá vive In, restaurantes, consultado el 24 de noviembre de 2012, disponible en: http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos_restaurantes/septiembre2012/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_VIVEIN-12219676.html

²³ Ver Finanzas Personales, consultado el 24 de noviembre de 2012, disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049>

²⁴ ver <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5371930>

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

En Sincelejo existe una gran diversidad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos, aunque, es importante mencionar que allí el índice del mercado no formal es alrededor del 50%. Es así como podemos darnos cuenta que pese a que el mercado de productos lácteos en esta área geográfica no cuenta con una estructura definida y organizada en su mayoría, hemos considerado como nuestra competencia directa a la informalidad no por su tamaño, sino por estar conformada por empresas de características similares a la nuestra, como lo es el tamaño, el capital disponible, maquinaria y equipo, el número de empleados, entre otros.

Según lo anterior, en el sector la mayor parte de los procesos son realizados artesanalmente, especialmente en la comercialización y transformación de la leche y sus derivados (donde se incluye el queso), lo que se traduce en problemas en cuanto a infraestructura, cadenas de producción, acopio, transporte, higienización, transformación y comercialización de los derivados de la leche. La precaria formalidad en la comercialización de productos lácteos y la baja o inadecuada capacidad de procesamiento en algunas zonas del país se debe, en parte, al bajo nivel de asociatividad que se presenta al interior de la cadena, pues al tratarse de bienes perecederos el poder de negociación de los productores es limitado.

A nivel regional la no legalización de las empresas varía y se ubica en un nivel crítico en la mayoría de los departamentos del país. Por ejemplo en la ciudad en la cual nos enfocaremos, es decir, en Sincelejo (Sucre) se maneja alta informalidad e informalidad Crítica respectivamente.²⁵ En Sincelejo, las principales empresas locales del sector son, Alpina y Colanta con una participación en el mercado respectiva de 30% y 18%. El 52% restante se encuentra conformado por pequeños productores regionales. Es importante

²⁵ Tomado de Departamento Nacional de Planeación, consultado el 9 de noviembre de 2012, disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=JaNj7uRTV2k%3D&tabid=1063>

mencionar que dentro de este 52% aproximadamente más de la mitad de las empresas son altamente informales.²⁶

Por otra parte, respecto a los competidores en el mercado sincelejano se encuentra la presencia comercial de alpina y Colanta, teniendo estas mayor participación en el mercado que las demás. Sin embargo, según datos obtenidos por la Cámara de Comercio, existen en Sincelejo 7 empresas cuyo objeto social es la fabricación de quesos y que se encuentran operando en estos momentos, ellas son: Lácteos Wimby, Colquesos, Lácteos La Granja A, Queso Costeño Hnos. Guzmán, Lácteos Las Delicias, Lácteos Sincelejo, Prolasuc y Lácteos Corozal.²⁷ Sin lugar a duda no son las únicas empresas que operan en el rubro de producción y comercialización de quesos en Sincelejo, pero sí son unas de las pocas empresas que han decidido organizar y reglamentar su operación conforme la ley colombiana. Lo anterior nos da una idea de que nos enfrentamos a una informalidad de alto nivel y que esto puede llegar a dificultar nuestro proceso de investigación.

3.7 COMPETIDORES PRINCIPALES COMPARACION CON COMPETIDORES

Para realizar una investigación más profunda en cuanto a los competidores, hemos tomado varios aspectos determinantes en una competencia como los productos, los precios, la forma de distribución, los valores agregados que estos ofrecen, entre otros, con el fin de observar y comparar dichos aspectos entre los competidores ya que son puntos que influirán en nuestra estrategia de mercado. Para tal análisis nos hemos dirigido a la cámara de comercio de Sincelejo, con el fin de cuantificar el número de empresas productoras y/o

²⁶ Tomado de Revistaalimentos, ha cambiado el mercados de quesos. consultado el 3 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-8/sector-destacado-lacteos/ha-cambiado-el-mercado-de-quesos.htm>

²⁷ Tomado de Universidad Sucre, Trabajo de grado "Estudio de factibilidad para el montaje de una planta productora y comercializadora de queso empacado al vacío". Consultado el 18 de abril del 2013, disponible en <http://biblioteca.unisucre.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/193/1/658.114P438.pdf>

comercializadoras de productos lácteos existentes en dicha región. Como resultado se encontraron 6 empresas registradas en la cámara de comercio de Sincelejo; estas son: Prolasuc, Colquesos SAS, Lácteos las Delicias, Lácteos Sincelejo, Lácteos Corozal y Lácteos Wimby. Luego se procedió a corroborar la información que se encontraba en las cámaras de comercio, pero varios de los números telefónicos suministrados allí se encontraban fuera de servicio, esto debido a que los datos de las cámaras de comercio no están actualizados, por otro lado también intentamos buscar direcciones y números telefónicos en el directorio de la ciudad pero allí tampoco hay rastro de la existencia de algunas empresas. Otras empresas parecen ser muy celosas al dar cualquier tipo de información en cuanto a aspectos muy específicos se refiera, por tanto la información adquirida después de un exhaustivo trabajo de campo fue la siguiente:

- Lácteos Wimby: “Es una empresa que se dedica a la elaboración de productos lácteos, con un total de activos de \$2.200.000. Se encuentra ubicada en la ciudad de Sincelejo en la cll 10 # 3A – 10B. En los números telefónicos tampoco logramos comunicarnos ni obtener alguna respuesta.
- Lácteos Corozal: es una empresa pequeña con un total de activos registrado en la cámara de comercio de \$900.000, la cual realiza comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados. Dentro de sus productos está el queso campesino, queso doble crema, queso mozzarella, quesadillo, yogurt y otros. Tiene un reconocimiento estándar a nivel regional y se encuentra ubicado en la calle 35 # 019B – 155
- Lácteos Sincelejo: Es una empresa pequeña dedicada a la elaboración de productos lácteos con un total de activos de \$3.400.000 registrados en la cámara de comercio. Los productos que desarrolla son el queso y el yogurt. Esta empresa tiene un bajo reconocimiento a nivel regional, se enfoca más que todo a un reconocimiento sectorial. Sus instalaciones están ubicadas en la calle 38ª # 25 - 30

- Lácteos las Delicias: es una empresa que produce y comercializa productos lácteos, tiene un total de \$1.100.000 en activos registrados y se encuentra ubicada en la Cll 30 # 13 – 80
- Colquesos SAS: es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, la cual tiene un total de activos registrados de \$6.574.824. Esta es una empresa con alto reconocimiento y trayectoria en la ciudad de Sincelejo. Se encuentra ubicado en la Cll 38 #34 – 118 en la carretera troncal por la salida hacia corozal en el kilómetro 1. Dentro de sus productos están: el queso mozzarella en presentación de 2 kilos y medio a un precio de \$26.000 y en presentación de 400 gramos, el queso momposino en presentación de 400 gramos a 6000, el queso Oaxaca (en tiras delgadas) en presentación de 400 gramos a un precio de 7500, el queso deslactosado en presentación de 400 gramos a un precio de 2500, el queso light en una presentación de 400 gramos a un precio de 2500. También ofrecen suero homogenizado. Dentro de su estructura de ventas, utilizan grandes plataformas como supermercados y almacenes de cadena a nivel nacional; en Sincelejo utilizan a almacenes Éxito, Olímpica y SAO para la venta de sus productos.
- Prolasuc: es una empresa que elabora productos lácteos y tiene un total de activos registrados de \$95.000.000. Tiene un posicionamiento de la marca significativo en Sucre y Córdoba y tiene una antigüedad de 23 años en el mercado. Dentro de sus productos están el suero y el queso. Venden un suero costeño con 2 tipos de precio, uno a \$400 pesos y otro a \$700 pesos. También ofrecen un suero crema con un precio de \$750 y otro con un precio de \$2000. El queso costeño lo ofrecen a \$3000 la libra y el queso crema a \$4000 la libra. El punto de venta utilizado es la planta principal y allí realizan ventas al por mayor y al detal. También tienen venta externa en tiendas, restaurantes y supermercados. Dentro de la publicidad utilizan frecuencia radial, vallas publicitarias y vendedores. Dentro de sus lineamientos legales y de calidad cuentan

con un registro Invima, con cámara de comercio, con Dasalud, Rut y otros.”²⁸²⁹

Según lo anterior, se puede observar que la mayor falencia que presentan la mayoría de las empresas anteriormente mencionadas es su estrategia de mercado, ya que no cuentan con una publicidad en donde se haga reconocimiento de la marca o del producto (si es que todavía existen), es decir, en la mayoría de las empresas no existe un sentido de ubicación o existencia del producto o la empresa ya que para los clientes potenciales no hay información suficiente que indique que productos o servicios ofrecen, en donde pueden encontrarlos o adquirirlos, que precios tienen, entre otros. Lo anterior repercute en el resto de la información que se haya podido encontrar ya que no hay claridad en la formalidad de cada una de las empresas, en las plataformas que manejan, en que variedad de productos ofrecen, que clase de reconocimiento tienen, como manejan la distribución, que valor agregado ofrecen a sus clientes, entre otros.

Sin discriminar a todas las empresas o competencias directas se puede observar que aparentemente Prolasuc y Colquesos son unas de las empresas mejor organizadas y posicionadas en el mercado de Sucre, además de tener una buena publicidad a nivel regional y reconocimiento en el mercado. Son empresas que abarcan varias plataformas de mercado como tiendas de barrio, restaurantes, mini mercados y hasta supermercados, realizando ventas al por mayor y al detal y ofreciendo precios competitivos. También son empresas que se encuentran bajo los lineamientos de varias entidades públicas reglamentarias como cualquier empresa debe estarlo pero como pocas lo aplican.

A pesar de que Prolasuc y Colquesos tienen muchas ventajas ante las demás empresas con las que se está realizando la comparación, estas también presentan factores vulnerables como lo son la oferta de diversidad de presentaciones y empaques, es de decir por lo general cada tipo de queso se

²⁸ Consultado en la Cámara de Comercio de Sincelejo el 15 de abril del 2013

²⁹ Resultados investigación de campo

ofrece en una o máximo dos presentaciones, cuando en realidad, el queso es un tipo de producto muy versátil que se presta fácilmente para ser ofrecido en diferentes presentaciones de peso, por ejemplo para el consumo individual en 50 gramos hasta 75 gramos, para consumo en los hogares de 200 gramos hasta 500 gramos y para las cadenas de hoteles y restaurantes en presentaciones que van desde los 2 kilogramos hasta los 4 kilogramos. También se puede ofrecer picado en cuadros, en tiras, tajado, rayado, en bloque y en bola. Por otra parte los empaques juegan un papel muy importante y puede ser una ventaja decisiva a la hora de ser elegido de una góndola, por ejemplo a las presentaciones individuales y para los hogares deben contar con empaques sofisticados, innovadores, visualmente atractivos, limpios y con un alto nivel de protección de los agentes externos que se encuentran en el ambiente, además deben ser de fácil apertura manual para el cliente. Por otro lado los empaques para las cadenas de hoteles y restaurantes deben ser menos sofisticados y su presentación puede ser estándar ya que este no es factor decisivo para la decisión de compra, sin embargo la calidad de los plásticos de recubrimiento deben ser de alta calidad sobre todo por condiciones de resistencia al peso, además, esto mismo permitirá facilitar la manipulación por parte del personal. Los puntos anteriormente mencionados deben ser tomados en cuenta para la producción y comercialización de nuestros productos, pues estos factores por simple que parezcan pueden marcar la diferencia.

3.8 ESTRATEGIA COMERCIAL MEZCLA DE MERCADO

a. Producto

Los dos tipos de quesos que se ofrecerán, el momposino y el mozzarella serán elaborados con los más altos estándares de calidad. Se trabajará en pro de contribuir con los sanos hábitos alimenticios de la población sincelejana. En el caso del queso mozzarella, este será 100% elaborado con leche de vaca desnatada, no se mezclarán la leche de vaca con otros químicos para aumentar el rendimiento y bajar los costos de producción,

tampoco se mezclará con leche de búfala (la cual tiene el doble de grasa que la de vaca³⁰). La utilización de la leche de vaca desnatada proporciona al queso un sabor más suave para el paladar de los consumidores, sin perder el valor nutritivo que la leche aporta. Además, se ofrecerá en la presentación más demandada (en bloque), su envoltura será una funda transparente al vacío de plástico de alta resistencia y cumplirá con todas las medidas de salubridad. La envoltura brindará al respaldo toda la información nutricional del contenido, muchos quesos empacados en bloque suelen omitir este aspecto o no mostrar en su totalidad su contenido, para la empresa será de gran importancia que los consumidores se enteren del valor nutricional del alimento que van a consumir.

Por otra parte el Queso Momposino que se ofrecerá, será la receta tradicional del queso autóctono del caribe colombiano, elaborado con productos 100% naturales y frescos, sin químicos ni conservantes. En la elaboración se utilizará únicamente acidificación natural, es decir no se añaden ni químicos ni bacterias, únicamente se deja reposar y fermentar la leche en unas condiciones de humedad específicas y en un periodo de tiempo indicado, el resultado será un queso Momposino de mayor sabor y aroma, pues al añadir algún tipo de bacteria o enzima como el ácido acético glacial estas características no se alcanzan a desarrollar totalmente³¹. La mayor parte de la industria utiliza este último método de elaboración, pues disminuye tiempos y costos, a diferencia de la empresa, que realmente está interesada en ofrecer un producto de calidad y 100% artesanal. Además, los productos de la leche fermentada ofrecen una gran variedad de beneficios para la salud humana y esta es la razón por la cual han ido en aumento³². Además, de las características anteriormente mencionadas, se ofrecerán dos novedosos sabores en el mercado como los

³⁰ Ver Revista Consumer, Quesos mozzarella los de búfala son más caros pero no mejores, consultado el 17 de septiembre del 2013, disponible en <http://revista.consumer.es/web/es/20080301/actualidad/analisis1/>

³¹ Ver sagarpa, Elaboración de quesos. Consultado el 19 de septiembre del 2013, disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/Elaboración%20de%20quesos.pdf>

³² Ver Leches Fermentadas: Aspectos nutritivos, tecnológicos y prebióticos más relevantes, consultado el 19 de septiembre de 2013, disponible en http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/12/docs/Areas/Seguridad_Agroalimentaria/Agencia_Aragonesa_Seguridad_Alimentaria/Dictámenes_informes/AASA/LECHES_FERMENTADAS.pdf

son; especias y champiñones. El producto estará disponible en presentación de 500 gr con un empaque redondo, empacado al vacío en una funda transparente.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el sector informal presenta muchas inconsistencias en su proceso productivo y en factores como la manipulación y embalaje del producto, el diferenciador de la empresa será:

- Realizar los procesos de fabricación de manera higiénica bajo las normas fitosanitarias, que aseguren un producto de calidad.
- Se ofrecerá un producto empacado bajo las normas ISO e INCONTEC Colombianas, donde se usan materiales plásticos como lamina de polietileno (bolsa Común) o laminas en poliestireno termo encogibles, celulosas como el papel pergamino, barreras laminadas, hoja de aluminio, baños en parafina y papel de celulosa, BOPP (polipropileno biorientado) con procesos de empaque por túnel de películas termo encogibles y películas plásticas termo encogibles y autoaderibles.
- El producto será preservado bajo una cadena de frio
- La distribución se realizara en un transporte apropiado en el cual el queso no sufra ni se alteren sus propiedades.
- Se manejarán presentaciones estándar, 1 para el queso Mozzarella y 1 para el queso Momposino.

b. Precio

Cuadro 1: Precio

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA DE LA COMPETENCIA	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISION	PRECIO SEGUN SU COSTO COSTO/(1-M/C)	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SUS DECISION	PRECIO SEGUN PERCEPCION DEL CLIENTE	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISION	PRECIO DE VENTA SUGERIDO	AJUSTE DEL PRECIO DE VENTA
QUESO MOZZARELLA	\$25.000	60%	\$19.125	20%	\$28.000	20%	\$24.425	\$24.500
QUESO MOMPOSINO	\$7.500	60%	\$6.250	20%	\$8.500	20%	\$7.450	\$7.400

Teniendo en cuenta que el 43% de la cadena láctea se comercializa de manera informal, originando problemas de precios en el mercado y en el

consumo humano, pues estos productos no cuentan con los requerimientos mínimos de salubridad.³³ El precio del queso en las tiendas de barrio por libra oscila entre los \$7000 y \$8000 pesos colombianos³⁴ por lo cual se sabe que no se podrá cobrar más de \$8000 mil pesos colombianos por kilo, pues se estaría por fuera del promedio y esto reduciría las posibilidades de ventas y de ganar participación en el mercado, sobre todo por ser el queso un producto altamente elástico al precio y de consumo masivo en los hogares de los sincelejanos. Además, no se puede olvidar que diseñará un producto para ser comercializado en estratos 3 y 4, es decir donde la capacidad de compra de los clientes potenciales es limitada y con frecuencia se busca economizar, razón por la cual en este target la guerra de precios es evidente. Teniendo en cuenta lo anterior, hemos fijado como la variable más importante el precio de la competencia, y le hemos dado igual importancia a las variables del margen de contribución y al precio según la percepción de cliente. De esta forma hemos fijado un precio de \$24.500 para el queso mozzarella en bloque, el cual tiene un margen de contribución del 52%, mientras que el queso momposino tiene un margen de contribución menor, aproximadamente del 40% y su precio de venta será de \$7.400. Es importante mencionar que los valores están dentro del rango de la competencia, lo cual nos permite entrar a competir con los demás oferentes.

c. Distribución

Cuadro 2: Distribución

N°	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	PORCENTAJE DE COMISION POR VENTA (DISTRIBUCION) DEL PRODUCTO	GASTOS DE DISTRIBUCION DEL PRODUCTO
1	QUESO MOZARRELLA	24.500	15%	3.675
2	QUESO MOMPOSINO	7.400	15%	1.110

³³ Tomado de Departamento Nacional de Planeación, consultado el 9 de noviembre de 2012, disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=JaNj7uRTV2k%3D&tabid=1063>

³⁴ Tomado de precios promedio de venta en los mercados mayoristas del 24 al 30 de diciembre volumen 16 numero 52, consultado el 9 de noviembre de 2012, disponible en http://www.cci.org.co/cci/cci_xdatos/semanal/SLAC.HTM

Se realizarán las ventas empleando motocicletas, las cuales tendrán la función de halar un tráiler pequeño y refrigerado, el cual permitirá no interrumpir la cadena de frío del producto. Además, se utilizarán canastas plásticas como envase secundario para transportar el producto, esto para evitar la manipulación directa por parte del personal que lo transporta y el que lo recibe ya en el punto de venta. En cuanto a los canales de distribución, se manejarán intermediarios. En este caso los intermediarios están constituidos por los detallistas, que estarían representados por las tiendas de barrio y los pequeños supermercados. Hemos estimado un costo de distribución de \$3.675 para el queso mozzarella y \$1.100 para el queso momposino, es decir que estaríamos dispuestos a ceder un 15% de utilidad sobre el valor del precio de venta a los detallistas para que promuevan nuestro producto. Además, distribuiremos nuestros productos en hoteles y restaurantes, estos no serán intermediarios y por lo tanto no generaran un gasto de distribución, estos se manejarán como clientes finales los cuales escogerán nuestro producto por facilidades de pago y calidad.

D. Publicidad

Cuadro 3: Publicidad

TIPO DE CAMPAÑA	COSTO POR CAMPAÑA	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO ANUAL
PATROCINIO EQUIPO DE FUTBOL	200.000	ANUAL	200.000
PUBLICIDAD EXTERIOR, AFICHES, AVISOS	2.500.000	SEMESTRAL	5.000.000
MUESTRAS GRATIS	3.050.000	ANUAL	3.050.000
GASTO TOTAL PRESUPUESTADO DE PUBLICIDAD ANUAL			8.250.000

El costo total de la inversión en publicidad anual será de \$8,250.000, esta cifra incluye la impresión de 2.500 afiches promocionando los productos cada 6 meses, con un costo total de 5 millones anuales, además, también se patrocinará con uniformes a un equipo de fútbol local una vez al año, lo cual

representará un costo de \$200.000. Por último, se utilizara una de las formas más comunes de promocionar los productos alimenticios como lo es obsequiando por el mismo precio de venta un 10 por ciento más de producto, es decir que para las dos presentaciones se obsequiará 10 por ciento más, lo que se traduce en un total de 3.050.000 pesos colombianos, los cuales están representados por 1000 unidades de cada tipo de queso, es decir para el caso del mozzarella el costo del producto se incrementa en 1.150 pesos y para el caso del queso momposino el costo se incrementa en 375 pesos.

3.9 PROYECCIÓN DE VENTAS.

Cuadro 4: Proyección de ventas

PRODUCTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS
1 Queso Mozzarella	50.400	\$1.234.800.000	53.928	\$1.321.236.000	57.164	\$1.400.518.000
2 Queso Momposino	47.520	\$351.648.000	50.846	\$376.260.400	53.897	\$398.837.800
	TOTAL	\$1.586.448.000	TOTAL	\$1.697.496.400	TOTAL	\$1.799.355.800

Según los resultados que se muestran en el cuadro 4, se puede observar que la empresa tendrá una proyección de ventas en el año 1 de \$1.586.448.000 en donde la venta del queso mozzarella aporta a este resultado un total de \$1.234.800.000 anuales y la del queso momposino aporta un total de \$351.648.000 anuales, esto, semanalmente da como resultado un promedio total en ventas de \$33.051.000, en donde el queso mozzarella aporta \$25.725.000 y el queso momposino aporta \$7.326.000.

Por otro lado, también se puede observar que para el año 2 habrá un incremento en el total de ingresos. Se puede observar que las ventas para el año 2 incrementarán en \$111.048.400, ya que el valor de las ventas en este año será aproximadamente de \$1.697.496.400; éste resultado tendrá unas ventas semanales en promedio de \$35.364.508, en donde el queso mozzarella aporta \$27.525.750 y el queso momposino \$7.838.758.

Por último el año 3 muestra un incremento en ventas de \$101.859.400, ya que las ventas para este año se proyectan por un valor de \$1.799.355.800, en donde el queso mozzarella aportará unas ventas de \$1.400.518.000 anuales y el queso momposino aportará \$398.837.800 anuales.

4. PROYECCION INTERNACIONAL

La era de los commodities ha quedado en el pasado, hoy se necesita generar valor agregado, mediante el cual se facilite ofrecer una ventaja competitiva. Limitarse a abastecer únicamente el mercado interno, cada vez se convierte más en una utopía, y claramente debo decir que, no hay que desmeritar la industria local, simplemente hoy por hoy, las posibilidades de ganar participación en el mercado y alcanzar la perdurabilidad del mismo, son cada vez más pequeñas en la medida en que más competidores entren al juego. Esta es la razón, por la cual los acuerdos comerciales facilitan la interacción económica entre países. En el caso particular de la industria láctea colombiana podemos decir que, el mayor impacto que este tema genera hasta ahora es "sobre todo psicológico"³⁵.

Sin embargo, es normal y entendible como condición del ser humano, el efecto psicológico de resistencia que generan los cambios por parte de los involucrados y este caso, no es la excepción. El gremio de los agricultores ha formado bloques de resistencia, se han organizado para protestar y propiciar emergencias alimentarias, como lo vimos el pasado mes de agosto en nuestro país. Sin embargo, es importante dejar claro que si bien el cambio genera temor e incertidumbre, no es el rechazo la decisión más sabia.

Se deben estudiar las posibilidades, la factibilidad de éxito y de fracaso, pero sobre todo se debe tener conocimiento amplio de la situación, son muy pocos los agricultores que saben a ciencia cierta que se está negociando y bajo qué criterios. Los medios de comunicación manipulan la información y el voz a voz de la gente fomenta la ignorancia de la población, obteniendo como resultado

³⁵ Tomado de Agricultores de Colombia (SAC), entrevista realizada a Rafael Mejía. Consultado el 20 de noviembre del 2013, disponible en http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13052769.html

bloques de oposición y protestas, donde la gente lo único que sabe, es que hay que decir, NO.

A juicio de expertos, enfrentar esta preocupación cerrando nuestras fronteras a la entrada de productos extranjeros y de paso, impidiéndoles a nuestros agricultores que incursionen en mercados con mucho potencial, sería desconocer las ventajas que los TLC tienen para el agro nacional y postergar una tarea urgente: mejorar nuestra competitividad en el sector agropecuario.

"Colombia tiene ventajas competitivas para el acceso de todos los productos de agricultura tropical a EE.UU, porque allí no se pueden producir, sostiene el ex ministro de Comercio, Industria y Turismo Luis Guillermo Plata, quien añade: "Achacarles a los TLC todos los problemas del agro es el diagnóstico equivocado y nos llevará a medicinas equivocadas."³⁶

La apertura comercial es sin duda alguna, una política de Estado asertiva, mediante la cual se generará crecimiento y bienestar a nivel macro, a través de su introducción no solo se promueve una competencia sana, sino que además, se logra dinamizar los mercados y favorecer al consumidor.³⁷ El efecto que esta produce es ciertamente fascinante al impulsar la búsqueda continua de alternativas y exteriorizar las fortalezas de; cada individuo, empresa, industria y País, constituyéndose esta como la esencia de los mercados.

El jefe negociador de los TLC, Santiago Pardo, le declaró a BBC Mundo que es *"una exageración"* afirmar que el tratado con la UE será la ruina de los lecheros colombianos". *Ellos tendrán casi 20 años para ser más competitivos, y a lo largo de ese período se establecerán cuotas para la entrada de leche europea. Al final, la leche europea sólo representará el 1% de la producción colombiana"*, sostuvo Pardo. *"El país no se va a inundar de leche europea"* añadió, es decir, la industria Láctea en Colombia contara con casi 20 años para que el tratado con la UE (el que más agobia a los productores colombianos) entre en vigencia en su versión original, lo que significa que de aquí a 20 años se Irán reduciendo paulatinamente los aranceles hasta llegar a cero, cuando esto ocurra habrán

³⁶Tomado de El tiempo, consultado el 23 de noviembre de 2013, disponible en http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13052769.html

³⁷Tomado de El Universal, La industria lacyea debe prepararse para el TLC, consultado el 23 de noviembre de 2013, disponible en <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/industria-lactea-colombiana-debe-prepararse-para-el-tlc-con-eeuu-5302>

pasado 2 décadas en las cuales claramente se deben tomar acciones para mejorar nuestra productividad en el agro³⁸.

Desafortunadamente, tienen que firmarse estos acuerdos y pasar por este tipo de situaciones para que nosotros nos obliguemos a mejorar nuestras técnicas, si en 20 años, no somos capaces de mejorar nuestra productividad, claramente y difícilmente algún día Colombia podrá llegar a ocupar los primeros lugares dentro de las economías más dinámicas de Latinoamérica y el mundo.

El tiempo avanza, este sin duda alguna es nuestro mayor enemigo, si no lo aprovechamos estamos perdiendo oportunidades de mejora, mientras nosotros estamos dormidos en el conformismo y la mediocridad otros están trabajando en cómo mejorar las técnicas y generar estrategias para mejorar la competitividad y productividad no solo de un sector, sino, de una economía completa.

Además, acuerdos regionales de vieja data como el de la Comunidad Andina y los de alcance parcial suscritos en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Colombia tiene varios Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes: con Chile, México, Canadá, los países miembros de EFTA (Islandia, Liechtenstein, Suiza y Noruega), las economías del Triángulo Norte de Centroamérica, EE.UU y la UE También están por entrar en vigor acuerdos con Corea del Sur y Costa Rica, y hay negociaciones en curso con Panamá, Turquía, Japón e Israel. Aunque a primera vista la lista puede parecer extensa, no lo es cuando se compara con la de otros países de la región: Chile cuenta con 22; Perú con 15, y México con 13³⁹. Si hacemos una leve comparación entre estos tres países y Colombia, claramente vemos como estos están liderando la lista de las economías más dinámicas de la región, transformando indicadores, sobresaliendo ante el mundo y nosotros seguimos estancados en el temor.

³⁸ Tomado de BBC, Consultado el 23 de noviembre de 2013, disponible en http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/05/100518_0131_colombia_elecciones_tlc_ue_gm.shtml

³⁹ Tomado de El Tiempo, Consultado el 23 de noviembre de 2013, disponible en http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13052769.html

Teniendo en cuenta lo anterior, donde claramente se demuestra que hoy tomar medidas proteccionistas no puede ni siquiera contemplarse como una posibilidad, nosotros seguimos caminando a la deriva sin argumentos sólidos de fondo. Esta situación la vemos claramente en la industria láctea colombiana, esta supone una sobreproducción donde los productores se ven amenazados por los recientes acuerdos internacionales firmados con Europa y Norteamérica, pero más que una amenaza esta es quizá la mayor oportunidad para uno de los productos colombianos que en los últimos años se ha afianzado por su reconocimiento en calidad.

El segundo producto en importancia por su volumen de comercio después de la leche es el queso. Los mayores importadores pertenecientes a la Unión Europea en orden descendente son Alemania, Italia Y Reino Unido. Y el mayor importador de queso en América, es Estados Unidos y el séptimo a nivel mundial⁴⁰. Hoy contamos con la oportunidad de acceder a los mercados de mayor poder adquisitivo a nivel mundial como aliados comerciales, esto significa que nuestros productos pueden llegar a 27 países del continente europeo y a la economía más poderosa del mundo, la estadounidense. Lo anterior, da lugar a apreciaciones que auguran un horizonte prometedor y sostenible en el tiempo para nuestra organización.

La empresa ve en los acuerdos de TLC una ventaja, al observar la transformación que la industria láctea nacional, ha tenido en las dos últimas décadas, se ha convertido en un exportador neto al cambiar el Indicador de la Balanza Comercial Relativa (IBCR) a un 1 positivo. Aunque en un principio se busca abastecer un mercado doméstico, no se descarta la posibilidad de iniciar un proceso de acercamiento comercial con estos países. Los productores nacionales ven los acuerdos mercantiles como una amenaza pero esto es debido al desconocimiento y a la falta de visión, se debe mostrar las cifras reales de lo que los socios comerciales necesitan, la industria láctea (si se puede llamar industria, ya que los ganaderos solo se limitan a ordeñar la vaquita y comercializar este precioso liquido) debe transformar su mentalidad y

⁴⁰tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocalendas Colombia, Documento de Trabajo No. 74.LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005. Disponible en <http://www.agrocalendas.gov.co> agrocalendas@iica.int.

ver la importancia de ofrecer productos que realmente son consumidos por los nuevos mejores amigos comerciales.

Otro punto a favor que la empresa considera es el aumento del consumo mundial de quesos blandos, los quesos duros y semiduros aunque siguen siendo los más importantes con casi un 50% del volumen mundial, han perdido participación en el mercado y la tendencia mundial apunta al crecimiento constante de los quesos blandos, la razón principal se le atribuye al precio y al fuerte crecimiento del consumo de queso mozzarella como consecuencia de la introducción de la pizza en la dieta diaria y a su incorporación en las comidas rápidas y su adaptabilidad a las exigencias de dieta y nutricionales⁴¹. Por lo cual si esta tendencia permanece y nosotros como productores de queso contamos con una fácil accesibilidad a los mercados de mayor consumo, no hay que ser un financiero brillante para darse cuenta que tenemos una amplia posibilidad de diversificar nuestros clientes y obtener mejores utilidades.

Es importante dejar claro que actualmente no somos grandes exportadores de queso a nivel mundial, ni siquiera como consumidores, mientras los colombianos consumimos 1 kilo Per cápita anual,⁴² uno de los grandes consumidores Europeos como es el caso de Alemania tiene un consumo Per cápita de 31.1 Kg. en promedio,⁴³ aproximadamente 30 veces más que nosotros. Una diferencia descomunal de la cual pueden sacar gran ventaja los empresarios colombianos, primeramente pueden explotar el mercado local con la producción de quesos frescos, los cuales son apetecidos en los hogares de nuestro país y no son comunes en Europa, pues su enfoque de producción marca una fuerte tendencia hacia quesos semi y maduros. En segundo lugar se puede aprovechar la gran demanda del producto para ofrecer nuestros productos en el mercado europeo y estadounidense, es decir, nos es lo mismo estar presente en un mercado de 45 millones de habitantes, a estar en un mercado de 316 millones de habitantes (caso de U.S.A)⁴⁴ y sumado con 500

⁴¹ Tomado de Estudio de inteligencia competitiva de la cadena láctea Universidad Nacional de Colombia, consultado el 19 de noviembre de 2013, disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/3123/1/790658.2010.pdf>.

⁴² Tomado de Revista Dinero, El momento de los quesos. consultado el 4 de noviembre del 2012, disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-momento-quesos/71596>

⁴³ Tomado de Las 10 curiosidades del queso, Consultado el 24 de noviembre de 2013, Disponible en <http://top10curiosidades.com/2012/10-curiosidades-del-queso/>.

⁴⁴ Tomado de Numero de habitantes en Estados Unidos. Consultado el 20 de noviembre de 2013, Disponible en <https://www.google.es/#q=cuantos+habitantes+hay+en+estados+unidos&revid=266093536>.

millones de habitantes (caso de U.E)⁴⁵ Claramente se elevan las posibilidades de venta en gran medida, no es necesario realizar un estudio estadístico profundo para poder apreciar esto.

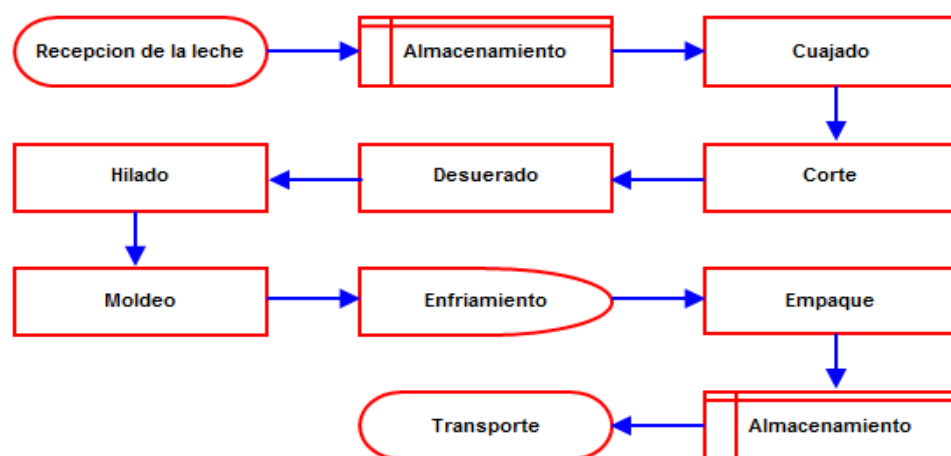
Sin embargo, no podemos engañarnos, Colombia es un jugador pequeño en el ámbito mundial del queso pero gozamos con el privilegio de contar con la materia prima (la leche), y nuestro éxito en gran medida depende de la disposición que tengan los empresarios para adoptar el cambio de nuestro sistema agro productivo, las condiciones están dadas y pactadas, es cuestión de mejorar nuestras técnicas y direccionar nuestras metas en la cadena de valor, es un momento de cambio y está en nosotros mismos romper paradigmas y lanzar nuestras marcas al mundo. Es simple, dejar de pensar en vaquitas y en negocitos, se debe promover el pensamiento emprendedor y ambicioso de los empresarios del sector agrícola, este es el primer paso para recibir el cambio con disposición y adaptarse al mismo.

5. ASPECTOS TECNICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

5.1 TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

5.1.1. Diagrama de Proceso.

Diagrama de Flujo del queso mozzarella:



⁴⁵ Tomado de La Unión Europea llega a los 500 millones de habitantes, Consultado el 20 de noviembre de 2013, Disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/492073/0/union/europea/inmigracion/>.

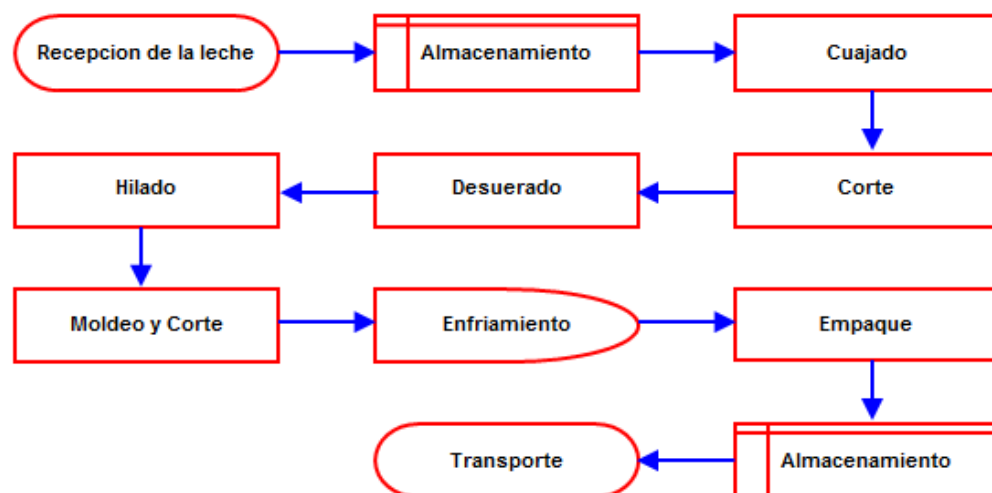
El proceso para la producción del queso mozzarella para 687.75 litros de leche (aproximadamente 35 bloques de 2.5 Kg) es el siguiente:

1. Recepción de la leche y almacenamiento: después de haber realizado previamente el pedido de la leche, esta debe ser revisada para verificar que se encuentre en estado óptimo. Al llegar la leche a la planta de producción, esta se vierte en unos recipientes metálicos en donde se almacena y se deja reposar durante 12 horas a una temperatura entre 3 y 4 grados centígrados para que no se dañe y para que se acentúen los componentes vitamínicos de la leche ya que al ser trasladada hasta la planta, esta se ha podido someter a movimientos desconocidos que alteran su estado.
2. Cuajado: Se utiliza una cuba de cuajado en la cual se introduce la leche y el cuajo (68.78 mililitros) para que cuaje la leche. Esa mezcla se revuelve y se deja cocinar durante 12 min.
3. Corte: Se realiza un corte con trazos horizontales y verticales formando cuadros grandes, con el fin de ir separando el suero del queso. Este proceso debe repetirse en varias ocasiones y tiene una duración aproximada de 5 minutos.
4. Desuerado: Después del corte, el queso se cuela para escurrirlo y se separa la parte sólida de la líquida. El líquido que se obtiene se denomina suero lácteo el cual servirá para otros productos lácteos. Este proceso tiene una duración de 5 minutos.
5. Hilado: Se estira la cuajada caliente en repetidas ocasiones. El tiempo debe ser mayor a 3 minutos
6. Moldeo: Seguidamente el queso se lleva a los moldes en donde se le dará la forma deseada en este caso en bloques de 2.5 kilos.
7. Enfriamiento: Seguidamente se utiliza una solución líquida salina llamada salmuera la cual se encuentra en estado frío para enfriar los bloques de queso y salarlos. Allí deben permanecer de 12 a 18 horas.
8. Empaque: el último paso es empacar el bloque de queso con un proceso de sellado al vacío en donde el material utilizado para esto es un plástico grueso.

9. Almacenamiento: los productos se almacenan en un refrigerador mientras son enviados a sus respectivos destinos
10. Comercialización: los productos se transportan de la planta a sus respectivos destinos para ser comercializados.”^(46 47 48)

Después de haber realizado el proceso anteriormente descrito se puede concluir que la producción de queso mozzarella sale en un promedio de 30 minutos, pero debe tenerse en cuenta que varios de los procedimientos son preparatorios y de almacenamiento, por lo tanto, a el proceso se le suman unos tiempos muertos que pueden aprovecharse en otras actividades.

Diagrama de Flujo del queso momposino:



El proceso para la producción del queso momposino para 129.69 litros de leche (aproximadamente de 33 Quesos de 500 g) es el siguiente:

1. Recepción de la leche y almacenamiento: después de haber realizado previamente el pedido de la leche, esta debe ser revisada para verificar que se encuentre en estado óptimo. Al llegar la leche a la planta de producción, esta se vierte en unos recipientes metálicos en donde se

⁴⁶ Tomado de Youtube, Discovery Channel, Así se hace 1x02 Compact Disc, Queso Mozzarella, Pantis y Tubos Fluorescentes.avi, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en http://www.youtube.com/watch?v=CTe6cUg0_j8

⁴⁷ Tomado de Elaboración de queso mozzarella a partir de leche de bubalus, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en <http://www.unapiquitos.edu.pe/links/facultades/alimentarias/v22/2.pdf>

⁴⁸ Información suministrada por Julier del Carmen, ingeniera agroindustrial

almacena y se deja reposar durante 12 horas a una temperatura entre 3 y 4 grados centígrados para que no se dañe y para que se acentúen los componentes vitamínicos de la leche ya que al ser trasladada hasta la planta, esta se ha podido someter a movimientos desconocidos que alteran su estado.

2. Cuajado: Después de preparar la leche para seguir con el proceso, ésta se pone a fuego lento a una temperatura de 32 grados centígrados, para luego aplicar el cuajo. Seguidamente, se aplica el cuajo en donde por cada 10 litros de leche se aplica 1 mililitro de cuajo (en este caso 12.97 mililitros). Luego esto se mezcla a través de movimientos circulares y se deja reposando 12 minutos.
3. Corte: Cuando el queso halla cuajado se realizaran cortes en dirección vertical y horizontal realizando cubos grandes. La temperatura en este proceso debe ser de 32 grados centígrados. Se debe mover el contenido dentro del recipiente con movimientos de agitación con el fin de eliminar parte de la humedad dentro del queso para que las bacterias dentro de el sigan desarrollando aroma y sabor. Durante el movimiento trata de dársele cuerpo y consistencia al queso. Este proceso tiene una duración aproximada de 5 minutos.
4. Desuerado: Después del corte, el queso se cuela para escurrirlo y se separa la parte solida de la liquida. Este proceso tiene una duración de 5 minutos.
5. Hilado: Este consiste en un amasado y un estiramiento del queso. El queso se pone dentro de un recipiente grande y se vierte agua a unos 80 grados centígrados, lo cual permite el amasado y que el queso tome una consistencia adecuada. El agua caliente debe ser cambiada constantemente. Este proceso tiene una duración aproximada de 5 minutos. Aquí se vierte el sabor que se desee poner en el queso.
6. Moldeo y Corte: Después de obtener la consistencia deseada en el proceso de hilado, se procede a moldear la masa en forma de tiras.

7. Enfriamiento: Las tiras obtenidas se ponen a reposar en agua fría creando un choque de temperaturas que permite que las tiras adquieran firmeza.
11. Empaque: el último paso es empacar las bolas de queso con un proceso de sellado al vacío en donde el material utilizado para esto es un plástico grueso.
12. Almacenamiento: Los productos se almacenan en un refrigerador mientras son enviados a sus respectivos destinos
13. Transporte: Los productos se transportan de la planta a sus respectivos destinos para ser comercializados.”^(49 50 51)

Después de haber analizado el proceso anteriormente descrito se puede concluir que la producción de queso momposino sale en un promedio de 30 minutos, pero debe tenerse en cuenta que varios de los procedimientos son preparatorios y de almacenamiento, por lo tanto, a el proceso se le suman unos tiempos muertos que pueden aprovecharse en otras actividades.

⁴⁹ Tomado de Youtube, Elaboración de Queso Oaxaca, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=DfmSTSUMtRE>

⁵⁰ Tomado de Ramírez Nolla, Queso Oaxaca, panorama del proceso de elaboración, características fisicoquímicas y estudios recientes de un queso típico mexicano, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en <http://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No6-Vol-1/TsIA-6%281%29-Ramirez-Nolla-et-al-2012.pdf>

⁵¹ Información suministrada por Julier del Carmen, Ingeniera agroindustrial

5.1.2 Ficha Técnica de los Productos.

QUESO MOZZARELLA

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO:		Queso Mozzarella																																																	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO		30	/MINUTOS																																																
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO																																																			
<p>Características: "De pasta hilada, en forma rectangular, de textura uniforme, sin corteza, su pasta es de color marfil y no presenta proceso de maduración, es de consistencia semi-blanda, bajo en grasa; este posee un alto contenido de fosforo y calcio y es rico en vitaminas y minerales.</p> <p>Usos: Para la elaboración de pizzas, lasañas, pastas, ensaladas, pasa palos y otras exquisitas recetas. Ideal para gratinados y comidas rápidas.</p> <p>Presentaciones: Empaque al vacío en barra de 2.5 kg. .</p> <p>Vida útil: 3 meses refrigerados a temperaturas no mayores de 8° C.</p> <p>Información nutricional:"⁵²</p>																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DATOS DE NUTRICIÓN</th> <th>Cantidad/porción</th> <th>% VD*</th> <th>Cantidad/porción</th> <th>% VD*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Tamaño por porción 1 Tajada (25 g)</td> <td>Grasa Total 6g</td> <td>9%</td> <td>Carb. Total 1 g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Calorías 80</td> <td></td> <td>Grasa Sat. 4 g</td> <td>20%</td> <td>Fibra 0 g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Calorías de grasa 50</td> <td></td> <td>Grasa Trans 0 g</td> <td></td> <td>Azúcares 0 g</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías.</td> <td>Colest. 15 mg</td> <td>2%</td> <td>Proteína 6g</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Sodio 55 mg</td> <td>2%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Vitamina A 8%</td> <td></td> <td>Vitamina C 0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td></td> <td></td> <td>Calcio 15 %</td> <td>Hierro 0%</td> </tr> </tbody> </table>				DATOS DE NUTRICIÓN		Cantidad/porción	% VD*	Cantidad/porción	% VD*	Tamaño por porción 1 Tajada (25 g)		Grasa Total 6g	9%	Carb. Total 1 g	0%	Calorías 80		Grasa Sat. 4 g	20%	Fibra 0 g	0%	Calorías de grasa 50		Grasa Trans 0 g		Azúcares 0 g		* Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías.		Colest. 15 mg	2%	Proteína 6g	12%			Sodio 55 mg	2%					Vitamina A 8%		Vitamina C 0%						Calcio 15 %	Hierro 0%
DATOS DE NUTRICIÓN		Cantidad/porción	% VD*	Cantidad/porción	% VD*																																														
Tamaño por porción 1 Tajada (25 g)		Grasa Total 6g	9%	Carb. Total 1 g	0%																																														
Calorías 80		Grasa Sat. 4 g	20%	Fibra 0 g	0%																																														
Calorías de grasa 50		Grasa Trans 0 g		Azúcares 0 g																																															
* Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías.		Colest. 15 mg	2%	Proteína 6g	12%																																														
		Sodio 55 mg	2%																																																
		Vitamina A 8%		Vitamina C 0%																																															
				Calcio 15 %	Hierro 0%																																														
EQUIPO HUMANO REQUERIDO		COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO																																																	
Asistente de producción		<p>a. El o los manipuladores de alimentos de la planta, deberán estar capacitados en todas las materias relativas a la producción higiénica de alimentos, tales como manipulación, higiene personal y técnicas de desinfección y limpieza, lo cual debe ser certificado individualmente.</p> <p>b. El Ingeniero de alimentos debe ser profesional y tener experiencia mínima de 2 años en producción de queso.⁵³</p>																																																	
Operarios																																																			
Ingeniero de Alimentos																																																			
Repartidor																																																			
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCION		30	/MINUTOS																																																
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO		Planta de producción																																																	

⁵² Ver Colquesos, Queso Mozzarella Colquesos, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en http://www.colquesos.com.co/colquesos/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=465&lang=es

⁵³ Tomado de República de Chile, Estado de Salud, División de políticas públicas saludables y promoción, Manipulación y estado de las instalaciones de la planta de producción, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en documento Word juridico1.minsal.cl/RESOLUCION_244_07.doc

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION		cantidad /tiempo
Tinas Agitadoras		12 Min
Agitadores		5 Min
Recipientes para Desuerar		5 Min
Paila		5 Min
Empacadora al Vacío		3 Min
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	30	MINUTOS

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
Leche	
Cuajo	
Salmuera	
Empaque	

INFORMACION COMPLEMENTARIA

QUESO MOMPOSINO

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO:	Queso Momposino																																																	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	30 /MINUTOS																																																	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO																																																		
<p>Características: “Un queso completamente artesanal, graso, y de baja humedad, con consistencia dura, textura compacta y quebradiza, su color es blanco amarillento, con un toque levemente salado y levemente picante que seduce el paladar de los colombianos.</p> <p>Usos: Acompañante perfecto en el desayuno o un antojo a cualquier hora del día.</p> <p>Presentaciones: Bola de 500 gr.</p> <p>Vida útil: El Queso Momposino se conserva estable durante 35 días a partir de la fecha de elaboración, en condiciones adecuadas de refrigeración, entre 2° y 4°C</p> <p>Información nutricional:”⁵⁴</p>																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DATOS DE NUTRICIÓN</th> <th>Cantidad/porción</th> <th>% VD*</th> <th>Cantidad/porción</th> <th>% VD*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7"> Tamaño por porción 1 Tajada (25 g) Calorías 80 Calorías de grasa 50 * Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías. </td> <td>Grasa Total</td> <td>6g</td> <td>9%</td> <td>Carb. Total</td> <td>1g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grasa Sat.</td> <td>4g</td> <td>20%</td> <td>Fibra</td> <td>0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grasa Trans</td> <td>0g</td> <td></td> <td>Azúcares</td> <td>0g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Colest.</td> <td>15 mg</td> <td>2%</td> <td>Proteína</td> <td>6g</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Sodio</td> <td>55 mg</td> <td>2%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vitamina A</td> <td>8%</td> <td></td> <td>Vitamina C</td> <td>0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Calcio</td> <td>15 %</td> <td>Hierro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>		DATOS DE NUTRICIÓN	Cantidad/porción	% VD*	Cantidad/porción	% VD*	Tamaño por porción 1 Tajada (25 g) Calorías 80 Calorías de grasa 50 * Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías.	Grasa Total	6g	9%	Carb. Total	1g	0%	Grasa Sat.	4g	20%	Fibra	0g	0%	Grasa Trans	0g		Azúcares	0g		Colest.	15 mg	2%	Proteína	6g	12%	Sodio	55 mg	2%				Vitamina A	8%		Vitamina C	0%					Calcio	15 %	Hierro	0%
DATOS DE NUTRICIÓN	Cantidad/porción	% VD*	Cantidad/porción	% VD*																																														
Tamaño por porción 1 Tajada (25 g) Calorías 80 Calorías de grasa 50 * Porcentaje del Valor Diario (VD) basado en una dieta de 2000 calorías.	Grasa Total	6g	9%	Carb. Total	1g	0%																																												
	Grasa Sat.	4g	20%	Fibra	0g	0%																																												
	Grasa Trans	0g		Azúcares	0g																																													
	Colest.	15 mg	2%	Proteína	6g	12%																																												
	Sodio	55 mg	2%																																															
	Vitamina A	8%		Vitamina C	0%																																													
				Calcio	15 %	Hierro	0%																																											

⁵⁴ Ver Colquesos, Queso Momposino Colquesos, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en http://www.colquesos.com.co/colquesos/index.php?option=com_content&view=article&id=101:queso-momposino-colquesos&catid=80:quesos-hilados&Itemid=475&lang=es

EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO
Asistente de producción	a. El o los manipuladores de alimentos de la planta, deberán estar capacitados en todas las materias relativas a la producción higiénica de alimentos, tales como manipulación, higiene personal y técnicas de desinfección y limpieza, lo cual debe ser certificado individualmente. b. El Ingeniero de alimentos debe ser profesional y tener experiencia mínima de 2 años en producción de queso. ⁵⁵
Operarios	
Ingeniero de Alimentos	
Repartidor	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCION	30 /MINUTOS

SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Planta de producción
---	----------------------

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	cantidad /tiempo
Tinas Agitadoras	12 Min
Agitadores	5 Min
Recipiente para Desuerar	5 Min
Paila	5 Min
Empacadora al Vacío	3 Min
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	30 MINUTOS

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
Leche	Empaque
Cuajo	
Acido	
Sal	

INFORMACION COMPLEMENTARIA

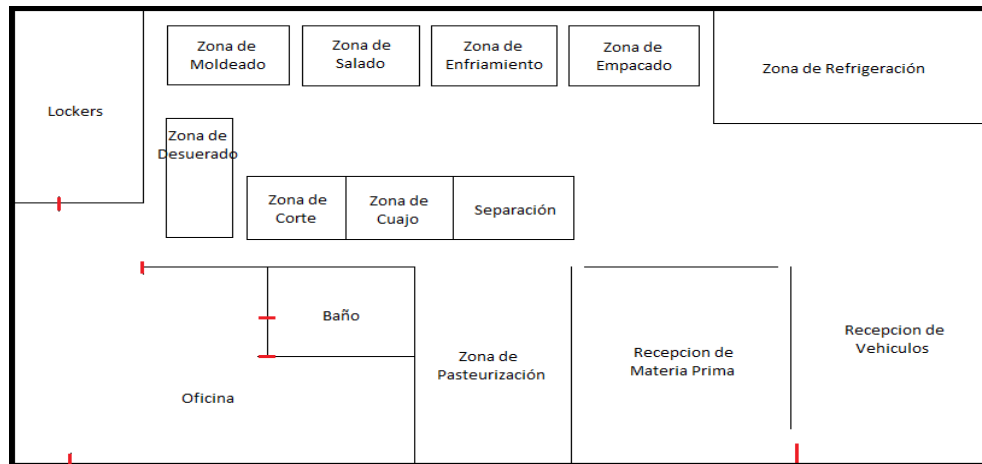
⁵⁵ Tomado de República de Chile, Estado de Salud, División de políticas públicas saludables y promoción, Manipulación y estado de las instalaciones de la planta de producción, consultado el 10 de septiembre de 2013, disponible en documento Word juridico1.minsal.cl/RESOLUCION_244_07.doc

5.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y DISEÑO DE PLANTA.

La ubicación, los costos de ubicación y diseño de planta son los siguientes:

Cuadro 5: Ubicación y costos asociados

PLANTA DE OPERACIÓN			
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA UNICACION	COSTOS ASOCIADOS		
La ubicación de la planta es en San Onofre, Sucre, en la vía troncal a las afueras del pueblo. Ésta, cuenta con un área aproximada de 300 metros cuadrados. Su ubicación se determina por el punto estratégico en el que se encuentra, ya que está en medio de ciudades principales como Sincelejo, Cartagena y Montería.	Establecimiento Propio	\$30.000.000	Valor de la Inversión
	Servicio Publico Energía Eléctrica	\$500.000	Valor Mensual
	Servicio Publico Acueducto	\$300.000	Valor Mensual
	Servicio Publico Gas	\$200.000	Valor Mensual
	Fletes y Transporte Operativo	\$420.000	Valor Mensual



5.3 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO.

Las maquinas, equipos, herramientas y muebles que la empresa requiere para la operación son los siguientes:

Cuadro 6: Maquinaria y equipo

DESCRIPCION	TIPO DE MAQUINARIA O EQUIPO	INVERSION		
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	Computadores	1	1.000.000	1.000.000
Impresora	Computadores	1	300.000	300.000
Teléfono	Muebles y Enseres	2	75.000	150.000
Recipiente para conservar leche	Maquinas	1	4.000.000	4.000.000
Tinas agitadoras	Maquinas	1	2.500.000	2.500.000
Agitadores	Maquinas	1	500.000	500.000
Juego de cubas de 80 litros	Herramientas	6	850.000	5.100.000
Recipiente para desuerar	Herramientas	1	500.000	500.000
Moldes	Herramientas	50	10.000	500.000
Empacadora al vacío	Maquinas	1	2.800.000	2.800.000
Estanterías 5 niveles	Muebles y Enseres	3	70.000	210.000
Refrigerador	Muebles y Enseres	2	2.400.000	4.800.000
Motos	Vehículos	2	2.000.000	4.000.000
Tráiler refrigerado	Vehículos	2	1.100.000	2.200.000
Escritorio	Muebles y Enseres	1	150.000	150.000
Locker	Muebles y Enseres	3	100.000	300.000
Mesa de aluminio	Muebles y Enseres	1	250.000	250.000
				29.260.000

5.4 COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

5.4.1 Costo Variable Unitario.

Cuadro 7: Costos queso mozzarella

NOMBRE DEL PRODUCTO 1		Queso Mozzarella			
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$24.500			
UNIDAD DE COSTEO		5 Libras			
Margen de Contribución		32.03%			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL	CONDICIONES COMERCIALES
Leche	Litro	650	19.65	12.773	30 Días
Cuajo	Mililitro	500	1	500	Contado
Salmuera	Gramos	100	19	1.900	Contado
Empaque	Unidad	300	1	300	Contado
TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				15.473	
Gastos por Ventas Comisiones (% de P.V.)			4%	980	
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				16.453	

Cuadro 8: Costos queso momposino

NOMBRE DEL PRODUCTO 2		Queso Momposino			
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$7.400			
UNIDAD DE COSTEO		1 Libras			
Margen de Contribución		33.63%			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL	CONDICIONES COMERCIALES
Leche	Litro	650	3.93	2.555	30 Días
Cuajo	Mililitro	500	0.3	150	Contado
Acido	Mililitro	500	0.3	150	Contado
Sal	Gramos	120	10	1.200	Contado
Empaque	Unidad	500	1	500	Contado
TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				4.555	
Gastos por Ventas Comisiones (% de P.V.)			4%	296	
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO				4.851	

5.4.2 Costos Fijos de Operación

Cuadro 9: Presupuesto de costos de operación fijos

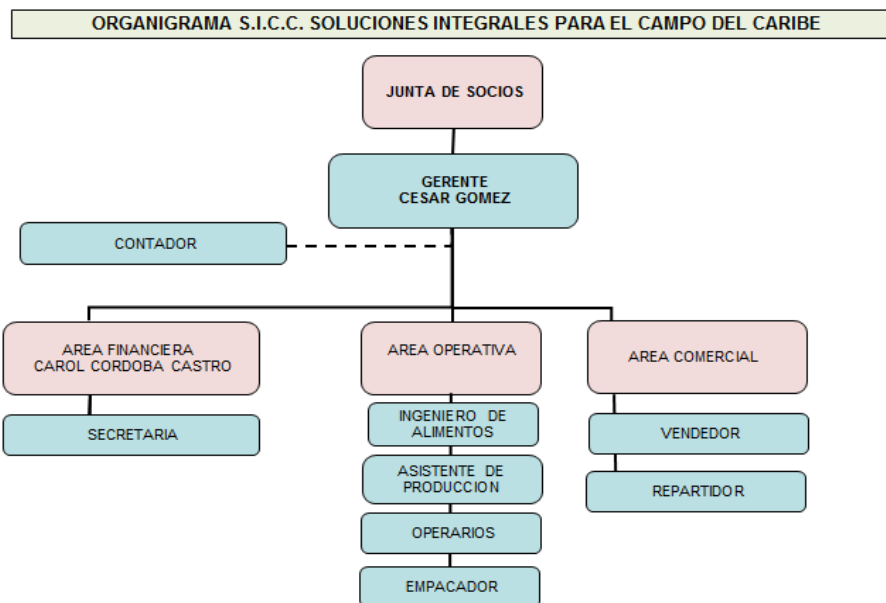
TIPO DE COSTO	MONTO MENSUAL
Acueducto	\$300.000
Dotación	\$400.000
Energía	\$500.000
Fletes y/o Transporte Operativo	\$420.000
Insumos	\$3.200.000
Dotación Persona Operación	\$87.500
Honorarios Producción	\$3.468.500
Mantenimientos Equipos	\$170.000
Nomina Producción Auxilio de Transporte	\$352.500
TOTAL	\$8.898.500

5.4.3 Gastos Fijos de Administración

Grafica 10: Gastos fijos de administración y ventas

TIPO DE GASTO	MONTO MENSUAL
Asesoría Contable	\$600.000
Aseo	\$250.000
Caja Menor	\$1.000.000
Combustibles	\$320.000
Comisiones Ventas	\$732.516
Comunicación y Teléfonos	\$50.000
Energía	\$500.000
Gastos Bancarios	\$200.000
Gastos Varios	\$100.000
Honorarios Administración	\$5.500.000
Monitoreo de Alarmas	\$200.000
Nomina Administración Auxilio de Transporte	\$141.000
Notariales	\$50.000
Papelería y Útiles de Oficina	\$150.000
Revisoría Fiscal	\$1.000.000
Seguros	\$300.000
Vigilancia	\$250.000
TOTAL	\$11.343.516

5.5 PERSONAL REQUERIDO.



PRESUPUESTO CONTRATACION DE PERSONAL
COSTO FIJO MENSUAL EMPLEADOS DE OPERACION

CARGO	SUELDO BASICO ACORDADO	PRESTACIONAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL	Tipo de contrato	Carga prestacional					
						SALUD	PENSION	RIESGOS PROFESIONALES	PARAFISCALES	PRIMA	CESANTIAS
Asistente de Producción	\$ 700.000	SI	\$ 70.500	\$ 770.500	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X
Operario 1	\$ 589.500	SI	\$ 70.500	\$ 913.485	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X
Operario 2	\$ 589.500	SI	\$ 70.500	\$ 913.485	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X
Ingeniero de Alimentos	\$ 1.000.000	NO	\$ 0	\$ 1.000.000	Por obra y labor						
Empacador	\$ 589.500	SI	\$ 70.500	\$ 913.485	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X

GASTO FIJO MENSUAL EMPLEADOS DE ADMINISTRACION

CARGO	SUELDO BASICO ACORDADO	PRESTACIONAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL	Tipo de contrato	Carga prestacional					
						SALUD	PENSION	RIESGOS PROFESIONALES	PARAFISCALES	PRIMA	CESANTIAS
Gerente	\$ 2.000.000	SI	\$ 0	\$ 2.860.000	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,52%		X	X
Contador	\$ 600.000	NO	\$ 0	\$ 600.000	Por obra y labor						
Secretaria	\$ 700.000	SI	\$ 70.500	\$ 1.071.500	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X

GASTO FIJO MENSUAL EMPLEADOS DE VENTAS

CARGO	SUELDO BASICO ACORDADO	PRESTACIONAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL	Tipo de contrato	Carga prestacional					
						SALUD	PENSION	RIESGOS PROFESIONALES	PARAFISCALES	PRIMA	CESANTIAS
Repartidor	\$ 589.500	SI	\$ 70.500	\$ 913.485	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X
Vendedor	\$ 589.500	SI	\$ 70.500	\$ 913.485	Termino Fijo	8,00%	12,00%	0,522%		X	X

MANUAL DE FUNCIONES

S.I.C.C. Soluciones Integrales Para El Campo Del Caribe

CARGO	RESPONSABLE/CARGO	FUNCIONES	PERFIL
GERENTE	CESAR GOMEZ	Representante legal de la empresa	Profesional en cualquier carrera de administración con mínimo 5 años de experiencia en cargos administrativos
CONTADOR	ANIANO CANTILLO	Llevar la contabilidad de la empresa	Profesional en Contabilidad con mínimo 5 años de experiencia profesional
AREA FINANCIERA	SECRETARIA (CAROL CORDOBA)	Manejar la tesorería, parte de la contabilidad, presupuestos, caja menor, agenda, recepción, entre otras funciones	Haber estudiado cualquier técnica en auxiliar administrativa, financiera, contable o afines con mínimo 2 años de experiencia

AREA OPERATIVA	INGENIERO DE ALIMENTOS	Administrar el mantenimiento de las condiciones de seguridad alimentaria y protección del medio ambiente requerido por las legislaciones nacionales. Dirigir el establecimiento industrial donde las materias primas se someten a transformaciones físicas químicas y microbiológicas para la producción de queso.	Profesional en ingeniería de alimentos con mínimo 3 años de experiencia en administración de planta y producción de quesos
	ASISTENTE DE PRODUCCION	Realizar los pedidos de materia prima, realizar la facturación, administrar el inventario de materia prima en existencia y producto terminado	Ser bachiller y tener experiencia mínima de 1 año como asistente con afinidad al puesto
	OPERARIOS	Realizar los procedimientos de producción incluyendo la limpieza de la planta y manejo de maquinaria	Haber estudiado una carrera técnica con afines en producción de alimentos, que tenga una experiencia mínima de 1 año en producción de quesos
	EMPACADOR	Empacar los productos terminados	Ser bachiller
AREA COMERCIAL	VENDEDOR	Digite funciones del cargo	Ser bachiller y tener una experiencia mínima de 1 año como vendedor comercial
	REPARTIDOR	Repartir los pedidos a los clientes	Ser bachiller y tener experiencia en el manejo de moto mínimo con licencia de 6 meses

5.6. POLÍTICAS DE CALIDAD

Con el propósito de ser cada vez más competitiva en el mercado nacional y dejar una puerta abierta hacia mercados internacionales, la Empresa S.I.C.C buscara trabajar arduamente en las certificaciones. Como evidencia del cumplimiento y mejora de los estándares de calidad, para ello se buscara las certificaciones:

- ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC en Quesos Blancos (Planta San Onofre-Sucre).
- La Certificación HACCP otorgadas por el INVIMA en productos lácteos (Planta de San Onofre), gracias a esta certificación se lograrán eliminar

barreras sanitarias para enfrentar con éxito los tratados de libre comercio y exportar a Estados Unidos y otros países del mundo.⁵⁶

- La certificación BPM – Buenas Prácticas de Manufactura en Planta San Onofre por parte del INVIMA.

Además de las certificaciones, se ha consolidado una política de calidad la cual integra los valores y la filosofía organizacional de la empresa.

“Buscamos generar una cultura orientada hacia el mejoramiento Continuo de los procesos y hacia la prevención de sucesos que puedan ser perjudiciales para la salud de los consumidores, el producto, los creadores y el medio ambiente. Nuestro enfoque organizacional está dirigido hacia la innovación y la capacitación permanente mediante el cual buscamos alcanzar la satisfacción y confianza de nuestros clientes internos y externos a través del cumplimiento de la normatividad nacional e internacional.”

5.7 GESTIÓN DE INVENTARIOS.

El método que utilizaremos para calcular las cantidades del inventario será el de máximos y mínimos, este apoyado en historiales de ventas anuales, nuevos mercados o aperturas y estacionalidades. Por ser el queso un producto que requiere diferentes procesos y tiempos es totalmente necesario manejar la producción por lotes y constantemente se debe tener producto en stock (únicamente de producto terminado), pues ni la producción ni la entrega pueden ocurrir de manera instantánea, se debe contar con existencias del producto a las que se pueda recurrir oportunamente, para que la venta real espere hasta que termine el proceso de producción. Sin embargo, es importante decir que este stock de productos terminados será en cantidades mínimas, se manejara un máximo de 50 unidades de cada producto, es decir, un total de 100 unidades.

⁵⁶ Tomado de Colanta sabe más, Nueva certificación para Colanta, consultado el 5 de octubre de 2013 disponible en <http://www.colanta.com.co/index.php/novedades/10227-nueva-certificacion-colanta>

Para el caso tanto de la materia prima como del producto terminado, la leche y el queso debe ser almacenado en un cuarto frío, que cumpla las condiciones de temperatura e higiene, además estas deben contener envases secundarios para facilitar su manipulación sin contaminar el líquido. Además, utilizaremos el criterio de primeros en entrar primeros en salir, pues este es un producto perecedero que debe ser distribuido lo más fresco posible. Estos cuartos fríos deben quedar aislados de la zona de producción. Es importante mencionar que no se manejen stocks de materias primas ni de productos en proceso, se manejen cronogramas de producción sincronizados con las estacionalidades y las órdenes de compra, con la finalidad de que solo se pedirán las materias primas que se necesitaran en la producción y una vez están lleguen a la planta sean utilizadas inmediatamente.

5.8 MEDIO AMBIENTE Y PRODUCTOS CONTAMINANTES.

La legislación de nuestro país clasifica a las industrias lácteas como de clase I, es decir, dentro de la clase de industrias con bajo potencial contaminante de los cauces públicos.⁵⁷

Los agentes contaminantes pueden ser de origen:

1. Físico: restos de paja, tierra.
2. Químico: restos de detergentes, medicamentos veterinarios, pesticidas.
3. Microbiológico: en este caso, la brucelosis o enfermedad de Malta, la tuberculosis, la listeriosis, la intoxicación estafilocócica, la clamidiasis y la intoxicación por micotoxinas son las afecciones más importantes⁵⁸.

A continuación describiremos los diferentes tipos de contaminación que se pueden generar durante el proceso de producción del queso:

⁵⁷ Tomado de Contaminación en la Industria Láctea, consultado el 10 de octubre de 2013, disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>

⁵⁸ Tomado de Leche y derivados, consultado el 10 de octubre de 2013, disponible en <http://tematico8.asturias.es/export/sites/default/consumo/seguridadAlimentaria/seguridad-alimentaria-documentos/lacteos.pdf>

Contaminación atmosférica

La forma más común de contaminación atmosférica por parte de la industria láctea proviene de sus generadores de vapor, que habitualmente son calderas que trabajan a baja presión, con una generación de vapor inferior a las 20 Tm/hora y que usan combustibles como el fuel oil y el gas oil. Estas emisiones no deben sobrepasar los siguientes niveles:⁵⁹

3 - SO: 4200 mg/m .N

- CO: 1445 ppm.

- índice de opacidad: 4.

Residuos sólidos

La generación de residuos sólidos en las industrias lácteas es muy pequeña, y se asocia generalmente con los desechos de envases y embalajes, tales como vidrio, cartón, plástico, envases especiales (tipo tetra-brik). Aunque todos estos residuos son asimilables a residuos sólidos urbanos y pueden ser tratados en las mismas plantas de tratamiento de los residuos municipales, los sistemas ideales de eliminación son los que permiten su reciclado o reutilización, mediante sistemas de recogida selectiva.⁶⁰

Efluentes líquidos

Los efluentes que más contaminación provocan en las queserías si no tienen un aprovechamiento posterior son los sueros, los cuales contienen gran cantidad de lactosa y proteínas. Es aconsejable que estos sueros no sean vertidos de forma directa al cauce, pues provocarían un enorme incremento de

⁵⁹ Tomado de Contaminación en la Industria Láctea, consultado el 10 de octubre de 2013, disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>

⁶⁰ Tomado de Contaminación en la Industria Láctea, Consultado el 10 de octubre de 2013 disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>

la DBO. Por ello, suele aprovecharse este suero para alimentación del ganado. En las plantas más modernas se obtiene a partir del lacto suero, las proteínas del suero lácteo y lactosa en polvo, productos con un alto valor añadido y de fácil venta posterior.⁶¹

Tratamiento de las aguas residuales

Las tecnologías existentes para el tratamiento de este tipo de efluentes son muy amplias, sin embargo teniendo en cuenta nuestro producto y necesidades elegimos los siguientes procesos:

- Tanques de sedimentación: Se suelen emplear para aquellas industrias lácteas que generen una gran cantidad de sólidos en suspensión.
- Homogeneización y neutralización: este proceso suele ser imprescindible en la industria láctea, ya que al generarse durante los lavados aguas muy acidas o muy alcalinas, podría provocar un vertido que impidiese cualquier tratamiento biológico posterior, además de incumplir los valores legales. Por ello se suelen instalar tanques de tiempo de retención grande en los cuales se mezclan las aguas acidas y alcalinas procedentes de la planta, produciéndose una neutralización natural.⁶²

6. ASPECTOS LEGALES.

6.1. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA

La empresa está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas ya que ésta, puede constituirse por una o más personas mediante un

⁶¹ Tomado de Contaminación en la Industria Láctea, Consultado el 10 de octubre de 2013 disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>

⁶² Tomado de Contaminación en la Industria Láctea, Consultado el 10 de octubre de 2013 disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>

documento privado; Teniendo en cuenta lo anterior, el dueño de la empresa será una sola persona, por lo tanto, la condición mencionada al principio del texto se ajusta a las necesidades de la misma, además, por ser una sociedad flexible puede emitir o poner en venta sus acciones, ya que no necesita autorización de la superintendencia y el dinero que reciba de esas ventas puede ser utilizado como una forma de obtener recursos para la empresa, dependiendo de las necesidades que presente en dado caso.

La empresa se identifica así:

Nombre: “Soluciones Integrales para el Campo del Caribe “SICC” SAS

NIT: 0900315170-1

Dirección Comercial: Cra. 20 Cll 21 – 66 San Onofre (Sucre)

Razón social: Soluciones Integrales para el Campo de Caribe SICC S.A.S.

Duración: La persona jurídica no se halla disuelta. Duración hasta el 24 de Septiembre de 2029

Actividad principal: La adquisición o enajenación, fabricación y distribución y en general la comercialización de toda clase de productos para el agro; la prestación de servicios de actividad relacionados con el agro, suministro de personal para realizar y prestar servicios relacionados con el agro; ser socia o formar parte de otras sociedades con similar o igual objeto social y en general hacer inversiones o ser socia de otras sociedades con diferente objeto social o tipo social conforme a los requisitos de ley en desarrollo de su objeto social. Podrá la sociedad enajenar, administrar, gravar, limitar y disponer de toda clase de bienes muebles e inmuebles corporales e incorporales para garantizar sus propias obligaciones o las obligaciones de las compras subordinadas a esta o de las empresas a las cuales se halle vinculada en calidad de asociada. Abrir compras, vender, arrendar y realizar toda clase de actos de administración y disposición sobre establecimiento de comercio; formar parte con socio o accionista de otras sociedades que tengan un objeto social similar complementario o diferente al de esta; celebrar todos los contratos y ejecutar

todos los actos civiles y mercantiles necesarios para el adecuado desarrollo de su objeto social; dar o recibir dinero en mutuo y celebrar operaciones financieras que permitan obtener los fondos y otros activos necesarios para el desarrollo de sus negocios. Así mismo podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita, tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo en general todas las operaciones de cualquier naturaleza que ellas fueren relacionadas con el objeto mencionado, así como cualquier actividad similar conexa, complementaria o diferente que permita facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Capital: Autorizado 50.000.000, Suscrito 50.000.000, pagado 25.00.000

Forma de administración: Nombramientos – Gerente General

Nombre: Gómez Gómez Cesar Augusto

Identificación de los administradores: 92.448.964⁶³

6.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA.

“Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas (IVA) serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.”⁶⁴

⁶³ Ver Cámara de Comercio de Sincelejo, Documento de la Cámara de Comercio de Sincelejo: Certificado de existencia y representación legal de S.I.C.C, consultado el 15 de octubre de 2013

⁶⁴ Ver Gerencie.com, Aspectos Tributarios de la Sociedad por Acción Simplificada – S.A.S, disponible en <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html> consultado el 13 de Octubre de 2013

En este caso la empresa Tiene una carga tributaria así:

- IVA: Según la reforma tributaria en el artículo 477, el queso (sin madurar) incluido el del lacto suero y requesón, están exentos de IVA
- Tasa de Renta: 33%
- ICA: 4.14 x mil pago bimestral
- Impuesto de transacciones financieras: 4 x mil
- CIIU: 10401 Elaboración de productos lácteos (excepto bebidas)

7. TEMPORALIZACION Y GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

Planeación de Ventas Año 1 Según Temporadas:

Según compradores de leche en la zona de Sucre, la temporada alta para la venta de productos lácteos se presenta aproximadamente entre los meses de Mayo a Octubre ya que el precio de la leche disminuye y por consiguiente se incrementa la venta de la misma. Lo anterior se debe a la época de lluvia que abarata el precio de la leche; mientras que por el contrario el precio de la leche se encarece entre los meses de Noviembre a Abril ya que es época de sequía y por consiguiente escasea esta materia prima lo que hace que los precios de la leche aumenten para la compra y venta.

Según lo anterior, el pronóstico de ventas mes a mes para los productos que se desean vender es el siguiente:

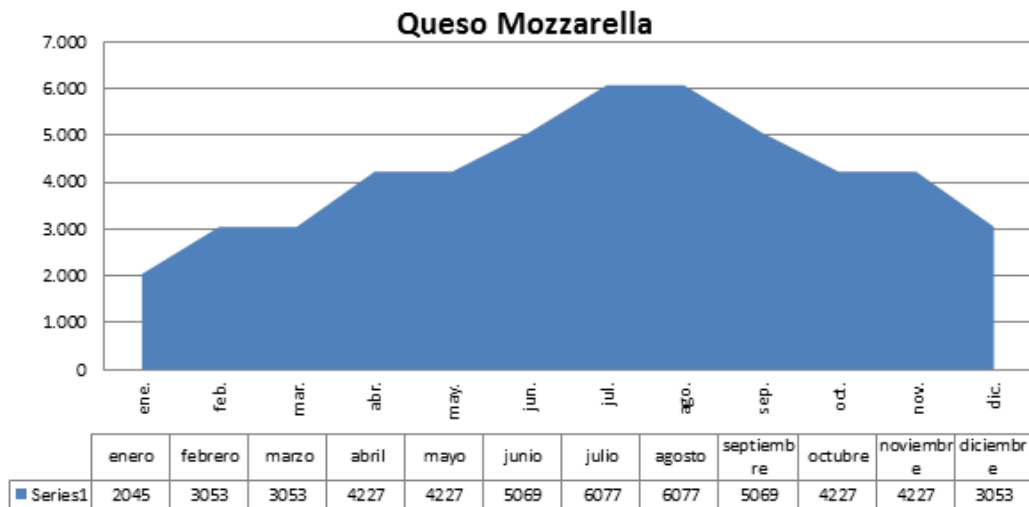
- Queso Mozzarella:

Cuadro 11: Temporadas

Periodo	Tipo de Temporada
Enero	Muy Baja
Febrero	Baja
Marzo	Baja
Abril	Media
Mayo	Media
Junio	Alta

Julio	Muy Alta
Agosto	Muy Alta
Septiembre	Alta
Octubre	Media
Noviembre	Media
Diciembre	Baja

Grafica 2: Planeación ventas año 1 queso mozzarella

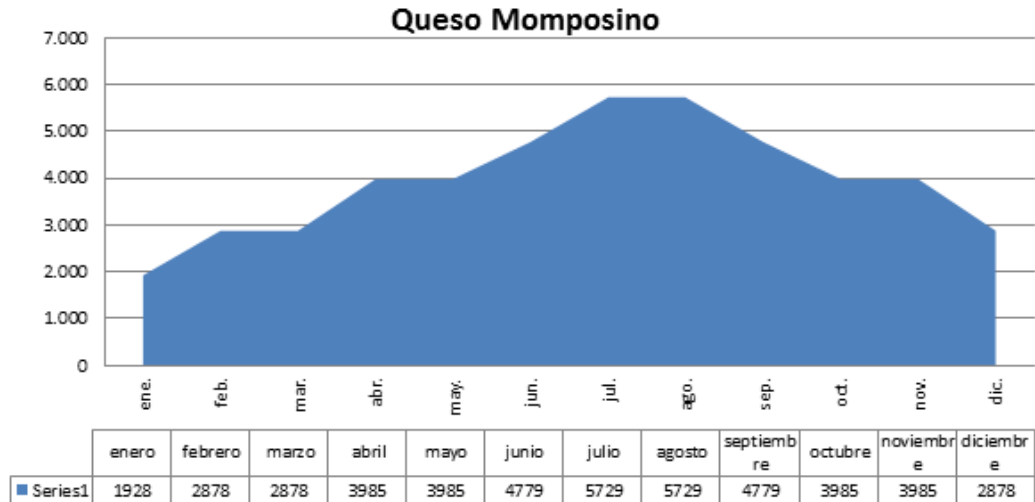


- Queso Momposino:

Cuadro 12: Temporadas

Periodo	Tipo de Temporada
Enero	Muy Baja
Febrero	Baja
Marzo	Baja
Abril	Media
Mayo	Media
Junio	Alta
Julio	Muy Alta
Agosto	Muy Alta
Septiembre	Alta
Octubre	Media
Noviembre	Media
Diciembre	Baja

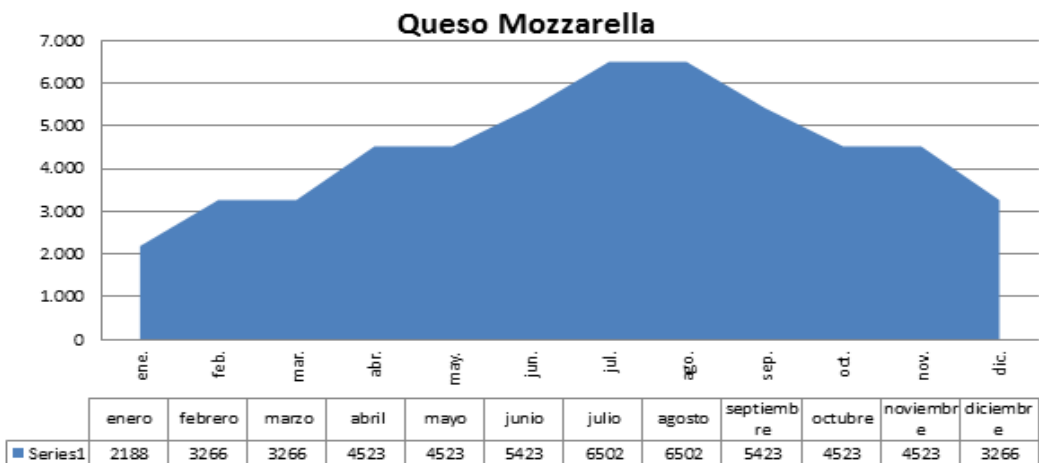
Grafica 3: Planeación ventas año 1 queso momposino



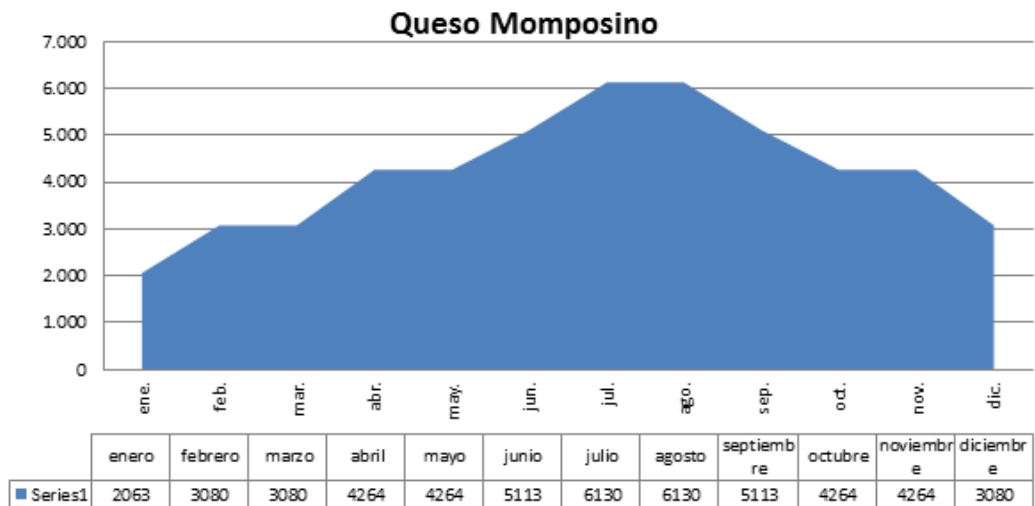
Planeación de Ventas Año 2 y 3 Según Temporadas:

Para el año 2 se pronostica un incremento en las ventas del 7% teniendo en cuenta que las temporadas no presentaran ningún cambio, por consiguiente se prevén las ventas así:

Grafica 4: Planeación ventas año 2 queso mozzarella

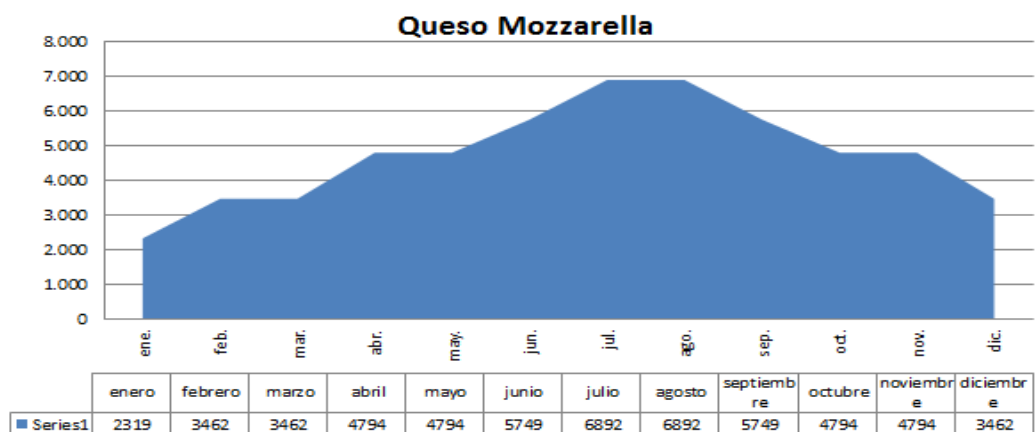


Grafica 5: Planeación ventas año 2 queso momposino

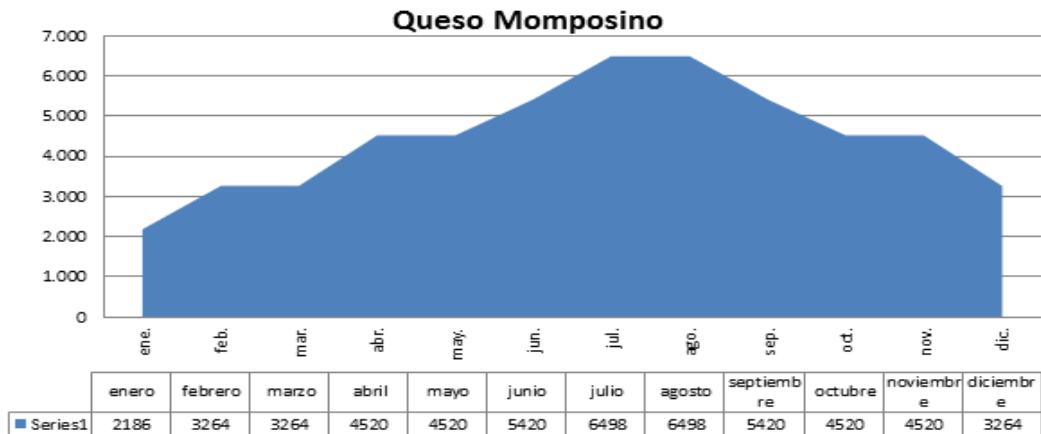


Para el año 3 se pronostica un incremento en las ventas con relación al año 2 del 6% y como el comportamiento de las temporadas es el mismo, el año 3 presenta una conducta igual a la de los años 1 y 2, lo que indica que las unidades a vender mes a mes presentan un comportamiento igual pero con un incremento del 6% así:

Grafica 6: Planeación ventas año 3 queso mozzarella



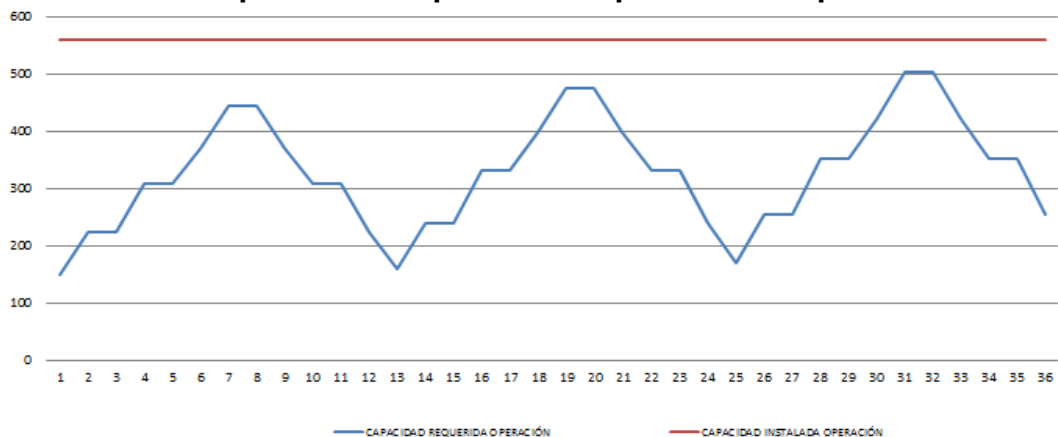
Grafica 7: Planeación ventas año 4 queso momposino



Capacidad instalada vs Capacidad necesaria:

1. Mano de obra operación:

Grafica 8: M.O. Operación- Capacidad Requerida Vs Capacidad Instalada



Se puede observar según la gráfica 8 que se alcanza a cubrir la capacidad requerida en cuanto a mano de obra se trata, ya que existirán en la planta de producción como empleados de operación, los siguientes personajes:

- 2 operarios que trabajaran 4 horas al día con respecto a la producción y las 4 horas restantes pertenecientes a su horario laboral las dedicaran para labores de limpieza en planta de producción, ya que el lugar mencionado debe quedar en perfectas condiciones sanitarias para

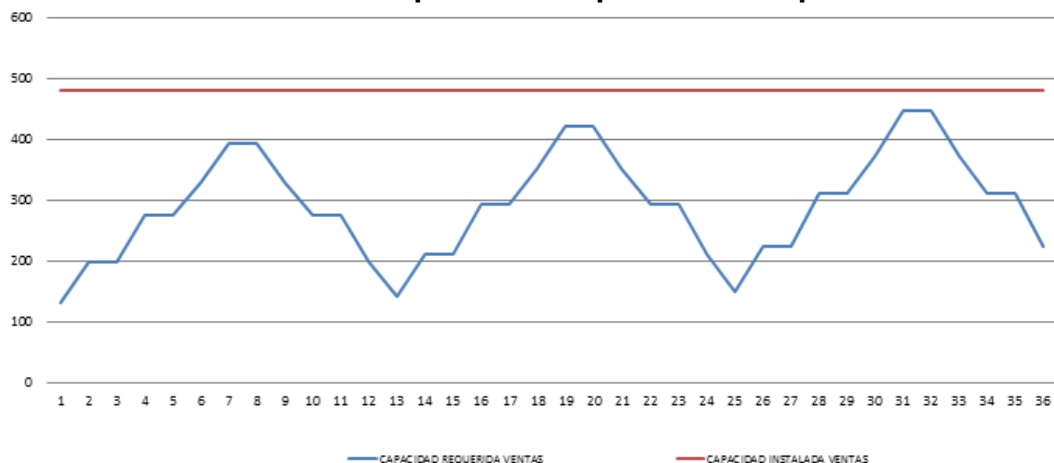
continuar con la producción del día siguiente. Esta labor será repetida 5 días a la semana.

- 1 ingeniero de alimentos, que realizará sus labores 4 horas al día, 5 días a la semana.
- 1 asistente de producción que laborará 8 horas al día, 5 días a la semana
- 1 emparador que realizará su correspondiente función 8 horas al día, 5 días a la semana

Los horarios estipulados anteriormente, hacen que los trabajadores logren cumplir con las metas de los 3 años proyectados.

2. Ventas:

Grafica 9: M.O. Ventas - Capacidad Requerida Vs Capacidad Instalada



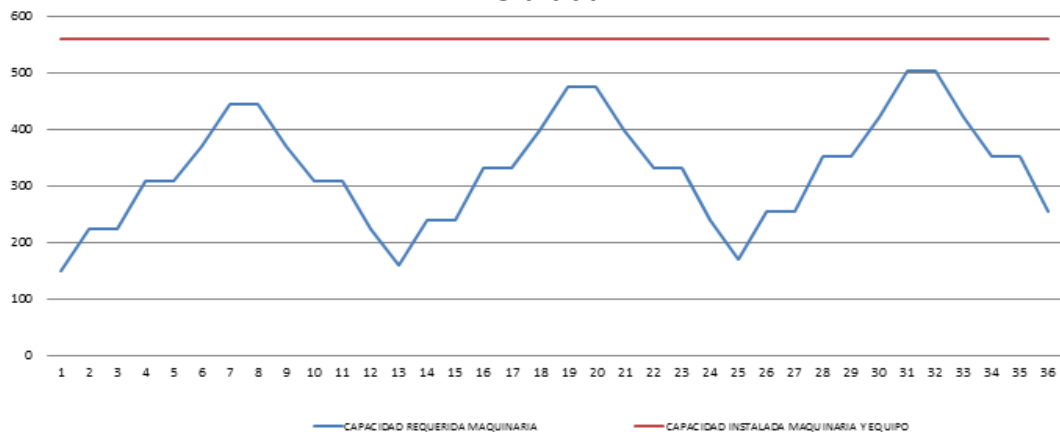
Se puede observar según la gráfica 9, que la capacidad instalada alcanza a cubrir la capacidad requerida en cuanto a las ventas, ya que existirán en el área de ventas 1 vendedor y 1 repartidor, los cuales trabajarán 6 horas al día, 5 días a la semana. Teniendo en cuenta que la jornada laboral total del día es de 8 horas, los empleados relacionados con el área de ventas tendrán 2 horas restantes para realizar actividades administrativas en ventas como la planeación de ventas, planeación de rutas, realización de llamadas, entrega de pedidos al área de facturación, entre otras actividades.

Según lo anterior, se puede observar que se alcanza a cubrir la planeación en cuanto a las ventas de los 3 años proyectados.

3. Inversión maquinaria y equipo:

Como se ha podido observar en capítulos anteriores, en los activos fijos se realizará inversión en máquinas como recipiente para conservar leche, tinas agitadoras, agitadores y recipiente para desuerar. Las maquinas mencionadas anteriormente son las que intervendrán en el proceso productivo para hacer los quesos y de cada una solo habrá 1 unidad que estarán a disposición de la producción 7 horas al día, 5 días a la semana. Según lo anterior, la productividad de las maquinas alcanza a cubrir la capacidad requerida para los 3 años proyectados así:

Grafica 10: Maquinaria y Equipo - Capacidad Requerida Vs Capacidad Instalada



Indicadores de Gestión:

OBJETIVOS	INICIATIVA	INDICADOR	MÉTRICA
Este indicador busca medir el rendimiento por empleado, teniendo en cuenta el proceso de producción. Su finalidad es optimizar la productividad (en horas) del empleado. Esto básicamente para tener un control sobre el rendimiento del personal, es decir cuántos empleados estoy necesitando para la labor de producción y cuanto es la	El indicador dará la guía de la productividad del empleado	Número de horas mensuales que se invierten en la producción por el total de empleados	$\frac{\# \text{ Total de Empleados presupuestados}}{\text{Presupuesto total de horas mensuales invertidas en la producción}}$

<p>duración (en horas) de esa labor por empleado.</p>			
<p>Este indicador busca medir el porcentaje de productos que vende cada distribuidor mensualmente; esto con la finalidad de encontrar los puntos de venta que están aportando mayor volumen de unidades a vender a la actividad de la empresa. Lo anterior se realizará básicamente porque existe la necesidad de la empresa por conocer cuales puntos son más rentables de los distribuidores que estamos proveyendo, para así enfatizar todas las actividades en la difusión de los puntos más exitosos y tratar de ver el comportamiento del mercado para aplicarlo a clientes con menores movimientos en la compra de los productos de la empresa.</p>	<p>Conocer el porcentaje de ventas por distribuidor</p>	<p>Porcentaje productos vendidos por distribuidor.</p>	$\frac{\# \text{ Productos vendidos al distribuidor}}{\text{Presupuesto total de productos vendidos en el mes}}$ <p>Lo anterior se multiplica por 100</p>
<p>Este indicador busca medir cuánto cuesta vender un producto, esto con la finalidad de mantener un control sobre los costos por unidad, pues a medida que se conocen estos se realiza un historial y se revisa como minimizar estos a partir de la acción porcentual de cada una de las actividades por las que debe pasar el producto antes de su disposición final.</p>	<p>Estimar un costo de ventas de los Productos</p>	<p>Número de productos vendidos</p>	$\frac{\text{Total egresos mensuales}}{\text{Número de productos vendidos al mes}}$
<p>Este indicador busca medir el porcentaje de lo que en total se gasta por la venta de los productos. Al igual que el indicador anterior estos dos últimos se enfocan en monitorear los gastos y costos de la actividad que se realiza para ver la viabilidad financieramente. La finalidad de los dos indicadores es minimizar los costos de producción al máximo, buscando que la actividad a desarrollar sea auto sostenible.</p>	<p>Valor porcentual de los gastos por operación</p>	<p>Porcentaje de gastos de operación</p>	$\frac{\text{Total egresos de la actividad Mensual}}{\text{Valor de la operación}}$ <p>Lo anterior se multiplica por 100</p>

8. ASPECTOS FINANCIEROS.

8.1 INVERSIÓN REQUERIDA.

Cuadro 13: Inversión requerida

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 29.260.000	57%	\$ -	0%	\$ 29.260.000	21%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22.000.000	43%	\$ 90.000.000	100%	\$ 112.000.000	79%
TOTAL GENERAL	\$ 51.260.000		\$ 90.000.000		\$ 141.260.000	
DISTRIBUCION INVERSION	36,29%		63,71%			

Cuadro 14: Activos fijos

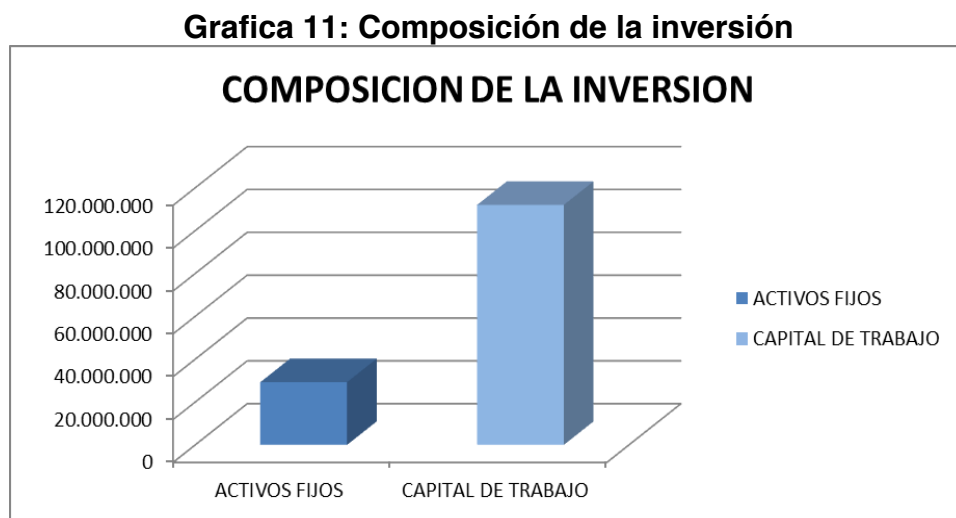
ACTIVOS FIJOS			
TIPO DE INVERSION	APORTES	CREDITO	TOTAL
TERRENOS	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0
MAQUINAS	9.800.000	0	9.800.000
EQUIPOS	0	0	0
VEHICULOS	6.200.000	0	6.200.000
MUEBLES Y ENSERES	5.860.000	0	5.860.000
HERRAMIENTAS	6.100.000	0	6.100.000
COMPUTAD. PRODUC.	1.300.000	0	1.300.000
COMPUTAD. ADMON.	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	22.000.000	90.000.000	112.000.000
TOTAL	51.260.000	90.000.000	141.260.000

El total de la inversión a realizar es de \$141.260.000, los cuales son aportados el 36.29% por el dueño de la empresa con recursos propios y el restante 63.71% por medio de crédito.

La inversión en cuanto a aportes propios por parte del dueño será destinada entre los activos fijos y el capital de trabajo. Dentro de los activos fijos se realizarán inversiones en máquinas, vehículos, herramientas, equipos de cómputo y muebles y enseres, los cuales suman un total de \$29.260.000 y en el capital de trabajo se realizará una inversión de \$22.000.000.

El dinero obtenido por medio de créditos se destinara para complementar el capital de trabajo necesario.

Según el cuadro 13, se puede observar que el 21% de la inversión se destinara para los activos fijos con un valor de \$29.260.000 y el restante 79% será destinado en el capital de trabajo con un valor de \$112.000.000, como se muestra en la gráfica 11:



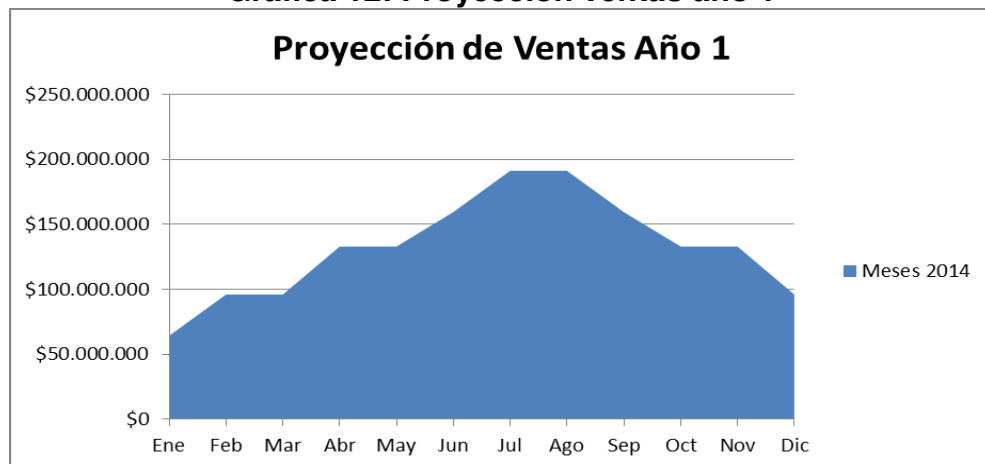
8.2. PROYECCIONES DE VENTAS

Ventas proyectadas año 1:

Cuadro 15: Proyección ventas año 1

VENTAS AÑO 1		
PERIODO	\$	%
Ene/2014	64.369.700	4,06%
Feb/2014	96.095.700	6,06%
Mar/2014	96.095.700	6,06%
Abr/2014	133.050.500	8,39%
May/2014	133.050.500	8,39%
Jun/2014	159.555.100	10,06%
Jul/2014	191.281.100	12,06%
Ago/2014	191.281.100	12,06%
Sep/2014	159.555.100	10,06%
Oct/2014	133.050.500	8,39%
Nov/2014	133.050.500	8,39%
Dic/2014	96.095.700	6,06%

Grafica 12: Proyección ventas año 1



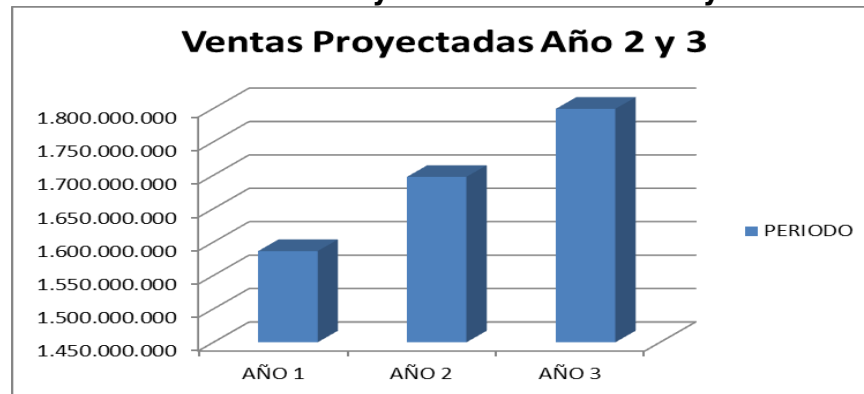
Las ventas para el año 1 inician en el mes de enero de 2014, en donde se esperan obtener unas ventas aproximadas de \$1.586.448.000. Según la gráfica 12, se puede observar que las mayores ventas se presentaran del mes 7 al mes 8 por valor de \$191.281.100 ya que es la mejor temporada para los productos lácteos.

Ventas proyectadas año 2 y 3:

Cuadro 16: Crecimiento anual en ventas

PERIODO	\$	PROMEDIO VENTAS MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	1.586.531.200	132.210.933	-
AÑO 2	1.697.604.100	141.467.008	7,00%
AÑO 3	1.799.404.800	149.950.400	6,00%

Grafica 13: Proyección ventas año 2 y 3



Para el segundo año se presupuesta un incremento en las ventas del 7% con un promedio mensual de \$141.467.008, en donde se espera tener un total en ventas para el año 2 de \$1.697.604.100.

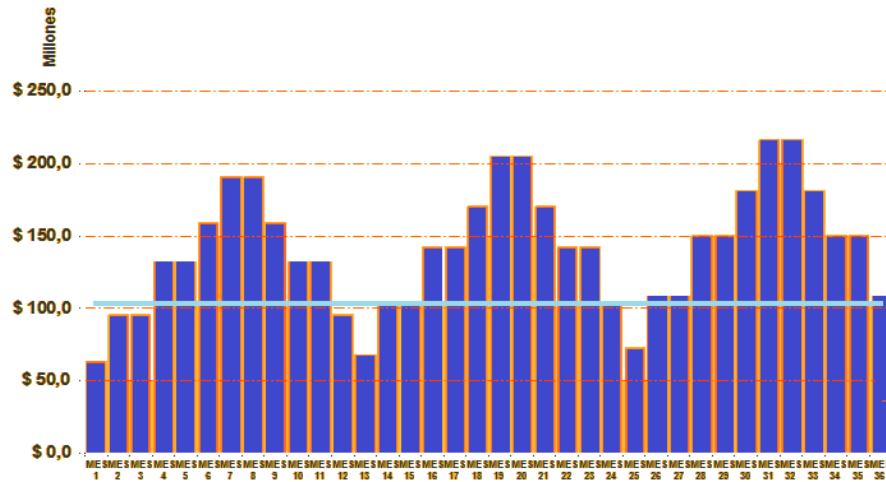
Por otro lado, para el tercer año se presupuesta un 6% de incremento en las ventas, tomando como base el año 2, en donde se promedia una venta mensual de \$149.959.400 y una venta total anual de \$1.799.404.800.

8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 17: Proyección ventas anuales y mensuales

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Queso Mozzarella	968.507.435	39.531	80.708.953	3.294,24
Queso Momposino	275.779.351	37.267	22.981.613	3.105,62
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 1.244.286.785	VENTAS MENSUALES	\$ 103.690.565	

Grafica 14: Punto de Equilibrio Vs Ventas Horizonte del Proyecto



Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión de que la organización requiere vender \$ 1.244.286.785 al año para no perder ni ganar dinero, además de unas ventas mensuales promedio de \$103.690.565. Al analizar las proyecciones de ventas, se determina que la empresa en el primer año alcanza el punto de equilibrio.

8.4 ESTADO DE RESULTADOS

Cuadro 18: Estado de resultados proyectado anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	1.586.531.200	1.697.604.100	1.799.404.800
INV. INICIAL	1.001.400	1.001.400	1.001.400
+ COMPRAS	996.345.582	1.066.099.729	1.130.030.353
- INVENTARIO FINAL	1.001.400	1.001.400	1.001.400
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	996.345.582	1.066.099.729	1.130.030.353
+ MANO DE OBRA FIJA	54.457.213	54.457.213	55.123.708
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	106.782.000	106.782.000	106.782.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	9.339.333	9.339.333	9.339.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	1.166.924.128	1.236.678.275	1.301.275.394
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	419.607.072	460.925.825	498.129.406
GASTOS ADMINISTRATIVOS	214.893.248	215.470.748	217.047.728

GASTOS DE VENTAS	76.375.612	81.722.661	86.623.347
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	128.338.212	163.732.415	194.458.331
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	17.499.796	11.715.378	4.521.895
- GASTOS PREOPERATIVOS	8.800.000	8.800.000	8.800.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	102.038.416	143.217.038	181.136.436
IMPUESTOS	0	0	14.490.915
UTILIDAD NETA	\$ 102.038.416	\$ 143.217.038	\$ 166.645.521

Según el estado de resultados que se muestra en el cuadro 18, se puede observar que en el año 1 las ventas serán de \$1.586.531.200, de ahí que la utilidad bruta tenga una participación del 26.45% sobre las ventas, es decir de \$419.607.072, además la utilidad operacional tendrá un porcentaje del 8.09% sobre las ventas ya que su valor se proyecta por una cuantía de \$128.338.212, además la utilidad neta (ganancias o pérdidas) tendrá una participación del 6.43% sobre las ventas, es decir de \$102.038.416. Lo anterior quiere decir que para la compañía el año 1 obtendrá resultados positivos.

Ahora para el año 2 se puede observar que SICC proyecta unas ventas de \$1.697.604.100, de ahí que la utilidad bruta tenga un 27.15% de participación sobre las ventas, es decir de \$460.925.825, lo que indica que para el año 2 habrá un incremento en las utilidades brutas de \$41.318.753; también se observa que habrá un incremento en las utilidades operacionales ya que estas para el año 2 estarán estipuladas por un valor de \$163.732.415 los cuales representarán un 9.64% sobre las ventas, lo que quiere decir que la utilidad para el año 2 será positiva, es decir, no habrán pérdidas. Lo anterior sirve para describir lo sucedido con las utilidades netas (pérdidas o ganancias) que también fueron positivas pues tuvieron una participación del 8.44% sobre las ventas, es decir de \$143.217.038 miles de pesos.

Por último, en el año 3 según se observa en el recuadro anterior, las ventas se proyectan por un valor de \$1.799.404.800, de ahí que la utilidad bruta tenga un 27.68% de participación sobre las ventas, es decir de \$498.129.406, lo que indica que para el año 3 se proyecta un incremento en la utilidad bruta; también

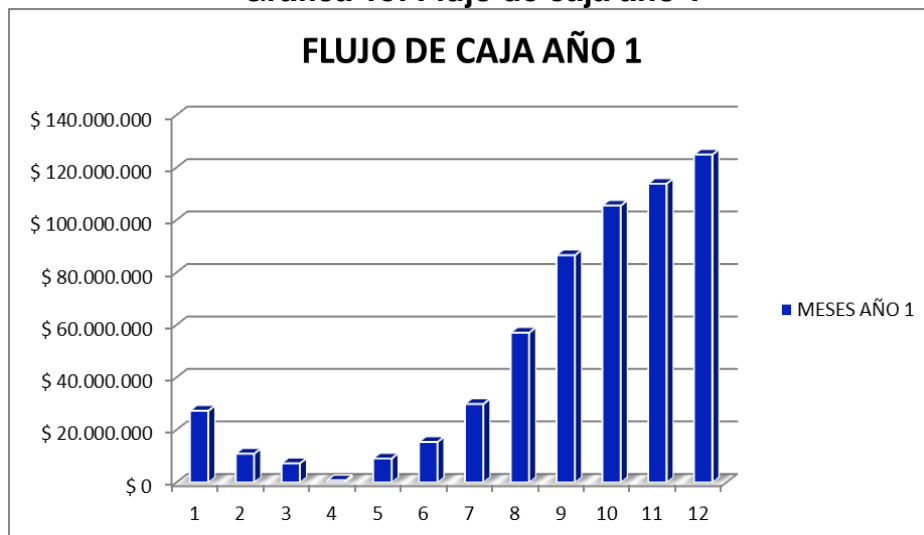
se observa que existirá un incremento en las utilidades operacionales ya que estas se valorizan por \$194.458.331, los cuales se representan con un 10.81% sobre las ventas proyectadas para tal año, lo que quiere decir que la utilidad para el año 3 también será positiva como el año 1 y 2, es decir no existirán pérdidas, lo anterior sirve para describir lo sucedido con las utilidades netas (pérdidas o ganancias) que también se muestran positivas pues tuvieron una participación del 9.26% sobre las ventas, es decir de \$166.645.521.

Según todo lo anteriormente mencionado, se puede observar que la compañía muestra en los próximos 3 años un comportamiento en sus rubros, creciente, el cual arroja finalmente resultados positivos año a año, ya que las utilidades han venido ascendiendo significativamente en los 3 años.

Debe tenerse en cuenta que la proyección se estipula en términos constantes ya que en Colombia la economía no tiene un comportamiento inflacionario, si no que por el contrario, este ha mostrado una inflación constante de un 3% aproximadamente.⁶⁵

8.5 FLUJO DE CAJA.

Grafica 15: Flujo de caja año 1



⁶⁵ Tomado de Banco de la Republica, Informe Sobre Inflación junio 2012, pág. 54, disponible en http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2012.pdf, consultado el 11 de noviembre de 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior, el flujo de caja presenta un comportamiento creciente para el año 1, teniendo su menor superávit en el mes 4 por un valor de \$830.958. Los resultados que se muestran en la gráfica, son debido a los conceptos relacionados con el flujo de fondos mensual. Dentro de estos conceptos están los ingresos operativos en donde las ventas se realizarán en un 60% de contado y en un 40% a 30 días. Según lo estipulado, el mayor ingreso operativo se presenta en el mes 8 por un valor de \$191.281.100.

Así mismo, como el mayor ingreso se presenta en el mes 8 también se presenta el mayor egreso para esta misma época (entre mes 7 y 8) por un valor de \$160.677.660.

Por último, teniendo en cuenta el flujo neto operativo, el proyecto arroja los resultados que se muestran en la gráfica, donde su comportamiento creciente permite que en el mes 12 se obtenga el mayor saldo acumulado del año con un superávit de \$124.992.176.⁶⁶

8.6 ANALISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD

La rentabilidad promedio anual del proyecto es del 76.59% que al compararla con el WACC (costo promedio del capital) que se involucró en el proyecto del 11%, se puede aseverar que esta empresa es atractiva tanto para inversionistas como entidades financieras, por tanto el proyecto arroja \$193.207.607 adicionales al invertir los recursos en este proyecto. Según lo anterior el proyecto tiene una excelente viabilidad para continuar, ya que los inversionistas obtendrían una rentabilidad atractiva para sus intereses. Además debe tenerse en cuenta que la inversión según lo proyectado se recupera para el segundo año ya que la suma de las utilidades netas del año 1 y 2 superan el valor de la inversión.

⁶⁶ Tomado de Simulador financiero Cámara de Comercio de Bogotá

9. VALORACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA EN EL MEDIO.

Debilidades

- Mediano capital de trabajo
- Portafolio de productos no diversificado
- Escasa capacidad de inversiones en modernización e I + D.

Oportunidades

- Tratados de libre comercio con países altamente consumidores de queso (UE y USA)
- Incremento mundial de consumo en quesos frescos y en especial de tipo Mozzarella
- Los proyectos del gobierno colombiano para firmar más acuerdos comerciales con diferentes países

Fortalezas

- Costos bajos de comercialización
- Uso de tecnología y buenas practicas manufactureras que buscan brindar un producto de calidad.
- El uso de un empaque totalmente sofisticado que cumple con todas los requerimientos sanitarios por parte de las entidades gubernamentales.
- Nuestro target está localizado en la zona del país de mayor consumo de este producto en el país.
- Proveedores de calidad

Amenazas

- Producto altamente elástico
- Guerra de precios
- Continuas manifestaciones del gremio
- La informalidad del mercad

Análisis:

En general, podemos decir que la empresa cuenta con más pros que contras y con buenas estrategias y soluciones a los obstáculos presentes, su éxito en el mercado será inevitable. La primera debilidad que encontramos y la más determinante es el mediano capital de trabajo con el que se cuenta, sin embargo se puede buscar la forma con entidades gubernamentales como FINAGRO, Ministerio de Agricultura y en general entidades gubernamentales que otorguen préstamos para desarrollos agroindustriales a bajas tasas. La segunda debilidad en orden de importancia se le atribuye al hecho de que la empresa no cuenta con el suficiente músculo financiero y la organización interna para crear un departamento de I+D, el cual sin lugar a duda estaría enfocado en buscar mejores alternativas de innovación que sean atractivas para el mercado, tanto interno como externo (si existiera la posibilidad). Esta sin lugar a duda, es una desventaja porque la empresa está perdiendo la oportunidad de desarrollar nuevas prácticas, sabores, técnicas de producción, entre otras, que le generen un valor agregado no solo dentro del territorio colombiano, sino en el exterior también. Y por último, se cuenta únicamente con dos productos Queso Mozzarella y Momposino, lo cual puede ser no muy atractivo para algunos clientes, los cuales tal vez quieran más variedad, pero si se logra ser fuertes y reconocidos por el sabor y calidad de los quesos que ofrecerá la empresa, no se necesitará ampliar arduamente el portafolio, siempre y cuando lo mucho o poco que se haga, sea de excelencia.

Las mayores oportunidades actualmente para salir al mercado mundial del queso son los TICS firmados con la UE y con USA, y los proyectos actuales del gobierno de seguir buscando aliados comerciales, la razón es simple, se incrementan potencialmente las oportunidades de venta, de utilidades, de crecimiento y sobre todo de competitividad a nivel mundial. Por otra parte, la tendencia de aumento del consumo por parte de los quesos frescos es sin duda crucial para la compañía, es la oportunidad de proponer y posicionar en el mercado los productos de la misma. Las estadísticas muestran el aumento de la pizza en la dieta normal de los consumidores a nivel mundial y esta es

rica en queso Mozzarella, es la gran oportunidad de venderle al mundo lo que las tendencias están demandando.

Se ha encontrado un gran número de fortalezas para este proyecto, las cual demuestran las altas posibilidades de éxito. Primeramente, como se diseñó el sistema de distribución y comercialización, el cual busca pocos intermediarios y no invertir en puntos propios de venta, es definitivamente una fortaleza para abaratar los costos del producto y poder competir en el mercado. A lo anterior se le suma, el hecho de implementar tecnología y buenas prácticas manufactureras, el diseño de un empaque totalmente sofisticado que cumple con todos los requerimientos sanitarios por parte de las entidades gubernamentales y la búsqueda continua de proveedores de calidad. Por último, la fortaleza más grande con la que cuenta el proyecto es estar enfocado en la zona del país de mayor consumo de queso, donde las posibilidades de venta se incrementan en gran medida.

Finalmente, las mayores amenazas encontradas para el desarrollo de la idea de negocio se concentra en; la guerra de precios existente en el mercado como producto de alta oferta y un alto índice de elasticidad en el precio y los elevados índices de informalidad del mercado. Estas amenazas totalmente externas a la empresa se pueden mitigar únicamente con decisiones asertivas por parte de la gerencia como; buscar la forma de crear asociaciones del gremio para desaparecer los intermediarios y generar una comercializadora que permita establecer un rango de precios único al mercado, de esta forma se generara una estabilidad del precio y además, se lograra mitigar la guerra desenfrenada de precios que es una amenaza latente, especialmente para las empresas que no cuentan con fuertes inyecciones de capital. Además, crear estas asociaciones generara beneficios para los miembros, incentivando a toda la industria a formalizarse y así abolir el que puede constituirse como problema crítico en la industria láctea colombiana.

GLOSARIO

Consumidor: Individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.⁶⁷

Consumo Per Cápita: El consumo es uno de los indicadores más comunes para medir los cambios de una utilidad muy práctica, Per cápita es una locución latina de uso actual que significa literalmente por cada cabeza (está formada por la preposición per y el acusativo plural de caput, capitis 'cabeza'), esto es, por persona o individuo.⁶⁸

Comercialización: Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).⁶⁹

Cuajo: Fermento del estómago de los mamíferos que sirve para coagular la leche y, p. ext., cualquier otra sustancia con que se cuaja un líquido.⁷⁰

Desuerado: Separación del suero de la leche: la cuajada se agita para facilitar el desuerado.⁷¹

Hilado: lograr un cambio en la estructura, la textura y el cuerpo de la masa del queso, mediante la aplicación del calor.⁷²

Informalidad: el conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto. Las actividades de esas personas y empresas no están recogidas por la ley, lo que significa que se desempeñan al margen de ella; o

⁶⁷ Ver Definición ABC, definición consumidor, disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/consumidor.php>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁶⁸ Ver FENAVI, Consumo per cápita, disponible en http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁶⁹ Ver Definicion.de, definición comercialización, disponible en <http://definicion.de/comercializacion/>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁷⁰ Ver Wordreference, Definición cuajo, disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/cuajo>, consultado el 11 de noviembre de 2013.

⁷¹ Ver Entradagratis.com, definición desuerado, disponible en <http://www.entradagratis.com/Diccionario-Espanol/52781/desuerado.htm>, consultado el 11 de noviembre de 2013.

⁷² Ver Elaboración de quesos electiva, Elaboración de queso doble crema, disponible en <http://elaboraciondequesos.blogspot.com/2012/10/elaboracion-de-queso-doble-crema.html>, consultado el 11 de noviembre de 2013

no están contempladas en la práctica, es decir que, si bien estas personas operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o la propia ley no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos⁷³

Mayorista: Es aquel comercio que vende, compra o contrata al por mayor⁷⁴

Minorista: es un adjetivo que se utiliza en el ámbito del comercio para nombrar a la actividad que se realiza al por menor⁷⁵

Normas Fitosanitarias: Medida aplicada para proteger la vida y la salud de las personas y de los animales en el territorio del Miembro de los riesgos resultantes de la presencia de aditivos, contaminantes, toxinas u organismos patógenos en los productos alimenticios, las bebidas o los piensos.⁷⁶

Pasteurización: Esterilización de la leche y de otros alimentos líquidos mediante la elevación de su temperatura a un nivel inferior al de su punto de ebullición durante un corto tiempo, enfriándolo después rápidamente, con el fin de destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido.⁷⁷

Producción Bruta: Está constituida por la suma de las producciones de todas las actividades económicas de una nación, medidas en valores monetarios.⁷⁸

Productor: Que fabrica o elabora un producto⁷⁹

Proyección de ventas: Es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico.⁸⁰

⁷³ Ver Paradigmas, Informalidad: definición y causas, disponible en

<http://www.paradigmas.mx/informalidad-definicion-y-causas/>, consultado el 11 de noviembre de 2013.

⁷⁴ Ver Definicion.de, definición mayorista, disponible en <http://definicion.de/mayorista/>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁷⁵ Ver Definicion.de, definición minorista, disponible en <http://definicion.de/minorista/>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁷⁶ Ver Organización mundial del comercio, Introducción al acuerdo MSF, disponible en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/sps_agreement_cbt_s/c1s3p1_s.htm, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁷⁷ Ver Wordreference.com, Definición pasteurización, disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/pasteurizaci%C3%B3n>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁷⁸ Ver ABC Digital, Producción Bruta, disponible en <http://archivo.abc.com.py/2004-01-18/articulos/89700/produccion-bruta-y-producto>, consultado el 11 de noviembre de 2013.

⁷⁹ Ver The free dictionary, definición productor, disponible en <http://es.thefreedictionary.com/productor> consultado el 11 de noviembre de 2013

Queso: Alimento elaborado con leche⁸¹

Tendencia: Inclinação o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada.⁸²

⁸⁰ Ver Promonegocios.net, Pronostico de ventas, disponible en <http://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>, consultado el 11 de noviembre de 2013.

⁸¹ Ver Wordreference.com, Definición queso, disponible en <http://www.wordreference.com/es/en/translation.asp?spen=queso>, consultado el 11 de noviembre de 2013

⁸² Ver The free dictionary, definición tendencia, disponible en <http://es.thefreedictionary.com/tendencia> consultado el 11 de noviembre de 2013

BIBLIOGRAFIA

- Cesar Gómez, Gerente de la empresa S.I.C.C, Perfil e información sobre historia S.I.C.C
- Profesional Activo, Beneficios Del Queso Para La Salud, Beneficio Natural, [on line] disponible en <http://www.profesionalactivo.com/publicaciones/medicina-deportiva/beneficios-del-queso-para-la-salud-beneficio-nutricional/p55/>
- scribd.com, expertos queseros, [on line] disponible en <http://es.scribd.com/doc/7675257/Presentacion-Quesos-07>
- alimentos.org.es, Queso Mozzarella, [on line] disponible en <http://alimentos.org.es/queso-mozzarella>
- www.unal.edu.co, caracterización del queso momposino, [on line] disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1937/1/43666593.2009.pdf>
- Unal.edu.co, caracterización del queso momposino. [on line], disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1937/1/43666593.2009.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación, [on line] disponible en <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=IT4oo7MxS6g%3D&tabid=89>
- Revista Dinero, el momento de los quesos, [on line] disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-momento-quesos/71596>
- Revista la Barra, quesos, [on line] disponible en <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-24/quesos.htm>
- Revistaalimentos, Ha cambiado el mercado de los quesos, [on line] disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-8/sector-destacado-lacteos/ha-cambiado-el-mercado-de-quesos.htm>
- Diana Jiménez, Nubia Esther; Universidad de Sucre, Caracterización de la producción artesanal de queso en el área rural de la subregión del golfo de morrosquillo, Sucre – Colombia, [on line] disponible en <http://biblioteca.unisucre.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/583/1/T637.386113%20J61.pdf>

- Revista dinero, Quien manda en casa, [on line] disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/quien-manda-casa/88096>
- Alcaldía de Sincelejo, [on line] disponible en [http://www.sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1486384&als\[ESTADO__\]=myxx-1-](http://www.sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&x=1486384&als[ESTADO__]=myxx-1-)
- Finanzas Personales, En Colombia el queso se prefiere al desayuno, [on line] disponible en <http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049>
- El meridiano de sucre, [on line] disponible en <http://www.elmeridianodesucre.com.co/Sincelejo/sincelejo-baja-de-estrato>
- Sincelejo, “un alto compromiso, [on line] disponible en <http://sincelejo-sucre.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx-1-&m=i>
- El meridiano de sucre, baja de estrato, [on line] disponible en <http://www.elmeridianodesucre.com.co/Sincelejo/sincelejo-baja-de-estrato>
- eumed, el consumidor colombiano 2006.
- Revistaalimentos, como está el sector lácteo, [on line] disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion3/sector-destacado---lacteo/como-esta-el-sector-lacteo.htm>
- Bogotá vive In, restaurantes, [on line] disponible en http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos_restaurantes/septiembre2012/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_VIVEIN-12219676.html
- Finanzas Personales, [ON LINE] disponible en <http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049>
- Portafolio, [on line] disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5371930>

- Departamento Nacional de Planeación, [on line] disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=JaNj7uRTV2k%3D&tabid=1063>
- Revistaalimentos, ha cambiado el mercados de quesos, [on line] disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-8/sector-destacado-lacteos/ha-cambiado-el-mercado-de-quesos.htm>
- Universidad Sucre, Trabajo de grado “Estudio de factibilidad para el montaje de una planta productora y comercializadora de queso empacado al vacío”, [on line] disponible en <http://biblioteca.unisucre.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/193/1/658.114P438.pdf>
- Cámara de Comercio de Sincelejo
- Resultados investigación de campo
- Revista Consumer, Quesos mozzarella los de búfala son más caros pero no mejores, [on line] disponible en septiembre <http://revista.consumer.es/web/es/20080301/actualidad/analisis1/>
- Sagarpa, Elaboración de quesos, [on line] disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/Elaboración%20de%20quesos.pdf>
- Leches Fermentadas: Aspectos nutritivos, tecnológicos y prebióticos más relevantes, [on line] disponible en http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/12/docs/Areas/Seguridad_Agroalimentaria/Agencia_Aragonesa_Seguridad_Alimentaria/Dictamenes_informes/AASA/LECHES_FERMENTADAS.pdf
- Departamento Nacional de Planeación, [on line] disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=JaNj7uRTV2k%3D&tabid=1063>
- Precios promedio de venta en los mercados mayoristas del 24 al 30 de diciembre volumen 16 numero 52, [on line] disponible en http://www.cci.org.co/cci/cci_x/datos/semanal/SLAC.HTM

- Youtube, Discovery Channel, Así se hace 1x02 Compact Disc, Queso Mozzarella, Pantis y Tubos Fluorescentes.avi, [on line] disponible en http://www.youtube.com/watch?v=CTe6cUg0_j8
- Elaboración de queso mozzarella a partir de leche de bubalus, [on line] disponible en <http://www.unapiquitos.edu.pe/links/facultades/alimentarias/v22/2.pdf>
- Información suministrada por Julier del Carmen, ingeniera agroindustrial
- Youtube, Elaboración de Queso Oaxaca, [on line] disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=DfmSTSUMtRE>
- Ramírez Nolla, Queso Oaxaca, panorama del proceso de elaboración, características fisicoquímicas y estudios recientes de un queso típico mexicano, [on line] disponible en <http://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No6-Vol-1/TSIA-6%281%29-Ramirez-Nolla-et-al-2012.pdf>
- Colquesos, Queso Mozzarella Colquesos, [on line] disponible en http://www.colquesos.com.co/colquesos/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=465&lang=es
- República de Chile, Estado de Salud, División de políticas públicas saludables y promoción, Manipulación y estado de las instalaciones de la planta de producción, [on line] disponible en documento Word juridico1.minsal.cl/RESOLUCION_244_07.doc
- Colquesos, Queso Momposino Colquesos, [on line] disponible en http://www.colquesos.com.co/colquesos/index.php?option=com_content&view=article&id=101:queso-momposino-colquesos&catid=80:quesos-hilados&Itemid=475&lang=es
- Colanta sabe más, Nueva certificación para Colanta, [on line] disponible en <http://www.colanta.com.co/index.php/novedades/10227-nueva-certificacion-colanta>
- Contaminación en la Industria Láctea, [on line] disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>
- Leche y derivados, [on line] disponible en <http://tematico8.asturias.es/export/sites/default/consumo/seguridadAlimentaria/seguridad-alimentaria-documentos/lacteos.pdf>

- Contaminación en la Industria Láctea, [on line] disponible en <http://www.insacan.org/racvao/anales/1995/articulos/08-1995-02.pdf>
- Cámara de Comercio de Sincelejo, Documento de la Cámara de Comercio de Sincelejo: Certificado de existencia y representación legal de S.I.C.C
- Gerencie.com, Aspectos Tributarios de la Sociedad por Acción Simplificada – S.A.S, [on line] disponible en <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>
- Definición ABC, definición consumidor, [on line] disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/consumidor.php>
- FENAVI, Consumo per cápita, [on line] disponible en http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556
- Definicion.de, definición comercialización, [on line] disponible en <http://definicion.de/comercializacion/>
- Wordreference, Definición cuajo, [on line] disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/cuajo>
- Entradagratis.com, definición desuerado, [on line] disponible en <http://www.entradagratis.com/Diccionario-Espanol/52781/desuerado.htm>
- Elaboración de quesos electiva, Elaboración de queso doble crema, [on line] disponible en <http://elaboraciondequesos.blogspot.com/2012/10/elaboracion-de-queso-doble-crema.html>
- Paradigmas, Informalidad: definición y causas, [on line] disponible en <http://www.paradigmas.mx/informalidad-definicion-y-causas/>
- Definicion.de, definición mayorista, [on line] disponible en <http://definicion.de/mayorista>
- Definicion.de, definición minorista, [on line] disponible en <http://definicion.de/minorista/>
- Organización mundial del comercio, Introducción al acuerdo MSF, [on line] disponible en

http://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/sps_agreement_cbt_s/c1s3p1_s.htm

- Wordreference.com, Definición pasteurización, [on line] disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/pasteurizaci%C3%B3n>
- ABC Digital, Producción Bruta, [on line] disponible en <http://archivo.abc.com.py/2004-01-18/articulos/89700/produccion-bruta-y-producto>
- The free dictionary, definición productor, [on line] disponible en <http://es.thefreedictionary.com/productor>
- Promonegocios.net, Pronostico de ventas, [on line] disponible en <http://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>
- Wordreference.com, Definición queso, [on line] disponible en <http://www.wordreference.com/es/en/translation.asp?spen=queso>
- The free dictionary, definición tendencia, [on line] disponible en <http://es.thefreedictionary.com/tendencia>
- Banco de la Republica, Informe Sobre Inflación junio 2012, [on line] disponible en http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2012.pdf
- Agricultores de Colombia (SAC), entrevista realizada a Rafael Mejía. [on line] disponible en http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13052769.html
- El Tiempo, [on line] disponible en http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13052769.html
- El Universal, La industria láctea debe prepararse para el TLC, [on line] disponible en <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/industria-lactea-colombiana-debe-prepararse-para-el-tlc-con-eeuu-5302>
- BBC, [on line] disponible en http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/05/100518_0131_colombia_elecciones_tlc_ue_gm.shtml

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocalendas Colombia, Documento de Trabajo No. 74.LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005. [on line] Disponible en <http://www.agrocalendas.gov.co> agrocalendas@iica.int.
- Estudio de inteligencia competitiva de la cadena láctea Universidad Nacional de Colombia, [on line] disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/3123/1/790658.2010.pdf>.
- Revista Dinero, El momento de los quesos. [on line] disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-momento-quesos/71596>
- Las 10 curiosidades del queso, [on line] disponible en <http://top10curiosidades.com/2012/10-curiosidades-del-queso/>.
- Numero de habitantes en Estados Unidos. [on line] disponible en <https://www.google.es/#q=cuantos+habitantes+hay+en+estados+unidos&revid=266093536>.
- La Unión Europea llega a los 500 millones de habitantes, [on line] disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/492073/0/union/europea/inmigracion/>.