

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE QUESO CAMPESINO NATURAL EN EL
CORREGIMIENTO DE BARRAGÁN (VALLE DEL CAUCA).

MARIO FERNANDO ERASO MOSCOSO
EDWIND SÁNCHEZ VILLAMIZAR

DIRECTOR

MG. DARIO MAURICIO REYES GIRALDO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MBA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VIRTUAL
BOGOTÁ
2020

CONTENIDO

1. NATURALEZA DEL PROYECTO	12
1.1 Origen o fuente de la idea de negocio.....	12
1.2 Descripción de la idea de negocio.....	12
1.3 Justificación y antecedentes.....	13
1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	15
1.5 Estado actual del negocio.	17
1.6 Descripción de productos o servicios.	17
1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.	17
1.8 Potencial del mercado en cifras.....	18
1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.	18
1.10 Resumen de las inversiones requeridas.....	19
1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.	20
1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	21
1.13 Equipo de trabajo.....	21
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.	22
2.1 Caracterización del sector.....	22
2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.	24
2.3 Análisis de oportunidades y amenazas.	28
2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	31
3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	34
3.1 Análisis y estudio de mercado.....	34
3.1.1 Tendencias del mercado.	34
3.1.2 Segmentación de mercado objetivo.	35
3.1.3 Descripción de los consumidores.....	36
3.1.4 Tamaño del mercado.	37
3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado.	38
3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.....	38
3.1.7 Objetivos.....	41
3.1.8 Cálculo de la muestra.	42

3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	42
3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.	45
3.2 Resultados.....	45
3.2.1 Resultados del análisis de la competencia.....	45
3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	47
3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	59
3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	61
4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.	62
4.1 Objetivos mercadológicos.	62
4.2 La estrategia de mercadeo.	62
4.3 Estrategias de producto y servicio.....	65
4.4 Estrategias de distribución.	66
4.5 Estrategias de precio.....	67
4.6 Estrategias de comunicación y promoción.	68
4.7 Estrategia de fuerza de ventas.....	70
4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	70
5. ASPECTOS TÉCNICOS	72
5.1 Objetivos producción.	72
5.2 Ficha técnica del producto o servicio.	72
5.3 Descripción del proceso.....	73
5.4 Necesidades y requerimientos.....	74
5.5 Características de la tecnología.....	77
5.6 Materias primas y suministros.....	81
5.7 Plan de producción.	86
5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.	87
5.9 Escalabilidad de operaciones.	88
5.10 Capacidad de producción.....	91
5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.	92
5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.	95
5.13 Procesos de investigación y desarrollo.....	97
5.14 Plan de compras.....	98
5.15 Costos de producción.	99

5.16 Infraestructura.....	100
5.17 Mano de obra requerida.....	102
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	104
6.1 Análisis estratégico.....	104
6.2 Misión.....	109
6.3 Visión.....	109
6.4 Análisis DOFA.....	109
6.5 Estructura organizacional.....	111
6.6 Perfiles y funciones.....	111
6.7 Organigrama.....	115
6.8 Esquema de contratación y remuneración.....	115
6.9 Factores clave de la gestión del talento humano.....	116
6.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	118
6.11 Esquema de gobierno corporativo.....	119
6.12 Aspectos legales.....	120
6.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	125
6.14 Regímenes especiales.....	129
7. ASPECTOS FINANCIEROS.....	131
7.1 Objetivos financieros.....	131
7.2 Política de manejo contable y financiero.....	131
7.3 Presupuestos económicos (simulación).....	133
7.4 Presupuesto de ventas.....	134
7.5 Presupuesto de costos de comercialización.....	134
7.6 Presupuesto de costos laborales.....	135
7.7 Presupuesto de costos administrativos.....	136
7.8 Presupuesto de inversión.....	138
7.9 Estados financieros (escenario probable).....	139
7.10 Flujo de caja.....	139
7.12 Estado de resultados.....	140
7.13 Balance general.....	141
7.14 Indicadores financieros.....	142
7.15 Fuentes de financiación.....	143

7.16 Evaluación financiera.	144
8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	146
8.1 Dimensión social.	146
8.2 Dimensión ambiental.	146
8.3 Dimensión económica.	147
8.4 Dimensión de gobernanza.	147
9. CONCLUSIONES	149
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	152
11. ANEXOS	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fuerzas Competitivas de Porter.....	24
Figura 2 Formulario de Encuesta	43
Figura 3 Grafica Tabulación - Indique por favor su genero	48
Figura 4 Grafica Tabulación - ¿Cuál es su Estrato Socioeconómico?.....	49
Figura 5 Grafica Tabulación - Edad del encuestado	50
Figura 6 Grafica Tabulación - ¿Consume usted Queso?	50
Figura 7 Grafica Tabulación - ¿Cuál es el motivo por el cual no consume Queso?	51
Figura 8 Grafica Tabulación - ¿Que lo motiva a consumir o comprar Queso?.....	52
Figura 9 Grafica Tabulación - ¿En qué lugar acostumbra a comprar el Queso?.....	53
Figura 10 Grafica Tabulación - ¿Qué cantidad de Queso consume en la semana?	54
Figura 11 Grafica Tabulación - ¿Qué tipo de Queso consume?	55
Figura 12 Grafica Tabulación - ¿Qué marca consume?.....	56
Figura 13 Grafica Tabulación - ¿De las siguientes razones cuál cree que es la más importante para la toma de decisión en el momento de realizar su compra de Queso?57	
Figura 14 Grafica Tabulación - ¿Cuánto dinero promedio está dispuesto a pagar por una libra de Queso Campesino Artesanal?.....	58
Figura 15 Logo Lácteos Samaria	65
Figura 16 Canales de marketing de bienes de consumo.....	67
Figura 17 Esquema distribución interna sitio de producción	101
Figura 18 Esquema distribución interna del local comercial.....	102
Figura 19 Organigrama Lácteos Samaria.....	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Presupuesto de Inversión	20
Tabla 2	Ventas y Utilidad	20
Tabla 3	Evaluación Financiera.....	21
Tabla 4	Matriz de evaluación competitiva.	28
Tabla 5	Precio de Venta del Queso Campesino por la Competencia.	47
Tabla 6	Precio de Venta del Queso Campesino.	68
Tabla 7	Presupuesto Publicidad y Mercadeo.....	71
Tabla 8	Ficha Técnica del Producto: Queso Campesino – Lácteos Samaria	72
Tabla 9	Maquinaria y equipo.....	81
Tabla 10	Equipo de Dotación.....	83
Tabla 11	Equipo de Oficina.....	83
Tabla 12	Muebles y Enseres	84
Tabla 13	Servicios Públicos y otros proveedores	84
Tabla 14	Servicios Públicos.....	84
Tabla 15	Recolección leche y Transporte de Quesos	85
Tabla 16	Inversión Diferida (Gastos Preoperativos)	85
Tabla 17	Otros Gastos.....	86
Tabla 18	Plan de Producción de Queso campesino	86
Tabla 19	Parámetros de Proyección.....	87
Tabla 20	Consumo unitario por libra de queso campesino	87
Tabla 21	Plan de Consumo Queso Campesino	87
Tabla 22	Capacidad de producción para queso campesino	92
Tabla 23	Plan de Compras Queso Campesino.....	99
Tabla 24	Costos de Producción de Queso Campesino (1 lb)	99
Tabla 25	Costos de Producción (Mes y Año).....	100
Tabla 26	Matriz DOFA Lácteos Samaria	109
Tabla 27	Perfil y Funciones del Gerente.....	111
Tabla 28	Perfil y Funciones del Operario.....	112
Tabla 29	Perfil y Funciones del Administrador del Punto de Venta	113
Tabla 30	Perfil y Funciones del Domiciliario	114
Tabla 31	Parámetros de Proyección.....	133
Tabla 32	Presupuesto de ventas	134
Tabla 33	Presupuesto de costos de comercialización	134
Tabla 34	Aportes de Nomina	135
Tabla 35	Costos Laborales (Año 1)	136
Tabla 36	Presupuesto de costos laborales	136
Tabla 37	Costos Administrativos (Año1).....	137
Tabla 38	Presupuesto de costos administrativos.....	137
Tabla 39	Presupuesto de Inversión	138
Tabla 40	Flujo de caja.....	140

Tabla 41 Estado de resultados	140
Tabla 42 Balance General	141
Tabla 43 Indicadores Financieros	142
Tabla 44 Fuentes de Financiación	143
Tabla 45 Amortización de Crédito	144
Tabla 46 Costo Promedio Ponderado de Capital (C.P.P.C)	144
Tabla 47 Evaluación Financiera	145
Tabla 48 Punto de Equilibrio	145

RESUMEN EJECUTIVO

Lácteos Samaria es un proyecto que se realiza con la finalidad de construir un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de queso campesino natural en el corregimiento de Barragán (Valle del Cauca). Para ello se realiza un análisis del sector identificando que pertenece al sector secundario, al subsector industrial de transformación y específicamente al sector lácteos (Programa de Transformación Productiva, s.f.), debido a que la leche; materia prima de nuestra idea de negocio, requiere un proceso de transformación para producir nuestro producto que es el queso campesino. Este sector presenta un panorama poco alentador con la firma de los TLC entre Colombia con Estado Unidos y la Unión Europea; debido a la importación de productos lácteos de estos mercados (Portafolio, 2019). Pero a pesar de lo anterior; Asoleche ha planteado fortalecer el sector lechero proponiendo trabajar el manejo del agua, el almacenaje de pastos, un uso racional de agro insumos, el uso de la genética, los estándares sanitarios y una reconversión de maquinaria, a su vez; se plantean retos para el sector lácteo colombiano como: acopiar, procesar, comercializar formalmente un mayor porcentaje de la producción, aumentar la producción total de manera que sea competitiva en relación a los costos de producción y mejorar la calidad de vida de productores y procesadores vinculados al sector (Programa de Transformación Productiva, s.f.). Es por ello que en nuestro caso según datos de Nielsen, el consumo de queso por persona en Colombia alcanzó los 1,4 kilos en los últimos 12 meses a febrero de 2019, cifra que ha crecido un 50% en los últimos 5 años. Durante el periodo estudiado por la firma; el negocio de quesos en el país movió 890.500 millones de pesos que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso (Portafolio, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior nuestra idea nace del corregimiento de Barragán, este corregimiento se encuentra ubicado a 175 kilómetros de Santiago de Cali a tres horas de Tuluá, el corregimiento está a 2.900 metros de altura sobre el nivel del mar y se ha convertido en un pilar de la ganadería en el Valle del Cauca. Es una región donde su actividad primaria es el cultivo de papa, zanahoria, fresa y por supuesto la producción de leche, siendo estas sus únicas fuentes de ingresos para los campesinos de la región. Por lo tanto; se ve la necesidad de crear una empresa productora y comercializadora de queso

campesino en el corregimiento de barragán (Valle del Cauca) cuyo fin en primer lugar es generar otra alternativa de trabajo a las madres cabeza de familia que a su temprana edad no tienen estabilidad económica ya que dependen del trabajo esporádico que les brinden en las cosechas. En segundo lugar; se trata de aprovechar un recurso de excelente calidad como es la leche de la región, con la cual se puede elaborar queso campesino natural (sin uso de conservantes) para captar un mercado que le guste este tipo de productos naturales y posicionarlo en el mismo. En tercer lugar; se trata de comprar a un precio más alto y justo la leche a los campesinos y de esta manera que no solo dependan de la venta de su leche a intermediarios. Con lo anterior se trata de elaborar un producto (queso campesino natural) con insumos naturales, de excelente calidad, sabor, textura, durabilidad y precio.

Nuestro mercado esta segmentado por las familias que pertenecen a los estratos 2 al 5 de Tuluá y que gustan de este tipo de Queso por su naturalidad y calidad, para aterrizar un poco más la realidad del tamaño del mercado objetivo se realizó el estudio de mercado a través de una encuesta que fue realizada a 44 personas; ya con este trabajo de campo se define con un poco más de precisión la población objetivo, 21.286 consumidores tendríamos de nuestro segmento de mercado los cuales se caracterizan por consumir este tipo de producto, por buscar calidad y precio en el momento de la compra y por ser consumidores que adquieren su producto habitualmente en una tienda. De esta población se toma el porcentaje que consume semanalmente entre media y una libra de queso obteniendo una demanda potencial de 48.830 Libras al mes, en el cual nuestra participación por capacidad de producción en dicho mercado será del 14,9% y nuestra proyección de crecimiento anualmente sería del 5%. Lograríamos ingresar al mercado y diferenciarnos de la competencia por manejar un producto natural, de alta calidad y a un precio muy atractivo para los clientes ya que estaríamos muy por debajo del precio de la competencia.

Enfocaremos nuestras ventas en un local que se ubicara en Tuluá cerca a usuarios del estrato 2 y 3, se manejaran pautas radiales a través de la emisora Sol de RCN, a través de las redes sociales y una página web buscaremos llegar a más clientes mostrando el objeto social que tiene nuestro proyecto.

Una vez definido el mercado se continua con el estudio Técnico, en el cual se especifica el plan de producción, los requerimientos de maquinaria y equipos, materias primas e insumos y personal que lograra la realización de este proyecto. Se analiza la estructura organizacional mediante el estudio administrativo, aspectos legales, estructura jurídica y regímenes especiales.

Establecidos ya los estudios de Mercado y Técnico, se realiza el estudio financiero para determinar los presupuestos de inversión, ventas, costo, gastos y fuentes de financiación que llevara el proyecto. Con todo lo anterior se obtienen los estados financieros, con los cuales se realiza el análisis de los indicadores financieros; y se somete a evaluación financiera bajo los parámetros del VPN y TIR obteniendo como resultado viabilidad financiera con un VPN de \$48.908.478 y una TIR del 41%.

Por ultimo nuestro proyecto cumple con los criterios de responsabilidad social empresarial, especialmente con las dimensiones sociales, ambientales, económicas y de gobernanza.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio.

En el corregimiento de Barragán del Valle del Cauca, su población tiene como únicas oportunidades de empleo la agricultura la cual es de manera esporádica en épocas de cosechas y viven de la leche la cual es de excelente calidad y extraen para distribuirla a Tuluá y a otros municipios del Valle del Cauca. Por lo cual vemos como necesidad la creación de mejores oportunidades laborales y un mejor aprovechamiento de su materia prima principal que es la leche dado sus calidades para producir un producto de alto consumo como el Queso.

Por lo tanto, este trabajo se enfocará en la creación de una empresa productora y comercializadora de queso campesino en el corregimiento de barragán (Valle del Cauca) cuyo fin en primer lugar es generar otra alternativa de trabajo a las madres cabeza de familia que a su temprana edad no tienen estabilidad económica ya que dependen del trabajo esporádico que les brindan en las cosechas. En segundo lugar, se trata de aprovechar un recurso de excelente calidad como es la leche de la región, con la cual se puede elaborar queso campesino natural (sin uso de conservantes) para captar un mercado que le guste este tipo de productos naturales y posicionarlo en el mismo. En tercer lugar, se trata de comprar a un precio más alto y justo la leche a los campesinos y de esta manera que no solo dependan de la venta de su leche a intermediarios. Con lo anterior se trata de elaborar un producto (queso campesino natural) con insumos naturales, de excelente calidad, sabor, textura, durabilidad y precio.

1.2 Descripción de la idea de negocio.

Nuestra idea nace del corregimiento de Barragán, este corregimiento se encuentra ubicado a 175 kilómetros de Santiago de Cali a tres horas de Tuluá, la temperatura más alta durante el día es de 14°C y en la noche puede descender a los 4°C, el corregimiento está a 2.900 metros de altura sobre el nivel del mar y se ha convertido en un pilar de la ganadería en el Valle del Cauca. Los cultivos de papa son el primer producto agrícola de la región, tras la desaparición del trigo, la papa criolla se produce cada cuatro meses y es distribuido en mercados del Valle del Cauca y otras regiones vecinas. El 80% de las familias subsisten de la leche, todos los días recorren el pueblo en mula, caballo o a pie

para llevar sus canecas o cantinas hasta el centro de acopio de leche, los que lo hacen a pie caminan cerca de una hora todos los días con más de 20 litros de leche en la espalda para vender su producto en la planta del casco urbano de Barragán. Esta leche la seleccionan y examinan antes de ser mezclada para ser distribuida en Tuluá y otros municipios del Valle del Cauca.

Barragán para el año 2000 vivió una época de guerra cuando los paramilitares cometieron crímenes y desplazamientos con la población, hoy en día la comunidad siente un gran cambio de seguridad en la región pues desde que los grupos ilegales abandonaron sus territorios, la calma, paz y alegría se recuperó en sus habitantes. Allí ya no transitan los grupos armados ilegales, por sus calles y trochas solo se ven transitando ganado, camiones, agricultores, población civil y el ejercito que tiene como multimisión, la seguridad en los páramos, el desminado humanitario y la protección ambiental de más de 114 hectáreas de páramo (El Tiempo, 2018).

Evidenciamos que el producto insignia de la población Barragán (la leche) no ha sido explotada por la población, en gran medida es debido a falta de conocimiento, al nivel educativo de la población que es bajo, por otra parte; no cuentan con tecnología o la tecnificación para la creación de empresas que produzcan derivados de la leche, y dado que en el corregimiento ya no existe conflicto armado resulta viable la oportunidad del plan de negocio de crear una empresa productora y comercializadora de Queso, en este caso campesino; para aprovechar las cualidades de la leche con que cuentan y ofrecer a la población y los consumidores finales un producto saludable y libre de conservantes. Esta idea de negocio nos permitirá impactar fuertemente los efectos que se tienen hoy en día, dado que generará empleo en primera instancia a madres jóvenes cabeza de hogar, ayudará a mejorar los ingresos de la población y permitirá un desarrollo técnico y económico en la comunidad.

1.3 Justificación y antecedentes.

El Queso es un alimento que viene de muchos años atrás sin un dato exacto de sus orígenes al cual pueden ser de hace más de seis mil años, una de las leyendas sobre su descubrimiento lo asocian a aun comerciante árabe que salió en su caballo hacia su trabajo y llevaba consigo una bolsa de leche de cabra para beber, era un día soleado y

al final del día reviso su bolsa y se dio cuenta que la leche estaba separada en dos partes, una en un líquido fino el cual conocemos como el suero y la otra en una porción sólida, dicha transformación la atañen por el galopeo del caballo, el calor del sol y por sustancias que debieron estar en las paredes de la bolsa como el cuajo (Antigua, 2018).

Son muchas las historias; en Grecia aseguran que el pastor Aristeo, hijo de Cirene y Apolo, inventó el queso y que lo aprendió del centauro Quirón, también dicen que fue Amaltea, nodriza de Zeus, a quien tras amamantar al Dios siendo niño le rezumaban los pezones y se le ocurrió elaborar queso (Curiosfera, s.f.).

Su nombre "Queso" viene de la palabra griega fornos, así llamaban al cesto para los quesos y de ella derivan el fromage francés, fortmatge catalán y el formaggio italiano, y de la palabra latina caseus de donde proviene el queso español, el cheese anglosajón y la caseína principal albuminóide de la leche y del queso (Payesa L. , s.f.).

Los orígenes del queso en Colombia se remontan después del descubrimiento de América, Cristóbal Colón en su segundo viaje hacia América para el año 1493 trajeron cerdos, ovejas, caballos, bovinos y otros tipos de especies menores, los españoles junto con estos animales transmitieron el conocimiento a los indígenas a medida que iban conquistando regiones de la costa y del interior del país (Colanta, s.f.).

Se inició fabricando el queso fresco, aquel que una vez elaborado está listo y disponible para su consumo; es un queso de vida útil muy corta que presenta variaciones dependiendo de las diferentes regiones y a las condiciones climáticas, a la ración alimenticia, a la calidad de pastos, razas, al conocimiento y al ordeño.

En la costa Atlántica se elabora el queso costeño, también conocido como queso picado y queso de banco, el cual tiene un alto contenido de sal la cual ayuda para preservarlo y darle una mayor vida útil dadas las condiciones climáticas de la región. En las áreas rurales de clima frío se elabora el Queso Campesino, el cual es un Queso Fresco, muy húmedo y suave, es de corta vida útil, y se obtiene por la coagulación enzimática utilizando los cuajos de diferentes procedencias (Arango, s.f.)

El consumo de queso por parte de los colombianos ha venido en aumento en los últimos años, para el 2011 el consumo per cápita era de 600 gramos y para el año 2018 llegó a 1,4 kilos al año de acuerdo a cifras de Nielsen, esto nos muestra el dinamismo de este

sector y siendo este el segundo lácteo más consumido por los colombianos después de la leche (Exito, 2018).

Nuestro producto está catalogado como de alto consumo y nuestra oferta es de un producto sano, natural sin conservantes lo cual lo hace atractivo para la población que hoy en día busca mejorar sus hábitos alimenticios y que busca el consumo de productos naturales. Esto genera una oportunidad de crecimiento para minoristas o fabricantes, para el 2018 se ha presentado un incremento del 12% la ventas de productos saludables en Colombia, estos productos representan el 7% de la industria de alimentos y bebidas, y en el 99% de los hogares colombianos hay presencia de al menos un producto saludable (Nielsen, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior y aprovechando un recurso de calidad como la leche del corregimiento de Barragán; es que surge la idea de crear una empresa productora y comercializadora de queso campesino natural, como se mencionó en los dos puntos anteriores; generar un producto con insumos naturales, de excelente calidad, sabor, textura, durabilidad y precio; impactando fuertemente en la región a través de la creación de empleo, de la generación de ingresos y permitiendo un desarrollo técnico y económico en la población.

1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos de la empresa para diferentes etapas de tiempo son los siguientes:

- **Objetivos a Corto Plazo**

- ✓ Capacitar al personal de producción en el manejo de buenas prácticas de manufactura a través del Sena Tuluá.
- ✓ Cumplir con el plan de producción cada mes, para atender la demanda definida y generar el flujo de caja del periodo.
- ✓ Atender los compromisos operativos y financieros con las ventas realizadas.
- ✓ Realizar capacitación a los campesinos al finalizar el primer semestre en el manejo de buenas prácticas de ordeño, con el apoyo de Cogancevalle y el Sena de Tuluá.

- ✓ Conocer los gustos y preferencias de los clientes con el fin de mejorar el producto anualmente.
- ✓ Participar en los mercados campesinos de Tuluá, al igual que en los eventos de la cámara de comercio de Tuluá y fiestas de la región que se realizan anualmente con el fin de dar a conocer el producto.
- ✓ Maximizar las ventas mensuales del producto a través del uso de las redes sociales (Facebook, WhatsApp e Instagram).
- ✓ Aplicar mensualmente la estrategia de comunicación y promoción descrita en el capítulo 4 con el fin de fidelizar al cliente.

- **Objetivos a Mediano Plazo**

- ✓ Incrementar las ventas anuales de acuerdo a los parámetros de proyección con el fin de cumplir las ventas estimadas.
- ✓ Cumplir con el plan de producción de acuerdo a las estimaciones establecidas.
- ✓ Incrementar las ventas en 20% el segundo año y 30 % el tercer año a través de las redes sociales y pagina web.
- ✓ Realizar la segunda capacitación al finalizar el primer semestre del segundo y tercer año en buenas prácticas de ordeño a campesinos de la región, con el apoyo de Cogancevalle y Sena Tuluá.
- ✓ Elaborar perfiles de clientes con la finalidad de conocer gustos y preferencias para plantear nuevos productos.
- ✓ Realizar cada cuatro meses los mantenimientos necesarios a las máquinas y equipos.
- ✓ Potenciar la imagen de la empresa a través de vínculos de cercanía entre nuestros clientes y productos.

- **Objetivos a Largo Plazo**

- ✓ Capacitar al personal operativo en nuevos cursos de queso con la finalidad de empezar a crear nuevas líneas de productos
- ✓ Posicionar el negocio en Tuluá como una empresa con productos (Quesos) 100% naturales y de amplia variedad.

- ✓ Expandir el negocio a Buga y entregas a municipios aledaños.
- ✓ Convertir la empresa en un referente local y regional a través de la calidad de los diferentes productos ofrecidos.
- ✓ Ser una empresa socialmente responsable.
- ✓ Generar que la marca sea conocida, reconocida y querida.
- ✓ Generar puestos de trabajo estables con el fin de contribuir con el desarrollo de la región de barragán y del valle del cauca.
- ✓ Continuar capacitaciones al campesino y finqueros en temas de manejo de ganado, con el apoyo de Cogancevalle, Cámara de Comercio y Sena de Tuluá y Buga.

1.5 Estado actual del negocio.

Lácteos Samaria se encuentra en etapa Pre operativa en la cual se desarrolla la constitución de la sociedad, la realización de actividades como cotización y adquisición de equipos, herramientas, mobiliario, consulta de créditos, desarrollo documental de guías y reglamentos operativos y administrativos, búsqueda de punto de venta, recolección y revisión de hojas de vida, planeación de las actividades comerciales, desarrollo de convenios con proveedores y demás actividades necesarias para entrar en producción en el corregimiento de Barragán y operación en la ciudad de Tuluá.

1.6 Descripción de productos o servicios.

El producto a ofrecer es el Queso Campesino natural en presentaciones de 450 gr, el cual se caracteriza por ser un queso fresco, no ácido, sin maduración; con sabor, color y olor característico del producto, con textura propia del tipo; que no contienen colorantes ni conservantes ni aditivos artificiales, el cual se obtiene por coagulación enzimática de la leche de vaca, cuya humedad como queso desgrasado es del 70% y con un contenido de materia grasa (MG) en extracto seco del 50%.

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

A continuación, se describe la información solicitada en este punto:

- **Nombre de la empresa:** nuestra empresa llevara por nombre Lácteos Samaria.

- **Tamaño de la Empresa:** de acuerdo al decreto 957 de 2019 donde se clasifica el tamaño de las empresas en Colombia a partir de los ingresos por actividades ordinarias (Mincit, 2019); nuestra empresa está ubicada en el tamaño de microempresa - sector manufactura; que corresponde a aquellas empresas con ingresos anuales inferiores o iguales a \$811'000.000 de pesos colombianos de 2019 (Mincit, 2019).
- **Ubicación de la empresa:** la empresa estará ubicada en el Corregimiento de Barragán (Valle del Cauca).

1.8 Potencial del mercado en cifras.

El Queso es considerado un producto de alto consumo en Colombia y ha venido en aumento llegando a 1,4 kilos al año su consumo per cápita.

Basados en los resultados obtenidos de la encuesta, el posterior análisis realizado en el numeral 3.2 y los cálculos realizados en el numeral 3.2.3 “Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado”, nuestro potencial de mercado está enfocado en los consumidores de Tuluá que pertenecen a los estratos 2 al 5 los cuales son 164.999 habitantes, y de estos 21.286 son consumidores potenciales que demandan este tipo de producto. Con esta base poblacional; el potencial de mercado que se tiene es de 48.830 libras al mes calculado en el numeral 3.2.3 los cuales están siendo demandados por esta población que gusta del Queso Campesino.

1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Entre las ventajas competitivas de nuestro producto tenemos:

- Es un producto que se caracteriza por ser 100% natural desde la obtención de la materia prima hasta el producto final.
- Respecto a la leche, es una materia prima pura, porque el alimento que se le da al ganado es solo pasto y forraje; cabe resaltar que al ganado no se alimenta con concentrado, con lo cual la leche es pura, de óptima calidad y con las características que se necesitan para nuestro producto.

- Respecto al proceso productivo de la elaboración del queso campesino, es un proceso artesanal, cumpliendo con todos los requerimientos que se necesitan para producir un queso de calidad.
- El producto final, es un queso 100% natural que solo lleva insumos naturales (leche, cuajo y sal); sin la incorporación de colorantes, conservantes, ni aditivos artificiales; lo cual genera que se obtenga un queso fresco, no ácido, sin maduración; con sabor, color, olor característico del producto, con textura propia del tipo.
- Otra ventaja es el precio final del producto; el cual está por debajo de la competencia de los pequeños productores y más aun de los grandes competidores industriales.
- Es un queso que se caracteriza por tener un periodo de vida aproximado de 30 a 45 días en nevera, sin la necesidad de tener conservantes y aditivos artificiales.
- Por ser un queso 100% natural, como se mencionó hace un momento, es un queso con olor, sabor y color característico del producto; no como otros quesos, que tiene sabor ácido, color amarillento y de apariencia sintética.
- Su textura es compacta, dura y bajo en sal como resultado del proceso de prensado, generando gusto en el consumidor, en comparación a otros quesos que su textura es blanda.

1.10 Resumen de las inversiones requeridas.

Para llevar a cabo el proyecto, se requieren inversiones fijas y diferidas. Debido a que la política de ventas se realiza 100% de contado y a que no se cuenta con políticas de inventario (punto 5.8 procesamiento de órdenes y control de inventarios), no hay necesidad de contar con un capital de trabajo ni siquiera para tener un colchón de efectivo ya que a diario este ingresa a la contabilidad de la empresa. En el siguiente cuadro se presenta el resumen de inversiones:

Tabla 1 Presupuesto de Inversión

Inversión Fija	
Maquinaria Y Equipo	\$ 52.634.000
Muebles y enseres	\$ 1.038.000
Equipo de Oficina	\$ 2.779.300
Total Inversión Fija	\$ 56.451.300
Inversión Diferida	
Gastos Puesta en Marcha	\$ 13.642.000
Total Inversión Diferida	\$ 13.642.000
Total Inversiones	\$ 70.093.300

Fuente: elaboración propia

En el capítulo 5 que corresponde al estudio técnico; en los puntos 5.5 Características de la tecnología, 5.6 Materias primas y suministros, y 5.16 Infraestructura, se abordan en detalle cada uno de estos ítems.

1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Los ingresos de la empresa Lácteos Samaria se perciben por la venta de unidades de queso campesino natural en presentación de libra de 450 gr, de acuerdo al plan de producción analizado en el punto 5.7(Plan de producción); y a un precio de venta de \$6.723 para el primer año y para los siguientes periodos proyectados de acuerdo a los parámetros de proyección establecidos en el presupuesto económico.

Por lo tanto, la proyección de ventas y utilidad se presentan a continuación:

Tabla 2 Ventas y Utilidad

ITEMS	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 587.294.118	\$ 634.850.259	\$ 685.390.688	\$ 739.091.048	\$ 796.998.832
UTILIDAD NETA	\$ 15.510.211	\$ 23.576.083	\$ 32.030.514	\$ 40.857.369	\$ 50.190.561


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar se obtienen ventas y utilidad crecientes dependiendo de los parámetros de proyecciones que más adelante se identificaran.

1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Una vez realizado el flujo caja del proyecto, y descontado a una tasa interna de retorno, que para nuestro caso es un costo promedio ponderado de capital, porque presentamos financiación mixta; se observa que el proyecto arroja un valor presente neto positivo de \$48.908.478,21 y una tasa interna de retorno del 41,33%. Lo anterior quiere decir que el proyecto financieramente es viable, porque recupera su inversión y genera una ganancia de \$48.908.478,21; es decir que genera los recursos necesarios para atender parte operativa y financiera; de igual forma la rentabilidad del mismo es del 41,33%; atendiendo las expectativas de los socios. Esta información se amplía en el capítulo 7.

Tabla 3 Evaluación Financiera

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		15,0%					Queso Campesino Natural
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
	\$ -70.093.300	\$ 29.768.282	\$ 29.209.912	\$ 36.637.018	\$ 44.137.233	\$ 58.411.135	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 48.908.478,21					
TASA INTERNA DE RETORNO =		41,33%					

Fuente: cuadro tomado del simulador suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019).

1.13 Equipo de trabajo.

El personal inicial que se requiere para llevar a cabo la empresa es el siguiente:

- Gerente
- Operarios (3)
- Administrador punto de venta
- Domiciliario

En el capítulo 6 se especifica en detalle, la estructura organizacional, perfiles y funciones, organigramas, entre otros aspectos.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

2.1 Caracterización del sector.

El sector al que pertenece la empresa, es el sector secundario, el cual son las actividades artesanales e industriales manufactureras que transforman los bienes del sector primario en nuevos productos económicos. Este sector cuenta con dos subsectores, y nuestra idea de negocio pertenece al subsector industrial de transformación, debido a que la leche; materia prima de nuestra idea de negocio, requiere un proceso de transformación para producir nuestro producto que es el queso campesino.

De igual forma se realiza la verificación del sector en la Red Cultural del Banco de la República en Colombia, validando que la iniciativa pertenece al sector indicado anteriormente (Banrepcultural, s.f.).

En el Programa de Transformación Productiva está definido que pertenece al sector Agroindustria específicamente al sector Lácteos; el cual está compuesto por una cadena de seis eslabones: los productores primarios, los encargados del acopio de leche cruda, los procesadores, los comercializadores de productos lácteos, el consumidor final y los proveedores de insumos y servicios que son transversales que impactan toda la cadena (Programa de Transformación Productiva, s.f.).

El sector Lácteo, prevé un panorama poco alentador al firmar Colombia los TLC con Estados Unidos y la Unión Europea, según menciona Asoleche, el país está cada vez más expuesto a las importaciones de productos lácteos desde estos dos mercados, por lo que espera que se revisen las políticas públicas, para regresar a un esquema más competitivo y conectado con la realidad del comercio internacional (Portafolio, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, Asoleche ha planteado fortalecer el sector lechero proponiendo trabajar el manejo del agua, el almacenaje de pastos, un uso racional de agro insumos, el uso de la genética, los estándares sanitarios y una reconversión de maquinaria. Con estas condiciones el siguiente paso podría ser aumentar las

exportaciones, que hoy representan un porcentaje muy bajo de los 7.000 millones de toneladas que se producen anualmente en el país (Portafolio, 2019).

Por otro lado, se plantean retos para el sector lácteo colombiano como: acopiar, procesar y comercializar formalmente un mayor porcentaje de la producción; aumentar la producción total de manera que sea competitiva en relación a los costos de producción, y mejorar la calidad de vida de productores y procesadores vinculados al sector (PTP, s.f.). Para lo anterior se debe superar primero los cuellos de botellas como informalidad en los negocios, atraso tecnológico en la parte productiva, condiciones sanitarias que impiden aprovechar los tratados de libre comercio, difícil acceso a fondos de financiamiento para proyectos, poca mentalidad empresarial, contrabando de alimentos e insumos, y carencia de infraestructura vial y portuaria (PTP, s.f.).

Un ejemplo de lo anterior es La Cooperativa Multiactiva de Campesinos Activos de Boyacá (Coocampo), que aprendieron la importancia de producir una leche con excelente calidad higiénica y composicional para aumentar la rentabilidad y mejorar su calidad de vida (Asoleche, 2019).

En nuestro caso, según datos de Nielsen, el consumo de queso por persona en Colombia alcanzó los 1,4 kilos en los últimos 12 meses a febrero de 2019, cifra que ha crecido un 50% en los últimos 5 años. Durante el periodo estudiado por la firma, el negocio de quesos en el país movió 890.500 millones de pesos, que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso (Portafolio, 2019). El 47% del volumen se concentró en quesos frescos como campesino, quesito y cuajada, seguido de quesos hilados como las mozzarelas con un 25%, maduros y semiduros como el grana padano, emental, gruyere con 14%, otros con un 9% y finalmente esparcibles 5% (Portafolio, 2019).

De igual forma se puede observar sobre el negocio del queso, es que del valor total del mercado el 51% de la participación lo tienen los supermercados de cadena, seguidos por el comercio tradicional con 27% y los superretes con 22%; es por ello que Colanta sigue siendo el líder del mercado en la venta de este producto con el 25% de participación,

seguido por Alpina con el 23%, marcas propias de supermercados con 10%, lácteos el Zarzal con 2% y el resto de la torta se lo reparte entre otras marcas 40% (Portafolio, 2019).

Por tradición, en nuestro país la producción y el consumo se enfocan en los quesos frescos, aunque el cliente ha evolucionado y está abierto probar y consumir otros tipos de queso a mediada que el mercado ofrece una mayor variedad (Portafolio, 2019).

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Figura 1 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Elaboración Propia, información recuperada de: Fred y Forest (2018).

Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Para este tipo de mercados orgánicos es muy limitado encontrar proveedores de la materia prima (leche) que alimenten sus animales de forma natural (pastos y forrajes), la mayoría se está tecnificando y optimizando la producción de leche al utilizar otros tipos de alimentos transgénicos como los concentrados, afectando la calidad de la leche y por

consiguiente el producto final, por lo tanto, esta sería una barrera de entrada para los nuevos competidores (FAO, s.f.) (Araneda, 2018) (Portalechero, s.f.) (Asoleche, 2017) Por otro lado, otra barrera de entrada que se encuentra en estos mercados es los altos costos de inversión en maquinaria y equipo, como también el Know How del proceso de elaboración del queso, ya que puede estar estandarizado el proceso, pero afectan factores externos como el clima, calidad de los insumos e incluso hasta la forma de manipulación de los mismos, lo que hace que esos procesos sufran cambios que solo la experiencia los hará conocer; por otro lado existe también el desconocimiento de este tipo de productos en el mercado, ya que las personas está acostumbradas a consumir quesos no artesanales, con lo cual el usuario final puede que no identifique la diferencia entre un queso campesino natural y el queso campesino con el uso de conservantes (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003) (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2013) (Eltiempo, 2018) (Fred & Forest, 2018).

Como se puede observar los nuevos competidores encuentran barreras de entrada para este tipo de quesos naturales tanto en la consecución de la materia prima de calidad, en la maquinaria y equipo, en el Know how del proceso de elaboración, y en la diferenciación del producto final.

Poder de Negociación de los Proveedores

Para la elaboración de nuestro producto (Queso Campesino natural), necesitamos como materia prima básica la leche, de igual forma insumos y maquinaria y equipo, para ello se cuenta con una gran variedad de proveedores para adquirir los mismo; lo cual hace que se convierta en una ventaja competitiva porque no solo depende de un único proveedor, también se puede realizar una negociación respecto al precio y forma de pago (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003) (Serna, 2010) (Ramírez O. , 2011) (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2013) (Fred & Forest, 2018)

En ese orden de ideas la leche se puede obtener (previo análisis de temperatura y acidez) de fincas y de los campesinos de la región que tienen su ganado y venden la leche como fuente de ingresos.

De igual forma se requiere de cuajo, el cual es proporcionado por varios proveedores como el laboratorio CHR Hansen, Quiminet, Inprolact de Colombia, Químicos Rosas, Cimpa, entre otros, todos de la ciudad de Bogotá.

En cuestión de maquinaria y equipo se cuenta con una gran variedad de proveedores como centro agrolécher que proveen en su mayoría insumos, maquinaria equipos y otros utensilios; Nasa Industrial y Comercial, Improlac, Agri-lac, Tecnilac, Sattler son empresas dedicadas a la venta de máquinas y equipos para quesos.

En cuestión de empaque se tiene como proveedores a Plasticentro, Otorgo Envases SAS, Plásticos y Desechables todo en uno, El mundo de los envases, entre otros, todos de la ciudad de Tuluá.

Como se puede observar se cuenta con una gran variedad de proveedores para adquirir insumos, equipos y materia prima para la elaboración del producto.

Desarrollo Potencial de productos sustitutos

Para nuestro producto (Queso Campesino natural) encontramos productos sustitutos de origen animal como los quesos de leche de Búfala, Cabra y Oveja, los cuales se caracterizan por tener precios más altos debido a la composición de los mismos en cuestión de propiedades y valores nutricionales (Lavanguardia, 2018) (Montbru, s.f.) (Dibufala, s.f.)

De igual forma se encuentran productos sustitutos de origen vegetal como el queso de soja y queso tofu, los cuales tienen un precio más alto en comparación al nuestro (Veganomarket, s.f.), pero es un producto que es consumido por las personas veganas o por personas con intolerancia a los lácteos (Quesnatur, 2016). Por lo tanto, se puede observar que esos productos sustitutos se convierten en un competidor directo para nuestro queso campesino; pero nuestro producto puede competir con unas características diferenciadoras en cuanto a insumos, precio, sabor, textura, entre otras (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003) (Serna, 2010) (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2013) (Fred & Forest, 2018).

Poder de Negociación de los consumidores

En esta variable podemos identificar que el mercado a quien va ir dirigido el producto es a las familias y personas que les gusta los alimentos naturales y orgánicos, es decir con cero conservantes, desde la materia prima hasta el producto final.

Nuestros clientes en primer lugar serán la población del municipio de Tuluá (Valle del Cauca) donde se identificarán los clientes potenciales como familias y panaderías que necesiten de este tipo de quesos para la elaboración de sus productos, (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003) (Ramírez O. , 2011) (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2013) (Fred & Forest, 2018); el segmento de mercado se analiza en el capítulo 3.

Para lo anterior se trata de ofrecer un producto de calidad; rico en sabor, presentación, textura, duración y precio accesible, con la característica diferenciadora del cero uso de conservantes, desde el uso de la leche, donde el ganado es solo alimentado con pasto y no con concentrados, hasta la elaboración del queso campesino, sin ningún tipo de conservante, solo ingredientes naturales.

Rivalidad entre empresas competidoras

Teniendo en cuenta el posicionamiento en el mercado que tiene este tipo de quesos campesinos naturales, se observa que nuestra competencia directa sería el mismo producto, el cual es ofrecido por pequeños productores que no tiene registrado el mismo, y el nivel de producción es pequeño. Se tenía un competidor directo que era la empresa de lácteos La Aurora de Roncesvalles Tolima, pero esta empresa cerro su planta por falta de control e inversión del estado (Contextoganadero, 2019).

En ese orden de ideas, se encuentran competidores que elaboran queso campesino con procesos industriales y con el uso de conservantes, entre ellos tenemos los pequeños productores de Tuluá como la empresa Queso Monteloro que posee una variedad de quesos frescos grasos semiduros, la Quesera Montes, Distrilacteos del Valle CP y Lácteos don Jorge EM SAS. Por otro lado, están las grandes empresas productoras de lácteos como Alpina y Colanta, que también utilizan procesos industriales y conservantes. Los precios de los quesos campesinos de los anteriores competidores son

elevados, con lo cual nuestro producto puede competir en precio, calidad, textura y otras características (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003) (Serna, 2010) (Ramírez O. , 2011) (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2013) (Fred & Forest, 2018)

2.3 Análisis de oportunidades y amenazas.

Tabla 4 Matriz de evaluación competitiva.

Ítem	Factor determinante	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Acceso a Insumos (leche orgánica)				x	
2	Know How proceso elaboración del producto artesanal				x	
3	Inversión en maquinaria y equipo				x	
4	Conocimiento del producto artesanal				x	
	SUB-TOTAL	0	0	0	4	0
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
5	Concentración de los proveedores.		x			
6	Negociación Proveedores leche		x			
7	Negociación Proveedores Maquinaria y Equipo		x			
8	Negociación Insumos (Cuajo y Empaques)		x			
9	Diferenciación Insumos y Materia Prima		x			
	SUB-TOTAL	0	5	0	0	0
	PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS					
10	Disponibilidad de sustitutos.				x	
11	Precio entre el ofrecido y el sustituto.		x			
12	Rendimiento y calidad comparada.			x		
13	Costo de cambio para el cliente.	x				
14	Propensión del comprador a cambiar.			x		
	SUB-TOTAL	1	1	2	1	0
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
15	Concentración de clientes.			x		

16	Volumen de compra.		x			
17	Diferenciación del producto		x			
18	Productos sustitutos.			x		
	SUB-TOTAL	0	2	2	0	0
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
19	Diversidad de los competidores.		x			
20	Competidores actuales (Grandes y pequeños) con productos industriales		x			
21	Precios altos de los productos de los competidores industriales		x			
	SUB-TOTAL	0	3	0	0	0
	TOTAL GENERAL	1	11	4	5	0

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la Matriz de evaluación competitiva, se puede identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Entrada potencial de nuevos competidores.**

Esta variable es una oportunidad para nuestra empresa, ya que los nuevos competidores que estén interesados en ingresar al mercado, se encuentran con diferentes barreras de entrada como el acceso a la leche orgánica, el conocimiento del proceso de elaboración de Queso Campesino Natural, la alta inversión en maquinaria y equipo, y el conocimiento en el mercado del producto artesanal.

- **Poder de Negociación de Proveedores.**

En esta variable se presenta otra oportunidad para la empresa porque se posee una gran variedad de proveedores para la elaboración del queso campesino, de igual forma otra oportunidad, es la negociación en cuestión de precio favorable con los proveedores de leche orgánica, los proveedores de insumos y los proveedores de maquinaria y equipo, obteniendo con lo anterior diferenciación en la utilización de insumos y principalmente materia prima (leche orgánica).

- **Productos sustitutos.**

En esta variable se pueden detectar amenazas en la disponibilidad de productos sustitutos de origen animal como los quesos de Búfala, Cabra y Oveja; y de origen vegetal como los quesos de soja y tofu.

Por otro lado, entre las oportunidades, se observan el precio favorable de nuestro producto en relación a los productos sustitutos, los cuales se comercializan a precios costosos, lo cual el cliente lo puede percibir al momento que decida adquirir un queso búfala, cabra, oveja, soja o tofu.

De igual forma, se establecen dos variables como neutrales, el rendimiento y calidad comparada; y propensión al comprador a cambiar; lo anterior se aterrizará más al realizar degustación de nuestro producto vs los productos de origen animal y vegetal antes nombrados, con la finalidad de evaluar al cliente la percepción, sabor, consistencia, precio y decisión de comprar nuestro producto.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Respecto a esta variable se detectan como oportunidades el captar un mercado que le guste el producto natural y orgánico sin ningún tipo de conservantes, como lo es la población de Tuluá, donde se identificarán los clientes potenciales como familias y panaderías, al ofrecerles un producto de calidad, rico en sabor, textura, duración y precio accesible, con la característica diferenciadora del cero uso de conservantes en todo el proceso productivo, desde la obtención de la leche hasta la fabricación del producto final, el queso campesino.

Como amenaza se observan los productos sustitutos de origen animal y vegetal, descritos en el punto anterior.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

En esta variable se tiene una gran oportunidad porque nuestra competencia directa sería el mismo producto, que es ofrecido y producido a menor escala por pequeños productores que no tiene legalizado ni registrado el mismo, sin que nos afecte el mercado objetivo.

Por otro lado, existe competidores (grandes y pequeñas empresas) con productos industriales, que utilizan conservantes y son comercializado a un alto precio, lo cual tampoco nos afectaría porque nuestro producto puede competir con

características diferenciadoras en cuanto al precio, calidad, sabor y proceso artesanal.

2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Una vez realizado en análisis sectorial (fuerzas competitivas de porter), se puede realizar las siguientes conclusiones sobre la viabilidad del sector:

- Basados inicialmente en la caracterización del sector, la viabilidad la vemos en el crecimiento del consumo de queso por persona, el cual alcanzó los 1,4 Kilos, cifra que ha aumentado en los últimos 5 años (Portafolio, 2019). A pesar de presentar un panorama poco alentador el sector lácteo, Asoloche ha planteado fortalecer el sector lechero proponiendo trabajar el manejo del agua, el almacenaje de pastos, un uso racional de agroinsumos, el uso de la genética, los estándares sanitarios y una reconversión de maquinaria (Portafolio, 2019); de igual forma se desea fortalecer el sector lácteo al plantear retos como acopiar, procesar y comercializar formalmente un mayor porcentaje de la producción; aumentar la producción total de manera que sea competitiva en relación a los costos de producción, y mejorar la calidad de vida de productores y procesadores vinculados al sector (PTP, s.f.); con lo anterior se trata aprovechar un mercado donde la producción y el consumo se enfocan en los quesos frescos (Portafolio, 2019) y ofrecer de esta manera un queso campesino natural sin conservantes.
- Para llevar a cabo el negocio se requiere manejar buenas relaciones con los proveedores porque son las personas que nos van a suministrar la materia prima, insumos, maquinaria y equipos, en especial la materia prima, que es la leche, ya que es muy difícil encontrar proveedores que nos faciliten leche de manera natural u orgánica, es decir que el ganado que la proporciona deba estar alimentado de solo pastos y forrajes, nada de concentrados porque altera las características del producto final, que en nuestro caso es el queso campesino natural. En este orden de idea se puede observar que se cuenta con gran cantidad de proveedores tanto

de materia prima principal, como de insumos y maquinaria y equipo, convirtiendo en una ventaja competitiva.

- En relación a los clientes se tiene identificado que el mercado a quien va ir dirigido el producto es a las familias y personas que les gusta los alimentos naturales y orgánicos, es decir con cero conservantes, desde la materia prima hasta el producto final. Es así, que bajo un estudio de mercado se va a determinar la cantidad de persona de la población del municipio de Tuluá (Valle del Cauca) que se va atender con un producto de calidad; rico en sabor, presentación, textura, duración y precio accesible, con la característica diferenciadora del cero uso de conservantes en todo su proceso productivo.
- Se puede observar que para nuestro producto (Queso Campesino natural) encontramos productos sustitutos de origen animal como los quesos de leche de Búfala, Cabra y Oveja, los cuales se caracterizan por tener precios más altos debido a la composición de los mismos en cuestión de propiedades y valores nutricionales (Lavanguardia, 2018) (Montbru, s.f.) (Dibufala, s.f.). De igual forma se encuentran productos sustitutos de origen vegetal como el queso de soja y queso tofu, los cuales tiene un precio más alto en comparación al nuestro (Veganomarket, s.f.), pero es un producto que es consumido por las personas veganas o por personas con intolerancia a los lácteos (Quesnatur, 2016).
- Respecto a los competidores, se observa que nuestra competencia directa sería el mismo producto, el cual es ofrecido por pequeños productores que no tiene registrado el mismo, y el nivel de producción es pequeño; además un competidor fuerte que se tenía desapareció, que era la empresa La Aurora de Roncesvalles Tolima (Contextogadero, 2019). Así mismo, se identifican competidores que elaboran queso campesino con procesos industriales y con el uso de conservantes, entre ellos tenemos los pequeños productores de Tuluá como la empresa Queso Monteloro que posee una variedad de quesos frescos grasos semiduros, la Quesera Montes, Distrilacteos del Valle CP y Lácteos don Jorge EM

SAS. Por otro lado, están las grandes empresas productoras de lácteos como Alpina y Colanta, que también utilizan procesos industriales y conservantes. De igual forma se puede observar que el negocio presenta barrera de entrada para nuevos competidores como la consecución de la materia prima de calidad, en la maquinaria y equipo, en el Know how del proceso de elaboración, y en la diferenciación del producto final.

3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3.1 Análisis y estudio de mercado.

3.1.1 Tendencias del mercado.

El consumo de queso por parte de los colombianos ha venido en aumento en los últimos años, para el 2011 el consumo per cápita era de 600 gramos y para el año 2018 llegó a 1,4 kilos al año, de acuerdo a cifras de Nielsen, esto nos muestra el dinamismo de este sector y siendo este el segundo lácteo más consumido por los colombianos después de la leche (Exito, 2018)

Nuestros consumos per cápita al año están lejos en comparación con las cantidades de queso que consumen en otros países como Brasil con 4,3 kilos, Chile con 5,1 kilos, Argentina con 5,3 kilos, Estados Unidos con 21 kilos, Francia con 23 kilos y Grecia con 28 kilos (Benavides, 2018)

El mercado de quesos en Colombia está liderado por estas cinco compañías, en primer lugar; Colanta (Cooperativa Lechera Colanta S.A.), le sigue Alpina (Alpina Productos Alimenticios S.A.), Del Vecchio (Fábrica de Quesos Italianos del Vecchio), Flor Del Caquetá (Fábrica Superior de Lácteos S.A.) y La Primavera (Lácteos la Primavera), el tamaño del mercado para el 2018 fue de 54.700 toneladas con ventas de \$1,13 billones de pesos, el consumo per cápita por región es de 4,3 kilos en Antioquia, 1,2 kilos en el Eje Cafetero, 1,2 kilos en Cundinamarca y 0,6 en el Oriente de Colombia (International, s.f.)

Nuestro producto está catalogado como de alto consumo y nuestra oferta es de un producto sano, natural sin conservantes lo cual lo hace atractivo para la población que hoy en día busca mejorar sus hábitos alimenticios y que busca el consumo de productos naturales. Esto genera una oportunidad de crecimiento para minoristas o fabricantes, para el 2018 se ha presentado un incremento del 12% la ventas de productos saludables en Colombia, estos productos representan el 7% de la industria de alimentos y bebidas, y en el 99% de los hogares colombianos hay presencia de al menos un producto saludable. Los hogares incluyen una vez a la semana en sus compras un producto saludable y cuyo valor en promedio es de \$4.300 y \$200.678 es en promedio

lo que gastan en productos de la canasta saludable según datos de abril de 2017 y marzo de 2018. Las familias de Bogotá y Cartagena de nivel socioeconómico medio alto y alto son los que consumen más alimentos que excluyen ingredientes no deseados o adicionan valor nutricional, con tendencia creciente muestran las cifras de acuerdo al estudio mundo saludable de Nielsen del 2018 (Nielsen, 2018)

Los canales minoristas presentaron crecimientos por encima del 7% en las ventas de productos saludables, esto debido a que ven la tendencia y han desarrollado estrategias de marketing e incrementos en el surtido, el canal tradicional conocido como tienda de barrio sigue liderando el canal de mayores ventas de productos saludables (41%), con crecimientos del 14%, seguido de Cadenas que concentra el 31% de las ventas (Dinero, 2018)

3.1.2 Segmentación de mercado objetivo.

La propuesta de negocio su origen está en el municipio de Barragán el cual está ubicado al oriente del municipio de Tuluá y del departamento del Valle del Cauca sobre la cordillera central, es una zona fría y paramuna con una altura que oscila entre los 2850 m.s.n.m y la distancia entre Barragán y el Municipio de Tuluá es de 75km. Se puede decir que las principales actividades económicas es la agricultura, que tiene por eje los cultivos de papa que es el más importante, seguida de la ganadería con base en ganado normando que produce aproximadamente quince mil litros de leche diarios que se comercializan en Tuluá y Buga. Nuestro objetivo es llegar con nuestro producto a la población de Tuluá por su cercanía al corregimiento de Barragán y porque es una ciudad que tiene un numero poblacional considerable.

Su población tiene como únicas oportunidades de empleo la agricultura la cual se da de manera esporádica en épocas de cosechas y viven de la leche la cual es de excelente calidad por lo cual nuestro mercado esta segmentado a la población de Tuluá como clientes de nuestro queso campesino natural sin uso de conservantes.

De acuerdo a datos del DANE el Departamento del Valle del Cauca tiene una proyección poblacional de 4.804.082 habitantes para el 2019 y el municipio de Tuluá su proyección sería 221.684 para el mismo año el cual representa el 4,6 % del Departamento (Dane ,

2018), nuestro segmento está caracterizado por las familias de estratos 2, 3, 4 y 5 los cuales representan un 74,43% de la población de Tuluá 164.999 personas (Alcaldía de Tuluá, s.f.).

Nuestros consumidores pertenecen a la población de Tuluá y hacen parte de las familias de los estratos socioeconómicos 2 al 5 que buscan productos cada vez más nutritivos que cumplan con las necesidades de su cuerpo y su nutrición, que tienen consciencia de la necesidad de alimentarse en forma sana y natural, y que deseen apoyar a los campesinos y madres cabeza de hogar del municipio de Barragán luego de haber pasado por un conflicto armado.

3.1.3 Descripción de los consumidores.

El queso es uno de los productos de la canasta familiar que es consumido por un alto porcentaje de hogares en Colombia, y nuestro Queso en particular son para consumidores que valoran el proceso artesanal y sin conservantes con el cual se produce, nuestros consumidores son los que buscan diariamente alimentarse de una forma sana y a través de los años la forma de alimentarse ha variado debido a los cambios culturales y factores externos que han modificado la manera de alimentares de la sociedad, por lo tanto es evidente que cada día las personas piensan más en su salud y en la manera que van a seleccionar sus alimentos que van a consumir. Nuestra sociedad busca una alimentación sana creando nuevos estilos en el consumo, teniendo en cuenta que los productos cada vez sean más frescos y orgánicos, sin dejar de lado el placer que el consumidor busca a la hora de alimentarse.

En Colombia el 62% como primera preferencia consume queso en el desayuno, la segunda preferencia con un 25% es consumirlo con la cena, en tercera preferencia con un 19% con el almuerzo, la cuarta preferencia con 12% es consumirlo en reuniones especiales y la quinta preferencia con un 10% es entre comidas, en Cali su mayor consumo es en el desayuno con un 67%, entre comidas con un 7% y en reuniones especiales su consumo es bajo solo el 1.4% (SOFEX AMERICAS).

3.1.4 Tamaño del mercado.

Inicialmente se realiza un cálculo del tamaño del mercado y cuanto podrían demandar basados en los datos teóricos de consumo del país, estos valores no serán los tomados para la proyección de ventas solo es un valor teórico para ver en forma muy global la dimensión del mercado.

Por lo tanto teniendo que el consumo per cápita de queso que tiene nuestro país es de 1,4 Kilos al año, que nuestro segmento del mercado corresponde a la población de Tuluá de los estratos 2 al 5 que son 164.999 habitantes y teniendo en cuenta que el queso campesino es el más consumido por la población asumimos para el cálculo que el 60% de esta población consumen este tipo de queso; este cálculo y sus valores será aterrizado después del resultado de la encuesta en el numeral 3.2.3, con esta información proyectamos y calculamos un tamaño del mercado inicial, reiteramos nuevamente que no es el valor definitivo ya que este saldrá con valores fruto del resultado de nuestra encuesta :

$$1,4 \text{ Kilos/Año Persona} \times 164.999 \text{ Personas} \times 60\% = 138.599 \text{ Kilos/Año}$$

$$138.599 \text{ Kilos/Año} \div 12 \text{ meses} = 11.549 \text{ Kilos/Mes}$$

De forma global y teórica el tamaño del mercado demandaría al año 138.599 Kilos al año lo que corresponde a 11.549 Kilos al mes y tomando un precio promedio de \$16.000 el Kilo el sector establecido en Tuluá generaría en teoría ventas al año por \$ 2.200 Millones aproximadamente en el mejor de los casos.

El valor aterrizado de nuestro tamaño de mercado y su demanda potencial para la proyección de ventas la presentamos en el numeral 3.2.3 donde se tiene en cuenta el análisis de la encuesta y se aterrizan los valores para el cálculo.

3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado.

Oportunidades de Mercado:

- Competencia directa mínima en la región
- Producto 100% natural y artesanal deseado por la población
- Aumento de tendencia del consumo de productos saludables
- Consumo per cápita en aumento
- Beneficio social a la región
- Producto de la canasta familiar
- Precio accesible

Riesgos de Mercado:

- Desaceleración de la economía
- Competencia desleal y desinformación
- Costumbres de los consumidores
- Desconocimiento para diferenciar el tipo y calidad de los productos
- Productos sustitutos

3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.

Dentro de nuestra investigación de mercado buscamos recopilar información relevante para su análisis y evaluación de los datos hallados, con miras a establecer estrategias y establecer objetivos claros y consecuentes.

Entre las herramientas de investigación se tienen tres herramientas clásicas: la observación, la encuesta y la entrevista, los cuales hacen parte de un modelo de investigación inductivo y de observación directa e indirecta.

Se utilizará la técnica de observación la cual consiste en la recolección de datos primarios, y apoyados de la encuesta la cual es un sondeo de opinión sobre un tema en particular con el fin de indagar sobre un hecho o un fenómeno, apoyado en una lista de

preguntas o enunciados que se conoce como protocolo de la encuesta y que para este plan de negocio busca identificar la viabilidad y desarrollar los objetivos específicos de la misma.

Muestreo: Es el proceso mediante el cual se identifica un grupo de personas, familias, a quienes se puede llegar personalmente, por correo y cuentan con información básica para solucionar una situación específica de mercadeo.

Población: La suma de todos los elementos que comparten algún conjunto de características y que constituyen el universo para el propósito del problema a analizar.

Censo: Numerar todos los elementos de una población para poder manipularla.

Muestra: Es un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio.

Costo de errores de muestreo: Más exacto, es menor y genera atención a casos individuales.

Población Meta: conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador.

Elemento: es un objeto sobre el cual se desea la información, el elemento suele ser el encuestado.

Unidad de Muestreo: es un elemento o una unidad que contiene al elemento.

Marco de la muestra: es la representación de los elementos de la población, consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta.

Tamaño de la muestra: Número de elementos que deben incluirse en el estudio.

Se implementará como herramienta de investigación la encuesta, la cual es un método cuantitativo que nos permitirá en poco tiempo obtener una buena cantidad de información, su forma de aplicación no requiere de experticia o personal especializado y es fácil su procesamiento y análisis.

La técnica a emplear es de forma personal y vía correo; en la cual se empleará la herramienta de Excel para elaborar el cuestionario de la encuesta. La implementación de esta técnica nos permite llegar a más personas, reducir costos ya que no requiere contratar encuestadores; sino que nosotros mismo lo seremos, obtener resultados auténticos ya que las personas pueden manejar su anonimato y responder con tranquilidad.

Preparación de Datos: Los cuestionarios pueden rechazarse por: respuestas incompletas, no se consideró el patrón de respuestas, o no se entendieron o no se siguieron las instrucciones, poca variación de las respuestas, cuestionarios incompletos físicamente o las personas que respondieron no estaban calificadas dentro del grupo objetivo.

Edición: Se revisan los cuestionarios verificando que estén completamente diligenciados y que haya consistencia y validez en las respuestas para aumentar su precisión y exactitud, se validan que las respuestas sean legibles, completas y exactas. Debe considerarse:

- Legibilidad: Claros para quien los lee.
- Integridad: Totalmente diligenciado.
- Consistencia: Coherentes.
- Exactitud: Busca un patrón de repuestas en los instrumentos del registro de datos.

Tabulación: Es la disposición ordenada de los datos en una tabla de resumen.

Codificación: Asignación de código, por lo general un número a cada respuesta posible de cada pregunta, es importante considerar:

- Establecer categorías de códigos mutuamente excluyentes.
- Codificar conservando detalles cuando exista incertidumbre.
- Mantener un esquema de codificación.
- Escoger los límites para las variables continuas.
- Si las preguntas son abiertas se elaboran categorías para las repuestas y facilitar su codificación.

Depuración de Datos:

Verificación de inconsistencias: es la verificación de la consistencia y manejo de las respuestas no obtenidas, con los datos ya obtenidos.

Verificación de la Consistencia: verificación de los rangos asignados, se debe rectificar, preguntas sin respuesta son problema solo si supera el 10%.

Sustitución de Valor neutral: Las no respondidas se reemplazan por un valor neutral central que no sesgue la investigación.

Sustitución de la respuesta imputada: permite dar respuesta a preguntas no contestadas.

Eliminación según el criterio del Investigador: descartar a los entrevistados con preguntas no contestadas. Eliminación apareada según el criterio del investigador.

Ajuste de Datos:

Ajuste estadístico:

- Ponderación: es el aumento o reducción del número de casos en la muestra.
- Redefinición de las variables: es la transformación de datos para modificar o crear nuevas orientadas al objetivo de la investigación.
- Transformación de escalas: manipulación de valores de la escala para asegurar la compatibilidad con otras escalas.
- Tabulación cruzada: se validan variables dependientes e independientes buscando identificar preferencias, gustos y actitudes.

3.1.7 Objetivos.

- Identificar la viabilidad de la idea de negocio desde el punto de vista del consumidor final.

- Reconocer los gustos, preferencias y apreciación de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora en el planteamiento de nuestro plan de negocio.
- Evaluar e identificar el precio justo del producto.
- Identificar la importancia para el consumidor de consumir productos que tienen en su esencia objeto o fin social.

3.1.8 Cálculo de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra empleamos la fórmula para población infinita:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95%) para lo cual su Z = 1,96

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada (97%).

q = Probabilidad de fracaso (3%).

d = Precisión, error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,97 \times 0,03}{0,05^2}$$

n = 44 Personas a encuestar.

3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para la recopilación de información se realizó por medio de una encuesta cuyo formulario fue elaborado en Excel y está conformado por 12 preguntas seleccionadas, ver **Anexo A. Formulario, Tabulación y Resultados Encuesta.**

Figura 2 Formulario de Encuesta

Con el fin de reconocer las oportunidades de mercado para la producción y comercialización de Queso Campesino Artesanal, solicitamos de su colaboración con el diligenciamiento de la siguiente encuesta, marque con una X la respuesta de su elección.

La información suministrada será tratada de forma confidencial y únicamente con fines académicos.

1 Indique por favor su genero

- a. Masculino
- b. Femenino

2 ¿Cuál es su Estrato Socioeconómico?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

3 Su edad se encuentra entre:

- a. 25 a 35 años
- b. 35 a 60 años
- c. Más de 60 años

4 ¿Consume usted Queso?

- a. Si Pase a la pregunta No. 6
- b. No Pase a la siguiente pregunta No. 5

5 De los siguientes ¿Cuál es el motivo por el cual no consume Queso?

- a. No le gusta
- b. Es costoso
- c. No lo tolera (Salud)
- d. Es difícil de encontrar
- e. Otro

6 ¿Que lo motiva a consumir o comprar Queso?

- a. Conservar el físico y la salud
- b. Recomendación medica
- c. Costumbre
- d. Complemento de Alimentos
- e. Consumo alimentación familiar

7 ¿En qué lugar acostumbra a comprar el Queso?

- a. Almacenes de cadena
 - b. Supermercados
 - c. Cigarrerías
 - d. Tiendas
 - e. Plaza de mercado
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

8 ¿Qué cantidad de Queso consume en la semana?

- a. Media Libra
 - b. Una Libra
 - c. Más de Una Libra
- | |
|--|
| |
| |
| |

9 ¿Qué tipo de Queso consume?

- a. Queso tipo pera
 - b. Queso Campesino
 - c. Queso doble crema
 - d. Queso mozzarella
 - e. Queso 7 cueros
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

10 ¿Qué marca consume?

- a. Natural – Artesanal
 - b. Vecchio
 - c. Alpina
 - d. Colanta
 - e. Otras marcas de cadena
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

11 ¿De las siguientes razones cuál cree que es la más importante para la toma de decisión en el momento de realizar su compra de Queso?

- a. Precio
 - b. Marca
 - c. Calidad
 - d. Presentación
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

12 ¿Cuánto dinero promedio está dispuesto a pagar por una libra de Queso Campesino Artesanal?

- a. \$5.000 - \$7.000
 - b. \$8.000 - \$10.000
 - c. \$10.000 - \$12.000
 - d. \$12.000 - \$14.000
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.

La metodología para realizar el análisis estará basada en tres aspectos, el tipo de producto nuestro con respecto a la competencia, el precio que se maneja en el sector, y la posición de la competencia visto desde el consumidor.

La información para revisar y analizar estos tres aspectos vendrá de:

- **Análisis 5 fuerzas de Porter**
Se tomará la información del numeral 2.2 la cual corresponde a las 5 fuerzas de Porter aplicada.
- **Analizar la información recolectada**
Se realiza el análisis basado en las preguntas de la encuesta que hace relación hacia los competidores y las preferencias del consumidor con respecto a la competencia, los productos que hoy en día ofrecen y los precios.

3.2 Resultados.

3.2.1 Resultados del análisis de la competencia.

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter del numeral 2.2; la competencia que se podría tener en cuenta a calidad en el producto son pequeños productores que realizan su trabajo de forma casera, no manejan ningún registro y su volumen de producción es muy pequeño, ya los grandes competidores que por manejar el mismo tipo de producto pero no la misma calidad; serían las empresas Colanta, Alpina, Vechhio, Monteloro, entre otras, finalmente sus procesos de producción se manejan de una forma muy industrializada y con el uso de alimentos transgénicos lo cual hace que no exista comparativa entre nuestro producto con el de ellos, y además los precios que manejan son muy elevados en comparación a lo que nosotros podemos llegar a ofrecer.

Basados en los resultados de la pregunta No. 7 de la encuesta; el 31,7% de los consumidores acostumbran a realizar su compra de Queso en tiendas, el 36,6% lo hace en almacenes de cadena y supermercados, el 17,1% en cigarrerías y el 14,6% en plazas de mercado, las principales marcas de este mercado tienen concentrado su negocio con

un 51% en supermercados (Portafolio, 2019). Por lo tanto; el primer punto a tener en cuenta es que inicialmente nuestra estrategia de venta está enfocada a la tienda a través del punto de venta que se plantea por lo cual no estaríamos enfrentando de manera directa a las principales marcas.

Nuestra competencia maneja variedad de referencias o tipos de Queso, nuestro proyecto está planteado a un solo tipo de Queso lo cual nos permite minimizar riesgos ya que no requerirá mayor inversión, no habrá necesidad de contratar más personal para la producción y poder estar bien enfocados a la calidad del producto que se desea entregar, se generara un escalamiento y crecimiento de la empresa gradualmente basados en el reconocimiento y la aceptación de las clientes, nuestro producto es el tipo de Queso preferido por los consumidores con un 43,9% resultado de la pregunta No. 9. Tendremos ventaja con la competencia ya que ellos deben estar atentos a una gran variedad de productos y consumidores; en cambio nosotros al manejar un solo producto tendremos nuestro tiempo completo dedicado a él y a un solo tipo de consumidor al cual satisfacer.

La pregunta No. 10 nos muestra que el 51,2% de los consumidores buscan marcas como Colanta, Alpina y Vecchio, entonces estas marcas están enfocadas en estos consumidores, en cambio nosotros nos enfocaremos en los clientes que son consumidores del queso campesino, que adquieren el producto por su calidad y precio, y que compran habitualmente en una tienda.

Los clientes seleccionan su producto teniendo en cuenta primero la calidad, en la pregunta No. 11 el 80,5% manifestó que la calidad es su razón principal para seleccionar a quien comprarle, en este aspecto no hay competencia con las marcas más reconocidas ya que sus productos son industrializados y tienen en sus procesos productivos insumos químicos, conservantes entre otros, por lo cual su producto no es de la mejor calidad, en cambio nosotros todos nuestros insumos son naturales, no manejamos conservantes, ni aditivos artificiales, por lo tanto nuestro producto final es 100% natural y podemos ofrecer la mejor calidad lo cual es un punto a favor a la hora del cliente compararnos con la competencia.

Como es bien sabido el precio es un factor muy importante para incursionar en un mercado, como observamos en la pregunta No. 12 el 19,5% pagaría por una libra de Queso Campesino entre \$5.000 y \$7.000 y el 61% entre \$8.000 y \$10.000, la competencia representada en las principales marcas maneja los siguientes precios:

Tabla 5 Precio de Venta del Queso Campesino por la Competencia.

Marca	250 Gramos	1 Libra	Fuente
Colanta	\$ 5.190	\$ 9.417	https://www.tiendasmetro.co
Alpina	\$ 6.990	\$ 12.682	
Colanta	\$ 4.750	\$ 8.618	https://www.la14.com/
Alpina	\$ 6.450	\$ 11.703	
El Zarzal	\$ 5.128	\$ 9.304	https://www.exito.com/
Alpina	\$ 6.680	\$ 12.120	
Colanta	\$ 4.610	\$ 8.364	

Fuente: elaboración propia

Los precios que maneja la competencia son bastantes altos lo cual nos permitirá incursionar en el mercado con un precio mucho mejor que el de ellos, más adelante basados en la estrategia de precio y la estructura de costos y gastos se aterrizará el precio de venta al público el cual será uno que atraiga a los consumidores.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que existe una competencia en la cual podemos entrar donde está dada por la calidad de los productos, seguido del precio que por ellos se exija, convirtiéndose estos en las principales estrategias competitivas que tendría nuestro producto.

3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

La encuesta fue realizada a 44 personas y luego de recopilar la información y realizar su tabulación los siguientes son los resultados del comportamiento del consumidor (Ver **Anexo A. Formulario, Tabulación y Resultados Encuesta**):

Pregunta No. 1
Indique por favor su genero

Respuestas: 44

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Masculino	20	45,5%
b.	Femenino	24	54,5%
			100,0%

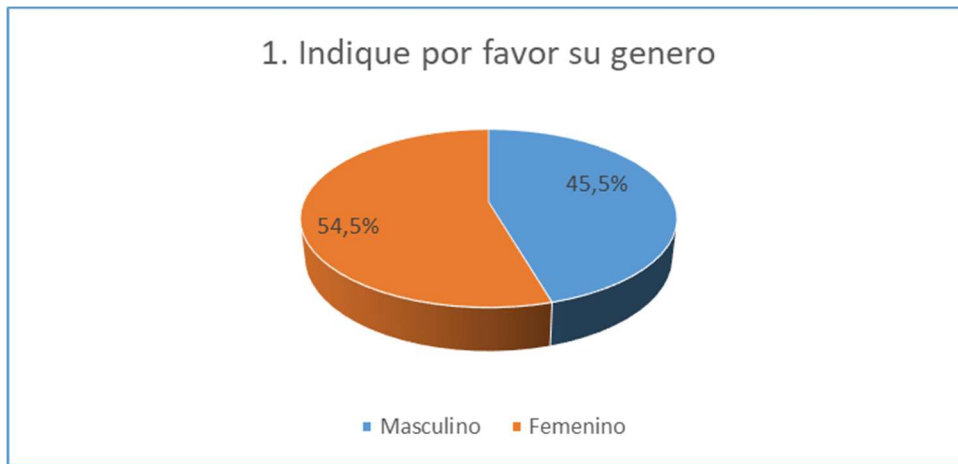


Figura 3 Grafica Tabulación - Indique por favor su genero

Del total de los encuestados, el 54.5% corresponde a población género femenino y 45.5% género masculino.

Pregunta No. 2
¿Cuál es su Estrato Socioeconómico?

Respuestas: 44

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	1	0	0,0%
b.	2	11	25,0%
c.	3	23	52,3%
d.	4	8	18,2%
e.	5	2	4,5%
			100,0%

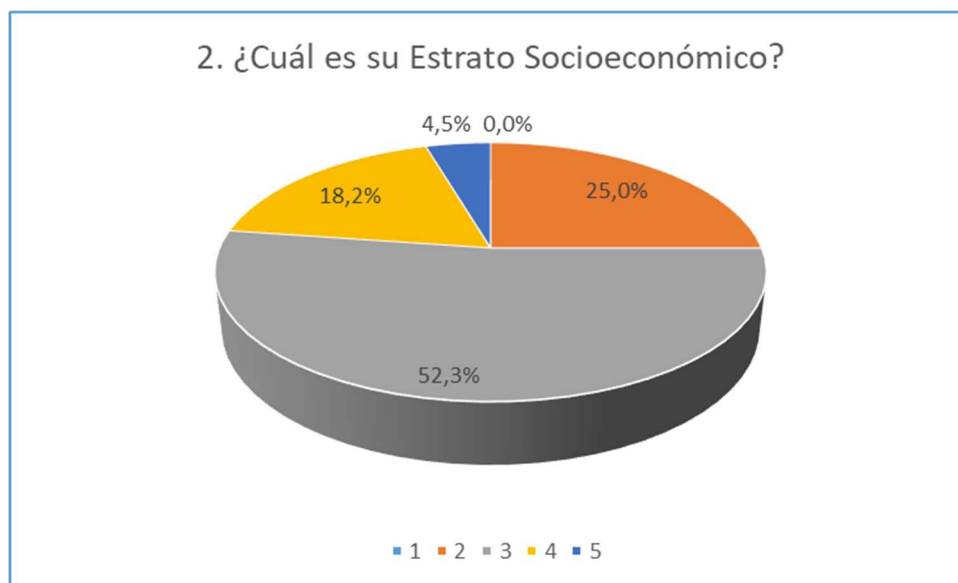


Figura 4 Grafica Tabulación - ¿Cuál es su Estrato Socioeconómico?

El 52,3% de la población encuestada pertenece al estrato tres, un 25% al estrato dos, 18,2% al estrato cuatro y 4,5% al estrato cinco.

Pregunta No. 3

Su edad se encuentra entre:

Respuestas: 44

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	25 a 35 años	9	20,5%
b.	35 a 60 años	28	63,6%
c.	Más de 60 años	7	15,9%
			100,0%



Figura 5 Grafica Tabulación - Edad del encuestado

El 63,6% de los entrevistados están entre los 35 a 60 años de edad, el 20,5% entre 25 a 35 años y el 15,9% son personas mayores de 60 años.

Pregunta No. 4

¿Consume usted Queso?

Respuestas: 44

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Si	41	93,2%
b.	No	3	6,8%
			100,0%

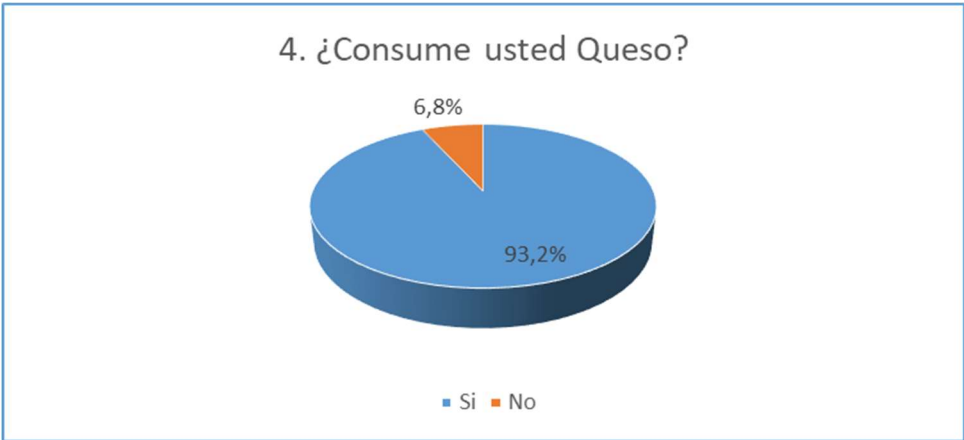


Figura 6 Grafica Tabulación - ¿Consume usted Queso?

Con relación a la población encuestada, el 93,2% equivalente a 41 personas Consumen Queso.

Pregunta No. 5

De los siguientes ¿Cuál es el motivo por el cual no consume Queso?

Respuestas: 3

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	No le gusta	1	33,3%
b.	Es costoso	0	0,0%
c.	No lo tolera (Salud)	2	66,7%
d.	Es difícil de encontrar	0	0,0%
e.	Otro	0	0,0%
			100,0%

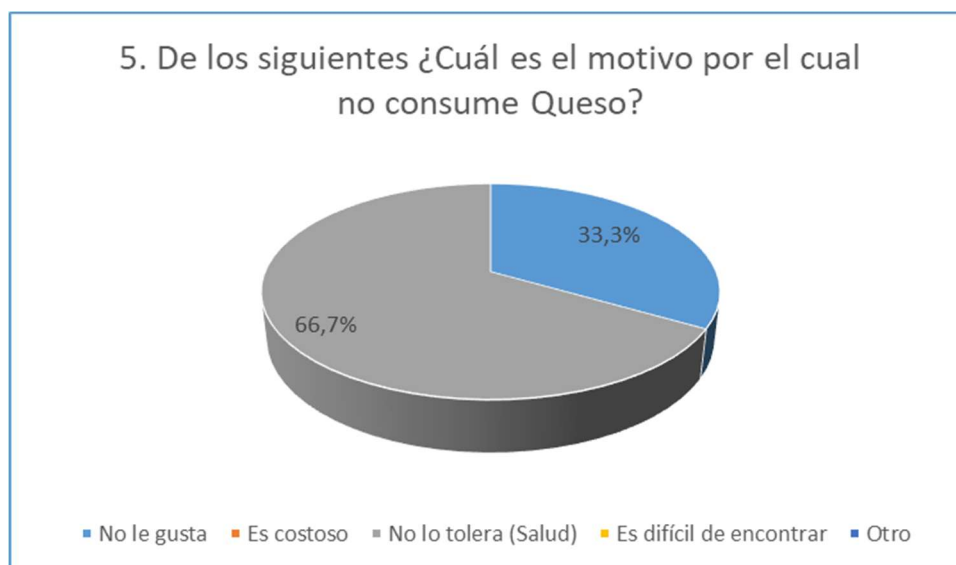


Figura 7 Grafica Tabulación - ¿Cuál es el motivo por el cual no consume Queso?

Para las personas que respondieron la pregunta No. 4 en forma negativa (NO) las cuales fueron solo tres, dos personas no consumen queso porque no toleran el producto lácteo, la otra persona no gustan de este tipo de productos.

Pregunta No. 6

¿Que lo motiva a consumir o comprar Queso?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Conservar el físico y la salud	3	7,3%
b.	Recomendación medica	0	0,0%
c.	Costumbre	6	14,6%
d.	Complemento de Alimentos	2	4,9%
e.	Consumo alimentación familiar	30	73,2%
			100,0%

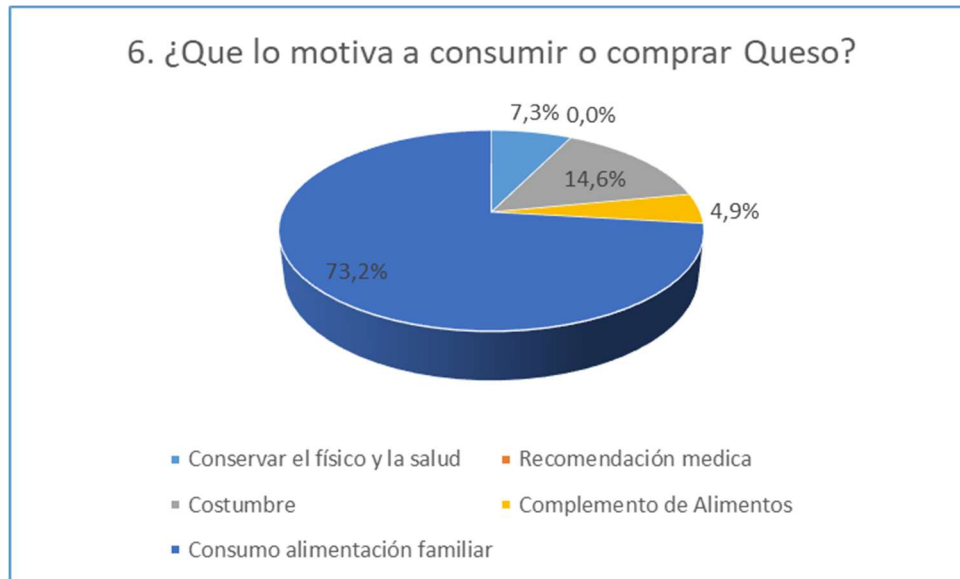


Figura 8 Grafica Tabulación - ¿Que lo motiva a consumir o comprar Queso?

Para las personas que respondieron la pregunta No. 4 en forma afirmativa (SI), la decisión por la cual consumen queso, es a razón de ver necesario el Consumo en sus hogares para su grupo familiar en un 73.2% de las 41 personas consultadas.

Pregunta No. 7

¿En qué lugar acostumbra a comprar el Queso?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Almacenes de cadena	7	17,1%
b.	Supermercados	8	19,5%
c.	Cigarrerías	7	17,1%
d.	Tiendas	13	31,7%
e.	Plaza de mercado	6	14,6%
			100,0%

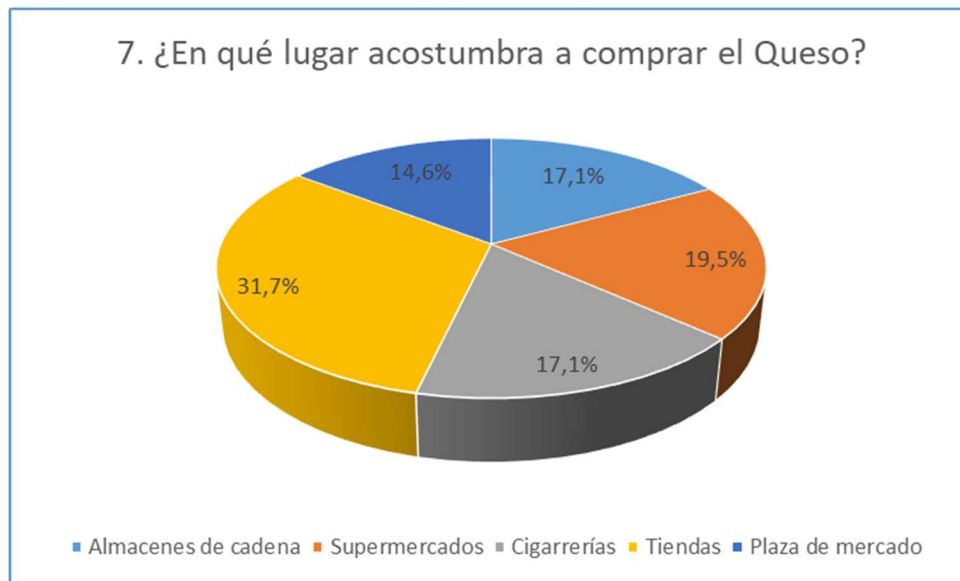


Figura 9 Grafica Tabulación - ¿En qué lugar acostumbra a comprar el Queso?

EL 31,7% acostumbra comprar el queso en tiendas, seguido con un 19,5% en supermercados, en almacenes de cadena y cigarrerías manejan la misma tendencia con un 17,1% y con un 14,6% en plaza de mercado, se destacan las tiendas ya que las demás manejan valores muy similares.

Pregunta No. 8

¿Qué cantidad de Queso consume en la semana?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Media Libra	7	17,1%
b.	Una Libra	20	48,8%
c.	Más de Una Libra	14	34,1%
			100,0%

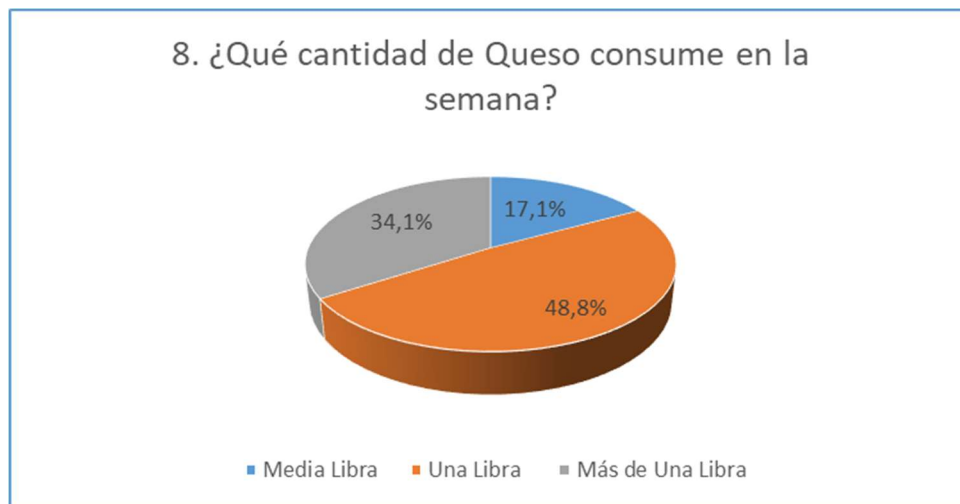


Figura 10 Grafica Tabulación - ¿Qué cantidad de Queso consume en la semana?

La preferencia con relación a la cantidad que la población encuestada consume en un periodo semanal es de una libra en un 48,8% que corresponde a 20 personas.

Pregunta No. 9

¿Qué tipo de Queso consume?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Queso tipo pera	7	17,1%
b.	Queso Campesino	18	43,9%
c.	Queso doble crema	9	22,0%
d.	Queso mozzarella	4	9,8%
e.	Queso 7 cueros	3	7,3%
			100,0%

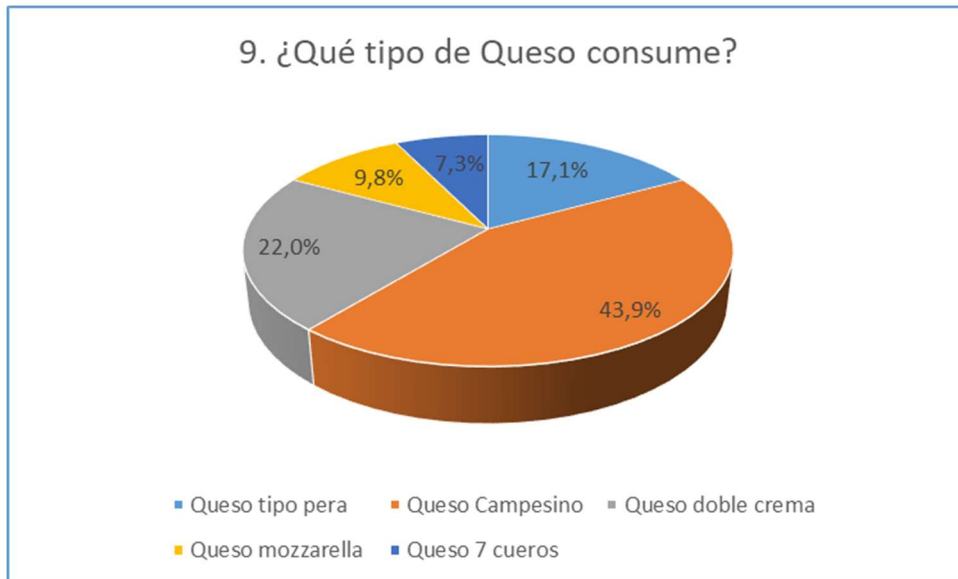


Figura 11 Grafica Tabulación - ¿Qué tipo de Queso consume?

De acuerdo a los resultados de la encuesta a la población muestra (41 personas), el producto lácteo más consumido es el Queso Campesino con un 43.9%, siguiéndolo el Queso Doble crema con un 22%.

Pregunta No. 10
¿Qué marca consume?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Natural – Artesanal	6	14,6%
b.	Vecchio	7	17,1%
c.	Alpina	9	22,0%
d.	Colanta	5	12,2%
e.	Otras marcas de cadena	14	34,1%
			100,0%

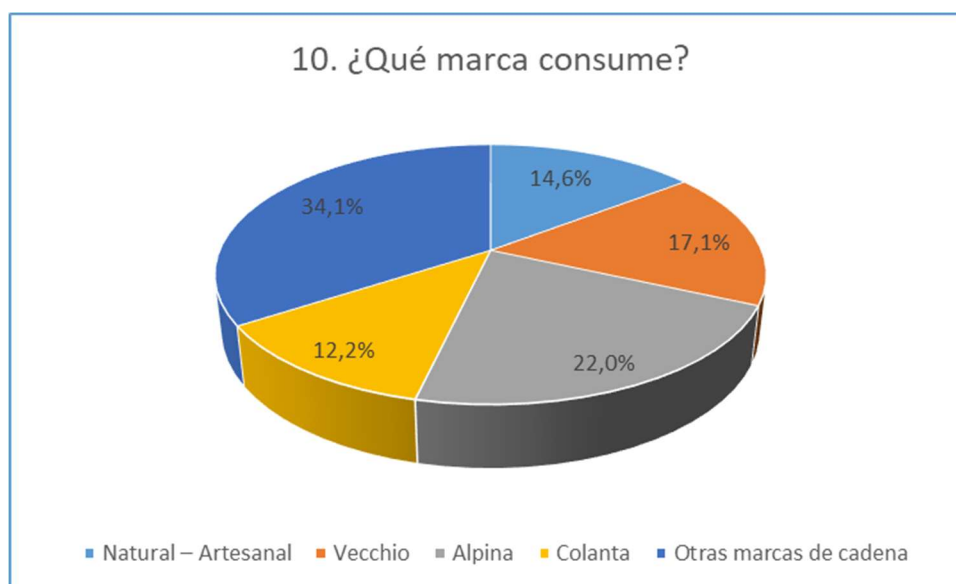


Figura 12 Grafica Tabulación - ¿Qué marca consume?

La marca más consumida de las personas encuestadas corresponde a otras marcas de cadena en un 34.1%, la segunda opción es Alpina con un 22%.

Pregunta No. 11

¿De las siguientes razones cuál cree que es la más importante para la toma de decisión en el momento de realizar su compra de Queso?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	Precio	5	12,2%
b.	Marca	1	2,4%
c.	Calidad	33	80,5%
d.	Presentación	2	4,9%
			100,0%

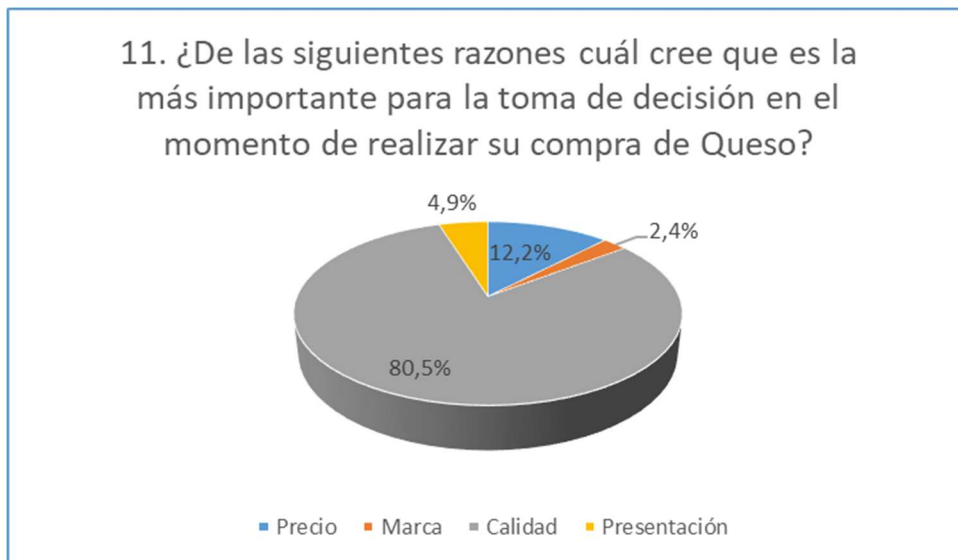


Figura 13 Grafica Tabulación - ¿De las siguientes razones cuál cree que es la más importante para la toma de decisión en el momento de realizar su compra de Queso?

El factor clave para el cliente a la hora de decidir en el momento de la compra es la calidad con un 80,5% y seguido por el precio con un 12,2%.

Pregunta No. 12

¿Cuánto dinero promedio está dispuesto a pagar por una libra de Queso Campesino Artesanal?

Respuestas: 41

	DESCRIPCIÓN	VOTOS	%
a.	\$5.000 - \$7.000	8	19,5%
b.	\$8.000 - \$10.000	25	61,0%
c.	\$10.000 - \$12.000	6	14,6%
d.	\$12.000 - \$14.000	2	4,9%
			100,0%

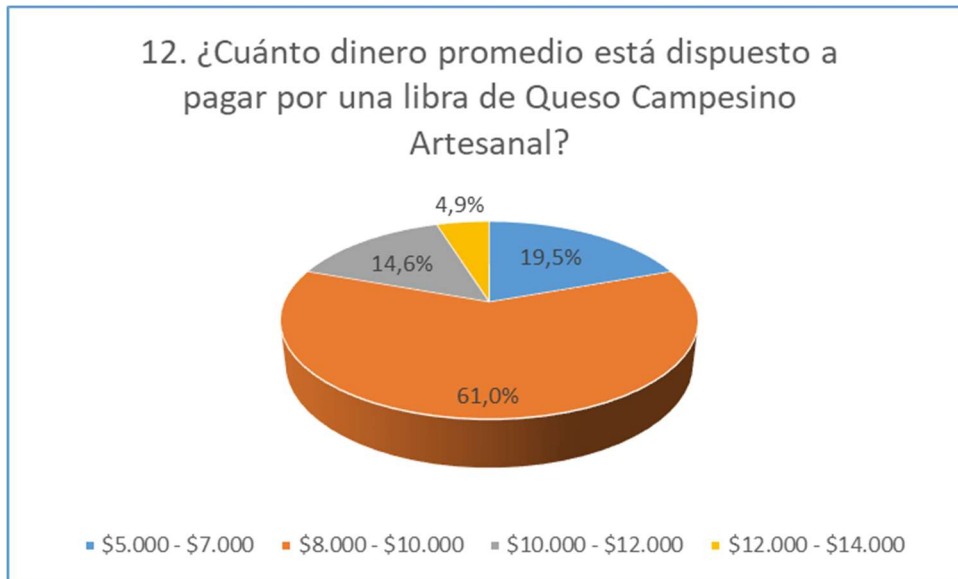


Figura 14 Grafica Tabulación - ¿Cuánto dinero promedio está dispuesto a pagar por una libra de Queso Campesino Artesanal?

El precio aproximado que la población encuestada está dispuesta a pagar por una libra de queso esta entre \$8.000 a \$10.000, la cual representa un 61% de la muestra.

3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.

Con la realización de la encuesta y observaciones anteriormente mencionadas, se buscó conocer aspectos básicos de la competencia y la demanda y oferta real de la población objeto de estudio; la cual corresponde a la población de la ciudad de Tuluá, esto con el fin de poder aterrizar las variables y determinar nuestra demanda potencial y la participación que tendremos en el mercado.

Como pudimos observar en el numeral 3.2.2 en la pregunta No. 9 sobre qué tipo de Queso consumen se evidencia que la mayor demanda es por el Queso tipo campesino con un 43,9% lo cual nos muestra un potencial de demanda por nuestro producto, otro aspecto que fortalece el potencial de mercado con que contamos es que la población en su gran mayoría adquiere el producto en tiendas representado en un 31,7% resultado obtenido de la pregunta No. 7 de nuestra encuesta, por lo cual nuestro punto de venta que se planteara en nuestra estrategia de ventas llegara a ser parte de este selecto grupo y tendremos acceso a los consumidores que adquieren su producto por este medio. Otro aspecto y que resulta ser muy importante es la calidad, como lo pudimos observar en la pregunta No. 11 para las personas la razón más importante en el momento de decidir cuál producto va a comprar es la calidad; cuyo resultado en la encuesta fue del 80,5%, y después fue precio con un 12,2%, lo cual es muy bueno para nosotros ya que nuestro producto cumple con estas dos características; por ser natural, artesanal, estar libre de conservantes, ser elaborado con insumos naturales y manejar un precio muy asequible.

El cálculo de la demanda potencial se realizó con base en los valores mencionados anteriormente y teniendo en cuenta la población de Tuluá de los estratos 2 al 5.

Población de Tuluá Estratos 2 al5	164.999
Consumidores de Queso Campesino (Resultado Encuesta)	43,9%
Consumidores que adquieren producto por precio y calidad (Resultado Encuesta)	92,7%
Consumidores que compran el producto en tienda (Resultado Encuesta)	31,7%

Consumidores que compran
nuestro tipo de producto = $164.999 \times 43,9\% \times 92,7\% \times 31,7\%$

Consumidores que compran nuestro tipo de producto = 21.286

Los consumidores potenciales de nuestro producto serán 21.286 que se caracterizan por consumir Queso Campesino Artesanal, de buena calidad, a un excelente precio y que lo adquieren en tienda.

De acuerdo a los resultados de nuestra encuesta en la pregunta No. 8, semanalmente el 17,1% consume media libra de Queso, el 48,8% consume una libra y el 34,1% más de una libra, se tomaron para el cálculo solo los consumidores semanales de media y una libra dado que la de más de una libra resulta ser un valor desconocido y variable.

Consumidores que compran nuestro tipo de producto	21.286
Consumidores de media libra semanal (Resultado Encuesta)	17,1%
Consumidores de una libra semanal (Resultado Encuesta)	48,8%
Numero de semanal del mes	4

Demanda Mensual (Lb) = $21.286 \times [(17,1\% \times 0,5 \text{ Lb} \times 4) + (48,8\% \times 1 \text{ Lb} \times 4)]$

Demanda Mensual (Lb) = 48.830 Libras

Con base en los resultados obtenidos los cuales muestran una demanda superior a la oferta y apoyados en las características de las microempresas y en que es un producto que tiene una demanda estable debido a que su consumo hace parte de la alimentación diaria de pobladores de Tuluá, nuestra participación en el mercado estará dada por la capacidad operativa inicial con la que se va a contar la cual nos permitirá iniciar con una producción mensual de 7,280 Libras por lo tanto nuestra participación será del 14,9% para el primer año con respecto a la demanda potencial mensual obtenida anteriormente y se incrementaría en 5% cada año. Estos resultados remplazan los valores teóricos del numeral 3.1.4 dado que fueron aterrizados con los resultados de nuestra encuesta la

cual nos permite ver la realidad de nuestro mercado objetivo y orientar mejor el plan de negocio.

3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

Se concluye que se tiene una muy buena demanda en primera instancia solo por su característica de ser Queso Campesino ya que resulta ser el tipo de Queso más demandado por la población, otro aspecto a favor resulta de nuestro proceso de fabricación y/o producción ya que no contiene conservantes, es elaborado con insumos naturales y de alta calidad y su fabricación artesanal hace que sea un producto de muy buena calidad factor clave a la hora del consumidor decidir o seleccionar el producto a comprar y apalancado con la tendencia en crecimiento del consumo de productos naturales, el precio es un factor importante para acceder al mercado y tener una buena percepción del consumidor por eso más adelante en nuestra estrategia de precio se va dar un valor el cual será muy llamativo y atractivo para el consumidor lo cual nos permitirá cumplir con los objetivos de ventas propuestas.

En cuanto a riesgos claramente evidenciados no se encontraron, pero igual forma existe riesgos no palpables o poco visibles como la competencia desleal y desinformación por parte de los competidores, otro riesgo siempre presente es la desaceleración de una economía para lo cual nuestros gobiernos siempre han trabajado para mantener una estabilidad económica en el país, pero igual forma el riesgo siempre está.

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.

4.1 Objetivos mercadológicos.

- Dar a conocer la marca y nuestro producto entre el público objetivo, de acuerdo a nuestro segmento de mercado de la población de Tuluá.
- Tener una óptima distribución del producto, es decir; el producto estará en las cantidades y condiciones adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.
- Establecer un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y que al mismo tiempo produzca una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
- Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.
- Lograr la satisfacción de los clientes, es decir, lograr que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el producto y el servicio prestado.

4.2 La estrategia de mercadeo.

El consumidor de hoy en día no compra productos, compra experiencias, por lo que es importante mostrar al cliente los procesos de fabricación y el impacto social que se está generando en el municipio de Barragán y como el apoyo de ellos resulta fundamental.

Hoy los consumidores son multicanal, por lo que no podemos centrarnos en un único medio, nos moveremos en diferentes canales, aprovechando las sinergias que surjan de ellos y debemos tener claro en qué canales se mueve el cliente y en qué momentos utiliza unos u otros.

Local Comercial: Este deberá estar ubicado en una zona muy cerca a usuarios de estrato 2 y 3 ya que es el mayor porcentaje poblacional objetivo, con una publicidad que resalte al municipio, sus campesinos y su producto estrella; la leche.

Página Web, Facebook, Instagram, WhatsApp: Implementación de una página web y redes sociales como Facebook e Instagram, nos permitirá llegar a los clientes que son

más digitales, que buscan sus productos por estas plataformas y que se fijan en experiencias de clientes plasmadas en estas redes; para lo cual debemos ser muy creativos y mostrar vivencias y experiencias.

Volantes: Una manera tradicional de comunicación con los clientes que aún es utilizada y es efectiva ya que puede cubrir más población en especial los que no están conectados a las redes y/o que desean el servicio de domicilio.

Cuñas Radiales: Realizar pautas radiales por la emisora Radio Sol de RCN que maneja un buen público en el valle, el cual nos ayudara a llegar a los clientes que siguen esta emisora.

La construcción de relaciones a largo plazo es de las mejores estrategias para retener y captar clientes, esta se debe principalmente al servicio al cliente y como lo dijo Sam Walton, fundador de la cadena de supermercados Walmart: "la meta de una empresa es tener un servicio al cliente que no solo sea el mejor, sino que sea legendario". Las relaciones con los clientes se caracterizarán por (Tomas, 2019):

1. Comunicación entre humanos: Las principales quejas de los servicios de atención al cliente es que resultan robóticos y poco naturales, incluso aunque el usuario esté interactuando con personas y no con contestadores automáticos. Resulta que las empresas se empeñan en formar a sus empleados para que memoricen saludos, argumentos de venta y disculpas, mientras que los clientes quieren respuestas genuinas. Los consumidores consideran que hablar con una persona siempre será importante en la atención al cliente y cuando el problema es más complejo mayor es la necesidad de trato personal. Por lo tanto, se debe manejar comunicaciones cara a cara, usando nombres, ser educado pero natural, mostrar empatía, aprovechar las oportunidades para interactuar buscando captar y fidelizar clientes, esta comunicación fluida y calidad lograra diferenciarnos de la competencia.

2. Conocer a los clientes: Se requiere saber cómo se llama la persona con la que estás hablando, qué necesita, cuándo es su cumpleaños y hasta la raza de su perro, esto se logra continuando la conversación después de la venta.
3. Sacar partido de las quejas de los clientes: Las quejas y los comentarios son una oportunidad para saber los clientes realmente piensan de la empresa, es mejor que un usuario se queje abiertamente a que deje de comprar sin ninguna explicación. Estas ayudaran a mejorar los servicios, dan la oportunidad de redimirnos y ayudan a evitar posibles crisis de reputación en las redes sociales.
4. Mantener contacto: Mantener fluidez en la relación es clave y necesario que se dé de forma regular con el cliente, esto permitirá monitorizar cómo se siente el usuario con respecto a la empresa y atajar posibles problemas antes de que salgan a la superficie. Esta fluidez se puede lograr con, un seguimiento por teléfono, email o redes sociales después de las interacciones relevantes, enviando mensajes amistosos a los clientes para recordarles que estamos disponibles y listo para servirles, enviar emails mensuales con las novedades de la empresa, como lanzamientos de productos, eventos y contenidos interesantes.
5. Ganar la confianza de los clientes: conseguir la confianza siendo honestos mostrando buenas intenciones y siendo flexible.
6. Centrarse en el marketing tradicional: Es ir donde están los consumidores e interrumpir su día a día para mostrar los productos, es el caso de los clásicos anuncios de televisión, los banners o el correo no deseado, en nuestro caso las cuñas de radio. Una de las estrategias más comunes para conseguirlo es crear contenido de valor que resuelva los problemas reales de tus clientes potenciales, a través de artículos de blog, vídeos, ebooks, informes y otros contenidos, se consigue atraer a los usuarios para que dejen sus datos de contacto y se conviertan en un lead, y un lead puede ser el comienzo de una hermosa amistad.

4.3 Estrategias de producto y servicio.

El mercado a quien va ir dirigido el producto es a las familias y personas que les gusta los alimentos naturales y orgánicos, es decir con cero conservantes, desde la materia prima hasta el producto final, por lo tanto, es parte fundamental que el cliente tenga claro de dónde y cómo es elaborado nuestro producto para que tenga la certeza que realmente es un producto 100% natural.

Se ofrece un producto de calidad; rico en sabor, presentación, textura, duración y precio accesible, con la característica diferenciadora del cero uso de conservantes, desde el uso de la leche, donde el ganado es solo alimentado con pasto y no con concentrados, hasta la elaboración del queso campesino, sin ningún tipo de conservante, solo ingredientes naturales.

Dado que cada día es mayor la tendencia al consumo de productos naturales como se ha mencionado con anterioridad es clave mostrar de donde proviene la materia prima “La Leche”, la cual es parte fundamental para la entrega de un producto natural y de calidad, por eso en el logo de nuestra marca queremos resaltar al campesino ya que el insumo de la leche va venir del corregimiento de Barragán que se caracteriza por el tratamiento de sus animales y su forma natural de alimentarlos.

Figura 15 Logo Lácteos Samaria



El campesino por otra parte está representado en el logo por una mujer; ya que parte fundamental de nuestro proyecto es la gestión social que queremos desarrollar brindando oportunidad laboral a las mujeres cabeza de hogar que hay en este corregimiento, se resalta también el verde y las montañas como muestra del campo de nuestro país.

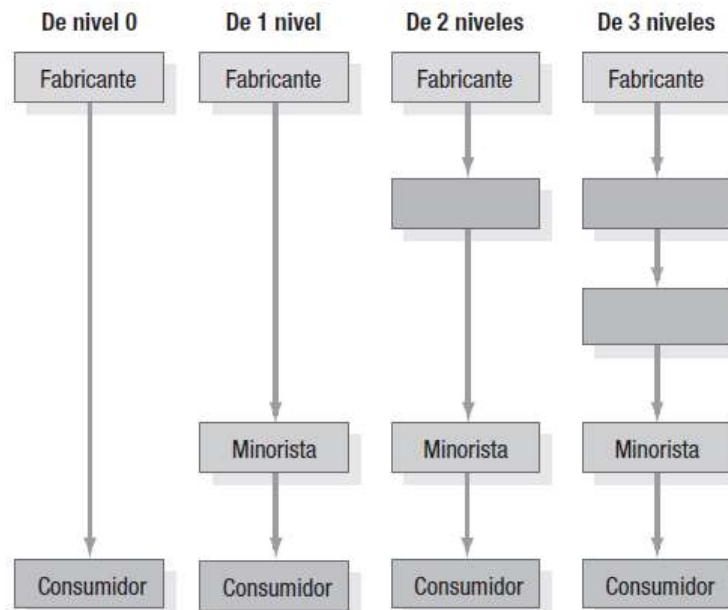
Es clave en nuestro mercadeo resaltar todos estos aspectos; un producto natural, la gestión social, el campo, etc., generar conciencia a la población en cuanto a mejorar los hábitos alimenticios y a apoyar al campesino ya que carecen de recursos y poder así ayudar para que tengan una mejor calidad de vida sus familias.

4.4 Estrategias de distribución.

Delegar la tarea de la distribución, comercialización y venta del producto a través de un tercero no genera en nuestro caso tranquilidad, ni mayor eficiencia ni eficacia, ya que como estamos ingresando a un mercado, nosotros como dueños del producto debe tener ese contacto inicial para tener a primera mano la experiencia del cliente, poder mostrar el impacto social que generamos en el corregimiento de Barragán, tenemos el conocimiento en cómo debe ser transportado el producto para conservar su calidad, y así mismo logramos disminuir el margen de error o de pérdidas por dicha labor.

Nuestro producto es un Queso Campesino Natural, el cual está clasificado como un producto o bien de consumo, en la Figura No. 2 podemos apreciar los niveles de canales de marketing cuya longitud depende de los intermediarios que manejemos, en nuestro caso es de nivel 0 el cual el canal está conformado por nosotros (Fabricantes) y el consumidor final.

Figura 16 Canales de marketing de bienes de consumo



Fuente: (Kotler & Keller, 2012)

Nuestro producto es fabricado y/o elaborado en el corregimiento de Barragán el cual será empacado con materiales que no permita el paso de humedad empleando bolsas de polietileno, y el producto se refrigera a una temperatura no mayor de 4-6°C. Se alquilará un vehículo el cual permita conservar la temperatura del producto para transportarlo al local comercial que estará ubicado en la zona central y comercial de la ciudad de Tuluá.

4.5 Estrategias de precio.

El precio de venta del queso campesino de Lácteos SAMARIA tendrá un valor más bajo al de la competencia de quesos con marca, debido a que el hecho de que se produzca en un corregimiento muy cerca al lugar donde va ser el punto de venta (Municipio de Tuluá) disminuye los costos de transporte, entrar con un precio menor que el de la competencia brinda poder tener una entrada al mercado un poco más rápida ya que según los resultados obtenidos el precio es uno de los mayores factores que influye en el momento de la compra, vale la pena mencionar que el costo de producción del queso esta principalmente relacionado con el valor de la leche la cual tendremos de muy buena

calidad y a un bajo costo ya que la tenemos en el mismo corregimiento y va ser comprada directamente a los campesinos sin tener que asumir costos de intermediarios.

A continuación, se presenta nuevamente la Tabla 5 mostrada en el numeral 3.2.1, en este cuadro se resume los precios del queso campesino por parte de la competencia, valores sacados de tres distintas fuentes; donde se obtuvieron precios para 250 gramos y se calculó cuanto sería su valor para 1 Libra:

Tabla 6 Precio de Venta del Queso Campesino.

Marca	250 Gramos	1 Libra	Fuente
Colanta	\$ 5.190	\$ 9.417	https://www.tiendasmetro.co
Alpina	\$ 6.990	\$ 12.682	
Colanta	\$ 4.750	\$ 8.618	https://www.la14.com/
Alpina	\$ 6.450	\$ 11.703	
El Zarzal	\$ 5.128	\$ 9.304	https://www.exito.com/
Alpina	\$ 6.680	\$ 12.120	
Colanta	\$ 4.610	\$ 8.364	

Fuente: elaboración propia

Los precios que está ofreciendo el mercado están oscilando entre \$8.000 y \$12.000 los cuales son elevados, por lo cual nuestro producto competirá con un precio de \$6.723 durante el primer año y hacer provecho de esta ventaja competitiva.

4.6 Estrategias de comunicación y promoción.

Nuestro producto tiene como valor ser un producto saludable, sin conservantes, artesanal y que permite generar valor social a la población del corregimiento de Barragán, la empresa quiere transmitir esto al consumidor y ser reconocido por su calidad y gestión social. Resulta importante la participación en fechas especiales y o eventos que desarrolle el municipio de Tuluá, donde el público podrá identificar cada vez más el concepto, el producto y en general todo sobre nuestro producto, a través de degustaciones, videos, posters, mensajes alusivos, etc.

Las herramientas de comunicación digital, en especial las redes sociales, crean espacios en los que los usuarios comparten un mismo escenario; ya sean motivados por algún tipo de interés o simplemente por moda. Estos puntos de convergencia son donde todo tipo de empresas buscarán estar presentes para desarrollar una de sus necesidades más importantes: comunicarse con sus públicos objetivos.

El objetivo es dar a conocer el producto, para ello se utilizarán las siguientes estrategias de comunicación:

Facebook:

El rol principal será generar una comunidad alrededor de consumidores de productos saludables, buscando obtener comentarios, opiniones y actividad social como tal. Será un canal de información alternativo a los medios existentes para informar a las personas sobre el producto en específico y al mismo tiempo resolver preguntas con un monitoreo constante del fan page.

Página Web

La página web incluirá el portafolio de productos, contactos y atención al usuario porque es una puerta a la tecnología para nuestras ventas, los medios tecnológicos son una de las herramientas principales para darnos a conocer y para que nuestros clientes vean los procesos de producción, nuestro aporte a la población de Barragán y junto con las actividades que se desarrollen como lo son las promociones y descuentos.

Radio

Se realizarán cuñas en radio a través de la emisora Radio Sol RCN, de 15 segundos tres veces a la semana, por 4 semanas ya que es la emisora de mayor sintonía en el municipio de Tuluá; con el objetivo de que los clientes conozcan la llegada del producto y la empresa como tal sea distinguida en la población.

Volantes

Se distribuirán 1000 volantes cada cuatro meses, tipo Flyer A5. Con información y logotipo empresarial, datos de contacto y mostrando la gestión social realizada.

4.7 Estrategia de fuerza de ventas.

Como ya se ha mencionado con anterioridad las ventas serán dirigidas principalmente a hogares de Tuluá de los estratos 2, 3, 4 y 5, siendo estos clientes minoristas o el consumidor final.

Lácteos Samaria contara bajo la modalidad de arriendo para el desarrollo de sus ventas con un local comercial que se localizara en el centro del municipio de Tuluá, donde se contara con dos personas las cuales estarán cargo de la administración y venta del producto inicial que es el Queso Campesino Natural. Vale la pena resaltar que la decoración y distribución de este local se realizará de una manera que incite a la compra, también se tendrá en cuenta el sonido y aroma ya que la atmosfera influye en la imagen. Los socios también realizaran labores de promoción y venta del producto desplazándose a diferentes zonas del municipio con el fin de dar a conocer la empresa, dando degustaciones del producto y haciendo presentaciones en términos generales de la compañía

Simultáneamente se realizará la promoción del producto como se mencionó en las estrategias de comunicación y promoción, mediante volantes distribuidos en la calle, negocios, conjuntos, etc., las cuñas de radio en la emisora más escuchada de la ciudad y con los pendones publicitarios ubicados en el punto de venta, estos explotaran la gestión social que involucra el proyecto con el corregimiento de Barragán.

4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Con base en lo mencionado anteriormente para desarrollar la estrategia de mercadeo se requiere de un presupuesto para alcanzar los objetivos planteados, en primera instancia

se requiere la elaboración de la página web la cual debe estar actualizándose y se plantea un presupuesto de \$1.000.000 para el primer año, también se plantea la elaboración de campañas publicitarias a través de Facebook para lo cual el presupuesto es de \$130.000 mensual, para el primer año se plantea la elaboración de dos pendones los cuales tienen un costo de \$55.000 cada uno, una de las tradicionales herramientas de comunicación y promoción que se conserva y resultan efectivas son los volantes; se plantea la elaboración de 1000 volantes tres veces al año cada millar tiene un costo de \$95.000, y por ultimo dentro de la estrategia está la realización de cuñas radiales las cuales se realizarían con la emisora Radio Sol RCN de Tuluá estas tendrían una duración de aproximadamente 15 segundos y saldrían tres veces por semana.

Tabla 7 Presupuesto Publicidad y Mercadeo.

Medio	Vr. Unitario	Veces x Semana.	Total Semana	Total Mes	Tola Año
Cuña 15 Seg (Radio Sol Rcn)	\$ 35.000	3	\$ 105.000	\$ 420.000	\$ 5.040.000
Volantes (3 veces al año)				\$ 95.000	\$ 285.000
Pendón (2)				\$ 110.000	\$ 110.000
Página Web (hecha y renovación anual)				\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Campaña Publicitaria en Facebook				\$ 130.000	\$ 1.560.000
Total				\$ 1.755.000	\$ 7.995.000

Fuente: elaboración propia

El presupuesto planteado esta para el primer año de inicio del proyecto y su variación e incremento en los próximos años será según el IPP.

5. ASPECTOS TÉCNICOS

5.1 Objetivos producción.

- Cumplir con la ficha técnica del producto en la producción del queso campesino.
- Trabajar con materia prima e insumos de excelente calidad para lograr un producto final óptimo para atender los gustos y necesidades de los clientes.
- Garantizar la calidad en cada una de las etapas del proceso productivo con el fin de obtener un producto de calidad a través de las buenas prácticas de manufactura.
- Adecuar el sitio de producción con los equipos y tecnología requerida, con el fin de atender el plan de producción establecido de acuerdo a la capacidad de producción definida.
- Contar con personal calificado para la elaboración de queso campesino.

5.2 Ficha técnica del producto o servicio.

Tabla 8 Ficha Técnica del Producto: Queso Campesino – Lácteos Samaria

Nombre del producto	Queso Campesino Lácteos samaria
Descripción del producto	Es un producto fresco, no ácido, sin maduración, obtenido por la coagulación de la leche de vaca.
Características Organolépticas	Sabor, color, olor característico del producto, con textura propia del tipo.
Características Fisicoquímicas	Materia grasa %m/m min. 45 Proteína total % 18,61 Carbohidratos totales % 3,82
Características Microbiológicas	Conforme a la Resolución 01804/1989
Porcentaje Composicional	Leche entera 100% Sal 0,6% Cuajo 0,007%

Conservación Y Almacenamiento	La temperatura del almacenamiento de este producto debe ser de 4 +/-2°C – refrigerado. Después de abierto consumase en el menor tiempo posible. Debe de asegurarse que el manejo del producto del almacenamiento y transporte cumpla con los requisitos mínimos de calidad, higiene y temperatura requeridos.
Empaque Y Presentaciones	Este producto se empaqa en bolsas de plástico. Las presentaciones son por 450g.
Vida Útil	Se estima vida de anaquel de 30 a 45 días

Fuente: elaboración a partir de los datos de la empresa Lácteos Tuluá -Queso Monteloro (2010).

5.3 Descripción del proceso.

El proceso de elaboración de queso campesino se describe de la siguiente manera (Sena, 2014, FAO, 2014):

- **Recepción de leche fresca:** se debe realizar a la leche análisis fisicoquímico en cuestión de %Acidez: 16-18 °Dornic y % Solidos Totales (ST): 11
- **Filtración:** la leche debe filtrarse a través de una tela fina, para eliminar cuerpos extraños.
- **Pasteurización:** consiste en calentar la leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos, para eliminar los microorganismos patógenos y mantener las propiedades nutricionales de la leche, para luego producir un queso de buena calidad.
- **Adición de Cuajo:** se adiciona 1,2 gr de cuajo por cada 40 lts. Se agita la leche durante un minuto para disolver el cuajo y luego se deja en reposo para que se produzca el cuajado, lo cual toma de 20 a 30 minutos a una temperatura de 38-39 °C.

- **Corte de cuajada:** se realiza un corte longitudinal y transversal de 2 a 3cm de la masa cuajada, con una lira o con cuchillos, para dejar salir la mayor cantidad de suero posible.
- **Agitación:** agitación suave y reposos de 5 minutos.
- **Desuerado:** consiste en la eliminación total del suero con un lienzo dejándolo escurrir a través de un colador puesto en el desagüe del tanque o marmita donde se realizó el cuajado.
- **Salado:** se adiciona de 300gr de sal por cada 40 lts de leche.
- **Moldeo:** los moldes pueden ser de acero inoxidable o de plástico PVC, cuadrados o redondos, se cubren con un lienzo y se llenan con la cuajada.
- **Prensado:** se realiza el prensado por 12 horas
- **Empaque:** se hace con material que no permita el paso de humedad, se emplea bolsas de polietileno.
- **Almacenado:** se refrigera a una temperatura no mayor de 4-6°C.

5.4 Necesidades y requerimientos.

Para el desarrollo de nuestro proyecto se requiere:

1. Recursos Físicos

1.1 Maquinaria y Equipo

Tanque de Enfriamiento (1.500 lts)

Congelador

Liras Para corte

Marmita

Mesón

Balanza Electrónica

Moldes prensa (rectangulares con tapa)

Tanques de Recibido (desuere)

Termómetro acero

PH metro

Cuchillos para corte Universal

Canastas plásticas

Nevera Exhibidora Punto venta
Refractómetro Leche
Prensa Manuales
Varilla medidora de 40 lts
Lienzo

1.2 Equipos de Dotación

Overoles Blanco
Petos blanco
Botas Caucho
Guantes
Tapabocas
Gorros de Cocina

1.3 Equipo de Oficina

Computador Portátil
Impresora multifuncional
Escritorio
Sillas escritorio
Sillas Rimax
Archivador
Celulares (Equipo)
Caja Registradora

1.4 Servicios Públicos

Energía
Agua
Internet
Gas (4 cilindros 100 lbs)
Celular (plan)

1.5 Local Comercial

Arriendo de un local comercial en Tuluá

2. Materia Prima

Leche e insumos

3. Recursos Humanos

Gerente Administrador (1)

Administrador del punto de venta (1)

Domiciliario punto venta (1)

Operarios producción (3)

4. Publicidad

Cuña en radio

Volantes

Pendón

Página Web

Campaña Publicitaria en Facebook

Diseño Marca

5. Otros Recursos

Gastos Aseo

Gastos de Seguridad

Gastos de Publicidad

Alquiler servicios de carro para transporte del queso de Barragán a Tuluá

Alquiler servicio de ruta de recolección de leche en Barragán

Gastos Preoperativos (Organización, Constitución, registro sanitario y diseño de marca)

5.5 Características de la tecnología.

Nuestro proyecto tiene la siguiente tecnología; cabe resaltar que los equipos Tanque de enfriamiento, lira para corte, marmita, mesón, tanque de desuere, han sido cotizados con la empresa Nasa Industrial y Comercial.



1. Tanque de Enfriamiento (1.500 lts):

Fabricado en lámina de acero inoxidable 304, calibre 14 en su interior, calibre 16 en su exterior. Refuerzos interiores y puente superior en lámina de acero inoxidable de 1/8 de espesor, asegurando la estabilidad y resistencia del tanque. Su construcción permite un lavado eficiente de forma manual. El sistema de enfriamiento está conformado por una camisa en acero inoxidable, adherida a las paredes inferiores del tanque, proporcionando una excelente transferencia del frío, asegurando una temperatura promedio de 4°C. Está equipado con una unidad condensadora de alta eficiencia y bajo consumo energético, con compresor 2.5HP monofásico o trifásico a 220 volt. Para la agitación y homogenización contará con un sistema de agitación de hélice con motor reductor de alta eficiencia y bajo consumo energético de ½ hp. Se dispone de un equipo de controles que permiten realizar la agitación automática.



2. Congelador:

es un congelador horizontal convencional mabe 430 lts- Alaska430b2, ideal para casa o negocio, se puede seleccionar su función de refrigerar o congelar en un mismo espacio. Cuenta con bandejas de polipropileno y dos canastas para que organizar todo fácilmente, además con su función 2 en 1 también podrás refrigerar. Además, se tiene el control de temperatura interior para que se ajuste a las necesidades.



3. Liras Para corte: se trata de un instrumento muy sencillo normalmente con forma de rejilla. Se introduce en la cuajada hasta el fondo de la olla y luego se hacen desplazamientos horizontales en círculo, o haciendo cruces; elaboradas en acero inoxidable 304, antiácido, antimagnético.



4. Marmita: las marmitas son ollas a vapor que trabajan a escala industrial para la cocción de alimentos. Una marmita permite efectuar diversas operaciones en la industria láctea, tales como, la pasteurización de la leche, el cuaje para queso y la maduración del yogurt. construida en acero inoxidable tipo 304, en lámina calibre 12 y 14, con camisa, para el aceite térmico, válvula de seguridad, con medias tapas envisagradas o similar, salida inferior de 2", para evacuación de producto, patas en tubo de 2 pulgadas en acero inoxidable. Motor reductor con agitador tipo ancla, arrancador con guarda motor y protector térmico. Sistema a gas con quemador tipo soplete.



5. Mesón: fabricado en acero inoxidable calibre 18 referencia 304 refuerzos longitudinales patas en tubo de acero en 1 ½ pulgada entrepaño inferior acero 430 en calibre 20, salpicadero en la parte de contacto con la pared. Medidas: 1.80cm x 0.90cm x 0.90 alto.



6. Balanza Electrónica: es una balanza Bascula Digital de 40 Kg Recargable Doble Pantalla para realizar el peso de las libras de queso campesino.



7. Tanques de Recibido (desuere): es una tina o tanque para recibir el suero; elaborado en acero 304 antiácido, calibre 18 antimagnético, con regleta medidora, con tapa y patas de 2" en tubo de acero inoxidable.



8. Termómetro acero: es un termómetro en acero utilizado para medir la temperatura de le leche de 0 a 120 °C. incorpora un dial con las escalas °C/°F con zonas codificadas por colores que indican la temperatura óptima, lo que los hace a la vez simples y rápidos de usar.



9. PH metro: medidor de ph digital de bolsillo para laboratorios, alimentos, agricultura, hidrocultivos y calidad del agua, etc. Incorporado con compensación automática de temperatura (ATC) - esto significa que el medidor mide PH y temperatura al tiempo, luego automáticamente calcula para corregir los errores.



10. Nevera Exhibidora Punto venta: la vitrina vertical marca Inducol, es ideal para negocios como tiendas, supermercados y panaderías. Cuenta con un sistema de refrigeración No Frost donde el aire circula de manera uniforme manteniendo la temperatura interior, proporcionando mejor calidad a la hora de conservar productos pre empacados, bebidas, lácteos, carnes frías y verduras. Un práctico control electrónico digital le permite regular y monitorear fácilmente la temperatura de la vitrina.



11. Refractómetro Leche: refractómetro para medir el contenido AGUA AÑADIDA a la leche, con compensador automático de temperatura ATC



12. Prensas Manuales: prensa con capacidad de prensar 1 o 2 quesos de 5Kg, sistema de prensado permanente, puede prensar moldes redondos o rectangulares.



13. Varilla medidora de 40 lts: varilla regla para medir leche en cantinas de 40 lts; la regla viene troquelada con números del 1 hasta 44, y cada número representa un litro de leche en la cantina.



14. Lienzo: es un tejido con características alimentarias, es decir que puede entrar en contacto directo con los alimentos. Para ello se fabrica con fibras naturales exentas de colorantes y tratamientos químicos. Normalmente son de algodón. Esta tiene una apertura de malla que permite la salida del suero, reteniendo los demás compuestos que luego conformarán nuestro queso. Una vez ha salido la mayor parte del suero, se envuelve lo que queda en la tela y se puede ejercer una suave presión para acelerar la salida de suero.



15. Moldes prensa (rectangulares o cilíndricos con tapa): Los moldes de la industria quesera se elaboran en material plástico (polietileno, polipropileno o ABS) o en acero inoxidable; son por supuesto de calidad alimentaria y muy resistentes para aguantar presiones y lavados diarios.

A continuación, se muestra la maquinaria y equipo a necesitar:

Tabla 9 Maquinaria y equipo

Maquinaria y Materiales	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Tanque de Enfriamiento (1.500 lts)	1	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Congelador	2	\$ 1.620.000	\$ 3.240.000
Liras Para corte	2	\$ 438.500	\$ 877.000
Marmita	1	\$ 12.890.000	\$ 12.890.000
Mesón	2	\$ 697.000	\$ 1.394.000
Balanza Electrónica	2	\$ 85.000	\$ 170.000
Moldes prensa (rectangulares con tapa)	32	\$ 80.000	\$ 2.560.000
Tanques de Recibido (desuere)	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Termómetro acero	2	\$ 25.000	\$ 50.000
PH metro	4	\$ 32.000	\$ 128.000
Cuchillos para corte Universal	4	\$ 14.000	\$ 56.000
Canastas plásticas	50	\$ 8.000	\$ 400.000
Nevera Exhibidora Punto venta	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Refractómetro Leche	1	\$ 115.000	\$ 115.000
Prensa Manuales para 2 quesos de 5Kg	16	\$ 250.000	\$ 4.000.000
Varilla medidora de 40 lts	2	\$ 99.000	\$ 198.000
Lienzos (70x70)	8	\$ 7.000	\$ 56.000
Total		\$ 42.860.500	\$ 52.634.000

Fuente: elaboración propia

5.6 Materias primas y suministros.

1. Materia prima y suministros para elaboración de queso campesino.

Para la elaboración de nuestro producto se requiere la siguiente materia prima y suministros:

- Leche fresca
- Sal
- Cuajo
- Empaque (bolsa plástica 8 x 12)

La leche que se utiliza en la región de barragán proviene de animales vacunos como la raza Normando, caracterizado por tener un alto grado de grasa (Góngora, 2006) y la alimentación del ganado es a base de forraje (pasto). Respecto a la adquisición de la leche se pretende crear alianzas con los finqueros y campesinos de la región para que ellos suministren esta materia prima a un pago justo dependiendo de la calidad de la misma.

La sal es muy importante porque el salado del queso tiene influencia en la calidad debido a sus efectos sobre la composición, el crecimiento microbiano y la actividad enzimática; ejerce una influencia significativa sobre la reología y textura, así como en la maduración, principalmente a través de sus efectos sobre la actividad del agua (Ramírez, Aguirre, Ariztizabal y Castro, 2016).

Por su parte el cuajo, es una enzima proteolítica con poder de coagulación sobre la leche; consiste en una serie de modificaciones fisicoquímicas de la caseína (proteína de la leche), que conducen a la formación de un coágulo. Tiene lugar debido a la acción conjunta de la acidificación por las bacterias lácticas (coagulación láctica) y de la actividad del cuajo (coagulación enzimática) (González, 2002). En nuestro caso se empleará el cuajo Chymax en polvo del laboratorio CHR Hansen, cuyas características son: mayor producción de queso y mejor control del proceso, textura más firme durante la vida útil, sin amargor, reducción de la dosis, y mayor calidad del suero (CHR- Hansen, 2019).

Por último, para el empaquetado, se empleará bolsa plástica (8 x 12), la cual es suministrada por Plasticentro, Otorgo Envases SAS, Plásticos y Desechables todo en uno, El mundo de los envases, entre otros, todos de la ciudad de Tuluá.

2. Equipos de Dotación

Corresponde a la dotación de overoles Blanco, petos blancos, botas caucho, guantes, tapabocas y gorros de Cocina; los cuáles serán adquiridos en mercado libre o almacenes de cadena en la ciudad de Tuluá. Según el artículo 230 del código sustantivo de trabajo, la dotación se suministrará cada 4 meses, es decir tres veces en el año; es así que a continuación se presenta el equipo de dotación:

Tabla 10 Equipo de Dotación

Artículo	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total	Total Año
Overoles Blanco	3	\$ 35.000	\$ 105.000	\$ 315.000
Petos blanco	3	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 162.000
Botas Caucho	3	\$ 24.900	\$ 74.700	\$ 224.100
Guantes	3	\$ 4.590	\$ 13.770	\$ 41.310
Tapabocas	3	\$ 7.625	\$ 22.875	\$ 68.625
Gorros de Cocina	3	\$ 300	\$ 900	\$ 2.700
Total			\$ 271.245	\$ 813.735

Fuente: elaboración propia

3. Equipo de Oficina

Corresponde a computador Portátil, impresora multifuncional, celulares (Equipo), caja registradora; los cuales pueden ser adquiridos en mercado libre o almacenes de cadena de Tuluá o Cali.

Tabla 11 Equipo de Oficina

Artículo	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Computador Portátil	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Impresora multifuncional	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Celulares (Equipo)	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Caja Registradora	1	\$ 479.300	\$ 479.300
Total			\$ 2.779.300

Fuente: elaboración propia

4. Muebles y Enseres

Corresponde a escritorio, sillas escritorio, sillas rimax, archivador; los cuales pueden ser adquiridos en mercado libre o almacenes de cadena de Tuluá o Cali.

Tabla 12 Muebles y Enseres

Artículo	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
Escritorio	2	\$ 223.000	\$ 446.000
Sillas escritorio	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Sillas Rimax	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Archivador	1	\$ 272.000	\$ 272.000
Total			\$ 1.038.000

Fuente: elaboración propia

5. Servicios Públicos

Los servicios necesarios para el funcionamiento, corresponde a servicios públicos y otros proveedores tanto en Barragán como en Tuluá, los cuales son suministrados por las siguientes empresas:

Tabla 13 Servicios Públicos y otros proveedores

Servicios	Barragán	Tuluá
Energía	Epsa	Epsa
Agua	N.A	Centroaguas
Internet	Operador Claro	Operador Claro
Gas (4 cilindros 100 lbs)	Colgas Tuluá	N.A
Celular (plan)	Operador Claro	Operador Claro

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 Servicios Públicos

Servicios Públicos (Barragán)	Mes	Año
Energía	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Agua	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Internet	\$ 72.000	\$ 864.000
Gas (4 cilindros 100 lbs)	\$ 420.000	\$ 5.040.000
Celular (plan)	\$ 56.000	\$ 672.000
Total	\$ 748.000	\$ 8.976.000

Servicios Públicos (Tuluá)	Mes	Total Año
Energía	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Agua	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Celular (plan)	\$ 56.000	\$ 672.000
Internet	\$ 72.000	\$ 864.000
Total	\$ 578.000	\$ 6.936.000

Fuente: elaboración propia

6. Local Comercial: se tomará en arrendo un local comercial por valor de \$1.000.000, ubicado en la zona central y comercial de la ciudad de Tuluá, con el fin de dar a conocer y distribuir nuestro queso campesino.

7. Otros Recursos: en este ítem podemos clasificar otros recursos como el alquiler de un carro para transportar el queso de Barragán a Tuluá; por otro lado, también está el alquiler del servicio de ruta de recolección de leche en Barragán; al igual que los gastos preoperativos (organización, constitución, registro sanitario y diseño de marca), como también los gastos de publicidad, seguridad y aseo.

Tabla 15 Recolección leche y Transporte de Quesos

Items	Mes	Año
Pago por Servicios Recoger leche	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Pago por servicio transporte queso	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 Inversión Diferida (Gastos Preoperativos)

Gasto Organización	\$ 5.000.000
Gastos Constitución	\$ 1.692.000
Registro sanitario	\$ 6.500.000
Diseño de marca	\$ 450.000
Total Inversión Diferida	\$ 13.642.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 17 Otros Gastos

Otros Gastos	Mes	Año
Gastos de Aseo Barragán	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Gastos de Aseo Tuluá	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Gastos de seguridad (Alarma Tuluá)	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Gasto Papelería	\$ 40.000	\$ 120.000
Total Otros Gastos	\$ 440.000	\$ 4.920.000

Fuente: elaboración propia

Los gastos de publicidad se analizaron en el numeral 4.8

5.7 Plan de producción.

Para lácteos Samaria es muy importante conocer el plan de producción porque evita la subutilización del sitio de producción o la pérdida de materias primas; para su realización se basa en el plan de ventas y va de la mano del plan de consumo (numeral 5.8). A continuación, se presenta el plan de producción:

Tabla 18 Plan de Producción de Queso campesino

Plan de Producción de Queso Campesino																	
Ítem	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
Volumen de Ventas (Lb)	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187
Unidades Producidas (1 lb Queso)	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187
Numero de Operarios directos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia

El plan de producción de la empresa esta pronosticado para realizar una producción mensual de 7.280 unidades de queso campesino en presentación de 1 libra (450gr); es así que el primer año se producirá 87.360 uds; para el segundo, tercero, cuarto y quinto año, la producción será de 91.728 uds, 96.314 uds, 101.130 uds y 106.187 uds respectivamente; los anteriores valores de producción tendrán un incremento anual del 5% (datos de proyección tomados de los parámetros de proyección del simulador financiero). Para la anterior producción se requerirá inicialmente 3 operarios directos.

Tabla 19 Parámetros de Proyección

Ítems	2022	2023	2024	2025
Crec. Ventas	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inflación	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%

Fuente: elaboración a partir de datos del Dane (2019) y Bancolombia (2019).

Se estima un incremento anual en ventas y de producción de queso campesino del 5% de acuerdo a crecimiento del sector lácteos (Dane, 2019); por otro lado, se muestran valores estimados del IPC e IPP hasta el año 2025 (Bancolombia, 2019); el IPP se utilizará para proyectar los costos y el IPC para proyectar los gastos.

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

A continuación, se muestra los consumos de Materias Primas e Insumos para la producción de una libra de queso Campesino:

Tabla 20 Consumo unitario por libra de queso campesino

Ítems	Unidad	Cantidad
Leche	Lt	4,0
Cuajo	gr	0,12
Sal	gr	30
Empaque (bolsas 8x12) x 100	Unidad	1

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta el plan de producción analizado en el numeral 5.7, se presenta a continuación el plan de consumo de queso campesino:

Tabla 21 Plan de Consumo Queso Campesino

Plan de Consumo Queso Campesino																	
Ítem	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
Libras totales a Producir	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187
Unidades Producidas (1 lb Queso)	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187
Litros leche	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	29.120	349.440	366.912	385.258	404.520	424.747
gr. de Cuajo	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	10.483	11.007	11.558	12.136	12.742
gr. de sal	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	218.400	2.620.800	2.751.840	2.889.432	3.033.904	3.185.599
Empaque (bolsas 8x12)	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187

Fuente: elaboración propia

La recepción de la leche se realizará diariamente debido a que es un producto que por sus condiciones no es aconsejable almacenarse excepto si se tiene tecnología para este fin. Para la rentabilidad de LACTEOS SAMARIA es mejor no almacenar leche y así no incurrir en los altos costos que esto genera, sino que diariamente se obtenga esta materia prima, así sus productos podrán ser de la más alta frescura. Sin embargo, debe aclararse que se realizará una negociación previa con éstos proveedores con el fin de asegurar la producción diaria, y en especial en épocas de escasez. El pago de esta se realizará de manera quincenal.

La compra de los insumos de sal y de cuajo se realizará mensualmente, a pesar que el cuajo tiene una vida útil de 1 año. Para su almacenamiento se dispuso en el sitio de producción un cuarto dotado de un estante. Por otro lado, en cuanto al empaque, este será adquirido en forma mensual.

Todos estos costos se asumirán de contado.

LACTEOS SAMARIA no contará con inventarios de productos en proceso ni de productos terminados, debido a que el queso campesino es un producto alimenticio perecedero; por esta razón las ventas proyectadas corresponderán a las mismas unidades producidas.

5.9 Escalabilidad de operaciones.

La escalabilidad empresarial “es la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización” (Cavazos y Giuliani, 2016, p.4); lo anterior quiere decir que el modelo de negocio debe ofrecer el potencial para el crecimiento económico de la organización (Nielsen y Lund, 2015), lo que implica la producción de bienes o servicios a menores costos al mismo tiempo que se incrementan las ventas y se atiende las necesidades de los clientes (Cavazos y Giuliani, 2016).

Para lograr lo anterior lo primero que Lácteos Samaria debe lograr es desarrollar la capacidad de producir, distribuir y satisfacer al mercado meta a fin de generar la capacidad de incrementar sus ventas (Cavazos y Giuliani, 2016), es decir generar músculo financiero, y para ello se debe centrar en atender la demanda establecida en el análisis de mercado con el fin de dar a conocer el producto, la empresa, captar clientes

y cumplir con la producción establecida. Ya una vez se tenga un nicho de mercado establecido, se puede empezar a pensar en la escalabilidad de operaciones de la empresa Lácteos Samaria, la cual es la siguiente (Nielsen y Lund, 2015):

- **Incorporar nuevos productos:** consiste en incorporar nuevos productos como quesillo, queso a las finas hiervas, queso picante, queso pera, queso mozzarella, mantequilla, entre otros. Para ello se dará degustaciones en el punto de venta, en las ferias de Tuluá y ciudades aledañas, en eventos realizados por la cámara de comercio de Tuluá u otras entidades; lo anterior con el fin de identificar los gustos y necesidades de clientes actuales y nuevos clientes, la presentación del producto y preferencia del mismo. Para incorporar esos nuevos productos se pueden utilizar estrategias de fijación de precios por diferenciación o penetración, aprovechamiento del capital económico y humano de la organización durante la etapa de crecimiento, investigación e Inteligencia de mercados, generación de alianzas y cooperación con socios y stakeholders, incluso con los competidores, lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía, entre otras (Cavazos y Giuliani, 2016).
- **Fortalecimiento de la red de Partners:** este punto es fundamental ya que desde que inicia la empresa y para fortalecer la misma y el producto, como también los nuevos productos; nuestra red de partners es constituida por:

- ✓ **Canales de Comunicación:**

Para dar a conocer nuestro producto se necesita aplicar los medios de publicidad antes descritos (Punto Actividades Claves), en especial los de radio local, y redes sociales (Facebook y WhatsApp) con la finalidad de utilizar los contactos de amigos para dar a conocer nuestra empresa y producto y por consiguiente que se conviertan en nuestros clientes potenciales.

✓ **Clientes:**

Como se mencionó anteriormente nuestro mercado objetivo serán las familias del municipio de Tuluá de los estratos 2,3,4 y 5.

✓ **Proveedores:**

Para la elaboración de nuestro producto (Queso Campesino natural), necesitamos como materia prima básica la leche, de igual forma insumos y maquinaria y equipo, para ello se cuenta con una gran variedad de proveedores para adquirir los mismo.

✓ **Talento Humano, Trabajadores:**

Se contará con los trabajadores necesarios para poder elaborar, distribuir y entregar el producto final. Para ello se impartirán las respectivas capacitaciones y formaciones a que haya lugar y se realizarán los pagos legales que la empresa tenga que hacer.

✓ **Gremios y Asociaciones:**

Para la empresa es muy importante establecer una alianza estratégica con la Cooperativa Cogancevalle, en primer lugar, con el fin de participar en los cursos lácteos ofrecidos por la misma; y, en segundo lugar, en el ofrecimiento de charlas y asistencia técnica impartidas por este gremio al campesino y finqueros de la región respecto al cuidado y alimentación del ganado con el fin de obtener una leche de gran calidad ideal para nuestro producto.

✓ **Estado:**

Para el desarrollo de la empresa y del producto, es necesario establecer relaciones con instituciones como la Cámara de Comercio Tuluá y el Sena – Tuluá, para realizar las diferentes actividades que ofrecen en cuestión de asesorías empresariales, capacitaciones en cursos lácteos y

empresariales, y en la participación de eventos como el mercado campesino y diferentes ferias realizadas por las mismas.

- **Inversión y apalancamiento:** dependiendo de proyección de ventas, la empresa estará en capacidad de asumir cargas operativas y financieras; por lo tanto para incorporar los nuevos productos, se hará el estudio si con la tecnología que se tiene, se puede elaborar los nuevos productos, de ser así; no habrá necesidad de hacer inversión; pero si se requiere hacer la nueva inversión, las fuentes de financiación sería un crédito con entidades financieras, o generar alianzas con el proveedor de equipos Nasa Industrial y Comercial, o incorporar un nuevo socio que inyecte capital a la empresa.
- **Implementación de plataformas:** inicialmente para darnos a conocer se realizará la implementación de una página web y redes sociales como Facebook, Instagram, y WhatsApp, que nos permitirá llegar a los clientes que son más digitales, que buscan sus productos por estas plataformas y que se fijan en experiencias de clientes plasmadas en estas redes; para lo cual debemos ser muy creativos y mostrar vivencias y experiencias.

5.10 Capacidad de producción.

La capacidad en este proceso de producción está dada por la capacidad existente para el almacenamiento y procesamiento de la leche.

El proceso de la producción de queso antes de realizarse el moldeo es relativamente corto, para el queso campesino aproximadamente el tiempo es de una hora y media (Sena, 2014), por esta razón durante una jornada se puede hacer 4 baches de producción de queso campesino. Se trabajará 28 días al mes durante 12 meses.

La capacidad que a continuación se muestra es la necesaria para poder cumplir con el plan de producción anteriormente definido (numeral 5.7) y sus costos se encuentran expresados más adelante en el numeral 5.15.

Tabla 22 Capacidad de producción para queso campesino

Año	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
Lts leche (Diarios)	1.040	1.092	1.147	1.204	1.264
Baches	4	4	4	4	4
Lts de leche diario por bache	240	252	265	278	292
Uds diarias producidas	260	273	287	301	316
Marmita	1	1	1	1	1
Moldes Prensa	26	27	29	30	32
Prensas Manuales	13	14	14	15	16

Fuente: elaboración propia

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Para nuestra empresa es muy importante establecer la gestión integral del proceso productivo para la elaboración del Queso Campesino Natural y por consiguiente para obtener un producto de calidad; por lo tanto, en el caso específico de los quesos, la aplicación del modelo de gestión integral del proceso productivo, va desde la producción de la leche en las fincas, que luego será recibida en el establecimiento para su transformación, hasta la distribución del producto terminado (FAO, 2011, Correa y Loaiza, 2016, Castaño, Calderón y Cortez, s.f.).

La leche es un producto muy sensible a la degradación producida por agentes microbiológicos que afectan su calidad y aprovechamiento nutricional. Asimismo, las enfermedades que afectan al ganado pueden influir directamente en su calidad e inocuidad, lo cual representa un peligro potencial para la salud pública si no se aplican prácticas de higiene durante las diferentes etapas: ordeño, transporte, procesamiento y manufactura (FAO, 2011). La higiene personal y las normas de manipulación sanitaria, así como la limpieza y desinfección del área de trabajo, son factores clave para la obtención de productos lácteos de calidad. Estas acciones previenen que se contamine el producto al reducir o eliminar los riesgos, garantizando de esa manera que los productos sean seguros y que no representan una amenaza para la salud de las personas que los consumen (FAO, 2011).

En ese orden de ideas, a continuación, se presenta el modelo de gestión integral del proceso productivo de Lácteos Samaria es (FAO, 2011, Correa y Loaiza, 2016, Castaño, Calderón, et al., s.f.):

1. Producción de la leche en fincas.

Es muy importante definir las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en la producción de leche en las fincas, para ello se debe realizar:

- **Buenas prácticas de ordeño.**

- ✓ El orden del ordeño debe planificarse, separando las vacas con problemas, para ser ordeñadas al final, así se evitará el contagio de enfermedades; de esta forma se pueden identificar problemas de mastitis, la cual es la responsable del 20% de pérdidas en producción, a través del test de california mastitis (CMT).
- ✓ Por otro lado, no se debe dar al ganado alimentos que puedan contaminar o transmitir olores o sabores desagradables.
- ✓ De igual forma, se debe preparar el producto para la sanitización o higienización de implementos para el ordeño y limpieza de superficies, lo cual es diluyendo 10 cm del blanqueador o lejía recomendado en 4 Litros de agua. Después de cada ordeño se debe realizar la limpieza e higienización de los equipos a fin de garantizar la calidad de la leche en el siguiente ordeño.
- ✓ Además de lo anterior, se debe utilizar ropa adecuada para el ordeño, preparación de elementos y el lugar para el ordeño, lavado y secado de pezones, ordeño de la vaca, desatado de patas y cola de la vaca.

Para lograr esas buenas prácticas de ordeños, se debe realizar una alianza estratégica con Coogancevalle y el SENA TULUA para que capaciten a los mayordomos de las Fincas de la región de Barragán en estas prácticas.

2. Sitio de fabricación del Queso.

Las PBM en el sitio de fabricación son:

- **Antes de elaborar el queso.**

- ✓ Haga limpieza y desinfección de la zona donde se va a elaborar el queso, los utensilios y las manos
- ✓ Se debe barrer trapear, lavar mesas y utensilios con agua y jabón, luego aplicar un desinfectante como el límpido y por ultimo enjuague con suficiente agua y deje secar.
- ✓ La leche que ingrese a la quesería debe ser analizada para determinar si es leche pura y si está limpia y apta para la fabricación de queso. Se deben realizar análisis de sensorial y pruebas fisicoquímicas; una vez que pasan estas pruebas se almacena en La leche debe estar almacenada en un sitio diferente a donde se guarde el queso, en nuestro caso en el tanque de enfriamiento.
- **Durante la elaboración del queso.**
 - ✓ Manejar higiénicamente la preparación del cuajo, utilizando un recipiente limpio y agua limpia.
 - ✓ Lavar las especies a utilizar durante el proceso de elaboración de los quesos y otros productos lácteos.
 - ✓ Lavar el equipo y utensilios entre tandas de producción.
 - ✓ No debe limpiarse las manos o los utensilios en la ropa de trabajo.
 - ✓ No debe secarse con la vestimenta de trabajo el sudor de la cara.
 - ✓ Debe mantener el cabello recogido y dentro de la redecilla o gorro.
 - ✓ No debe peinarse en las áreas de elaboración de lácteos.
- **Después de la elaboración del queso.**
 - ✓ Lavar los utensilios con agua y jabón.
 - ✓ Enjuagar los utensilios con suficiente agua.
 - ✓ Escurrir y secar con mantas los utensilios de trabajo.
 - ✓ Lavar las mesas donde se realizaron los procesos de elaboración de quesos y otros productos lácteos.
 - ✓ Colocar en orden los utensilios de trabajo.
 - ✓ Barrer y trapear el local donde se prepararon los productos lácteos al final de las actividades.

- **Material de Embace y Empaque.**
 - ✓ Todos los materiales que sean utilizados para el envasado y empaque de los quesos y otros productos lácteos deben ser revisados antes de utilizarlos, verificando que se encuentran en buen estado y limpios.
- **Documentación y registro de la producción.**
 - ✓ En los registros se debe anotar la fecha de elaboración de los productos y determinar, con base en ello, el período de vigencia o tiempo de vencimiento. Los productos elaborados deben ser identificados debidamente para evitar confusiones.
- **Almacenamiento del queso.**
 - ✓ El lugar de almacenamiento de los productos terminados tiene que estar limpio y ventilado. Los productos deben almacenarse por separado por cada clase de queso; asimismo, deben mantenerse en refrigeración y protegidos de la contaminación.
 - ✓ Evitar que el queso este con otro alimento.
 - ✓ Tener un compartimiento o zona en nevera solo para el queso.
- **Transporte del queso para la venta.**
 - ✓ Llevar el producto en canastillas.
 - ✓ El vehículo que va a transportar los productos lácteos al mercado o lugar de venta debe limpiarse y desinfectarse antes de colocar en él la carga. No se debe permitir que lleve otros productos distintos a los quesos.
 - ✓ Utilizar un transporte con termoquin para no dañar la cadena de frío.
 - ✓ Limpiar y desinfectar después del uso el medio de transporte.

5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

En el mercado, actualmente muchos de los productores son pequeñas microempresas que no invierten en un proceso de “calidad”; por tanto, sacan al mercado productos que no cuentan con los requerimientos de las empresas más tecnificadas, pero dada la importante participación de las MIPYMES en la economía nacional, se puede deducir que un punto estratégico para el desarrollo económico del país es impulsar la

productividad en estas empresas para hacerlas más competitivas, pero esto sólo se logra si hay un manejo de dichas empresas, para cambiar hacia una cultura del mejoramiento de procesos y obtener una verdadera CALIDAD, cuyo concepto va más allá de las características físicas del producto o servicio que se ofrece, sino que incluye la capacidad de la empresa para rebajar los costos, lo que la hace mucho más viable financieramente en el largo plazo y le da la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

El aseguramiento de la Calidad se realiza a través de la certificación con Normas ISO 9000:2000 u otras normas de calidad relacionadas con esta como por ejemplo BPM (Buenas prácticas de manufactura) o HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control) específicas para productos alimenticios.

Por lo tanto, para lograr el aseguramiento y control de la calidad, Lácteos Samaria empleará:

- **Buenas Prácticas de manufactura (BPM):** que corresponde a “los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción” (Prevencionar, 2016); su objetivo principal es buscar siempre la mejor forma de fabricar un producto limpio y de excelente calidad para garantizar la satisfacción del cliente. En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Por lo tanto, la empresa debe tener en cuenta las condiciones básicas para cumplir con las BPM en cuestión de edificación e instalaciones, equipos y utensilios, manipuladores de alimentos y materias primas (Decreto 3075 de 1997).

Por otro lado, Lácteos Samaria será una empresa dedicada a la producción de quesos campesino de buena calidad, garantizando para ello la elaboración de un proceso rápido, limpio y de muy baja manipulación, para generar un producto de excelente calidad que satisfaga el gusto y las necesidades de los clientes; por ello las políticas de aseguramiento de calidad que implementará son:

- **Proveedores:** la empresa se esforzará por tener proveedores que tengan criterios de calidad, para ello se realizará una alianza estratégica con la Cooperativa Cogancevalle con el fin de ofrecer charlas y asistencia técnica impartidas por este gremio al campesino y finqueros de la región respecto al cuidado y alimentación del ganado para obtener una leche de gran calidad ideal para nuestro producto.
- **Diseño del proceso:** se debe garantizar que el proceso de producción sea de forma técnica y ágil, cumpliendo paso a paso la producción del queso, con el fin de evitar cuellos de botellas y se generen demoras de producción y productos de baja calidad.
- **Dotación:** para obtener un producto excelente de calidad es necesario que el personal cuente con los elementos suficientes para trabajar en forma ágil, con buena disposición y sin demoras, además que sea el adecuado para evitar accidentes y contaminación de los productos.
- **Controles de proceso:** dentro del proceso se realizarán controles Físico-químicos y organolépticos para que el producto final sea de buenas condiciones para el cliente. Se controlarán las temperaturas y tiempos que los diferentes procesos necesiten. De igual forma, se realizarán controles al peso del producto final antes de que este sea empacado, como también se revisara el empacado y la presentación del producto final, con el fin de entregar al cliente un producto con la cantidad, sabor y presentación que desea.
- **Políticas de empleo:** para la empresa el talento humano es un factor muy importante para el desarrollo del producto y crecimiento de la misma, es por ello que se garantizara la estabilidad laboral a través de un sistema de contratación legal y se les brindara la capacitación pertinente en temas que demanden tanto para la producción del queso como para su manipulación.

5.13 Procesos de investigación y desarrollo.

Una vez que la empresa sea reconocida por su queso campesino natural y tenga músculo financiero, es importante incursionar en el desarrollo de otros productos como quesillo,

queso a las finas hiervas, queso con picante, queso pera, queso mozzarella, mantequilla, queso pera con bocadillo, queso pera con arequipe y yogurt.

Por lo tanto, el proceso de investigación y desarrollo será el siguiente (Abrach, s.f., Fuentes, 2008):

- **Necesidades del cliente:** a través de degustaciones en el punto de venta, en ferias de la ciudad, en ciudades aledañas, o eventos creados por la cámara de comercio de Tuluá, se dará a conocer una muestra de uno de los productos mencionados anteriormente, para evaluar si le gusta al cliente, en qué presentación; con el fin de tener información del segmento del mercado.
- **Proceso:** una vez identificado los gustos y especificaciones de los clientes, se procede a realizar el costo de producción del nuevo o nuevos productos, continuando con la programación de la producción, como también el requerimiento o no de nuevos equipos y mano de obra.
- **Equipos:** determinar si con el equipo actual se puede elaborar el nuevo o nuevos productos; de lo contrario realizar cotización de los equipos que se requerirá.
- **Recurso Humano:** determinar si hay necesidad de ampliar la mano de obra o continuar con la existente; en el caso de ampliar la mano de obra, se debe realizar un análisis de salario y contratación.
- **Inversión:** en el caso de requerir nuevos equipos, se realizará un nuevo crédito con una entidad financiera con el fin de adquirir los nuevos equipos, para ello se analizará plazo y monto de financiación. O también mirar la opción de realizar una alianza estratégica con el proveedor de productos Nasa Industrial y Comercial, para la consecución de los nuevos equipos tecnológicos.

5.14 Plan de compras.

Teniendo en cuenta el plan de consumo de queso campesino (numeral 5.8), para atender una producción mensual de 7.280 lbs de queso campesino, para el primer año de producción, se adquirirá cada mes los siguiente insumos y materia prima:

Tabla 23 Plan de Compras Queso Campesino

Ítems	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
Litros leche (por mes)	29.120	30.576	32.105	33.710	35.396
Cuajo (Frasco 500 gr) (por mes)	2 Frascos	2 Frascos	2 Frascos	2 Frascos	2 Frascos
Sal (Kg) (por mes)	218	229	241	253	265
Empaque (bolsas 8x12) x 100 (por mes)	73	76	80	84	88

Fuente: elaboración propia

De igual forma, en el cuadro anterior se especifica el plan de compras del segundo al quinto año de producción, valores teniendo en cuenta los parámetros de proyección establecidos en el plan de consumo de queso campesino (numeral 5.8).

Como ya se mencionó en el punto 5.8; la sal, el empaque y el cuajo se pagarán de contado de manera mensual, y la leche que se pagará de manera quincenal.

5.15 Costos de producción.

En el siguiente cuadro se muestran las cantidades y los costos para producir una libra de queso campesino:

Tabla 24 Costos de Producción de Queso Campesino (1 lb)

Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario
Leche	Lt	4,0	\$ 4.000
Cuajo	gr	0,12	\$ 35
Sal	gr	30	\$ 30
Empaque (bolsas 8x12) x 100	Unidad	1	\$ 21
Total			\$ 4.086

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, para cumplir con una producción mensual de 7.280 lbs de queso y una producción anual de 87.360 lbs para el primer año; los costos de producción son:

Tabla 25 Costos de Producción (Mes y Año)

Ítems	Valor x mes	Valor Año 1
Libras de Queso Campesino	7.280	87.360
Leche	\$ 29.120.000	\$ 349.440.000
Cuajo	\$ 253.344	\$ 3.040.128
Sal	\$ 218.400	\$ 2.620.800
Empaque (bolsas 8x12) x 100	\$ 152.880	\$ 1.834.560
Total	\$ 29.744.624	\$ 356.935.488

Fuente: elaboración propia

La profundización en cuanto a la capacidad de producción está indicada en el numeral 5.10 y el plan de producción en el numeral 5.7.

5.16 Infraestructura.

La empresa lácteos Samaria requerirá de dos sitios, uno para la producción que estará ubicado en el corregimiento de Barragán y otro para la venta del producto final, que estará ubicado en la ciudad de Tuluá.

1. Sitio Producción (Barragán).

Para la elaboración de queso campesino, la empresa Lácteos Samaria estará ubicada en la cabecera del corregimiento de Barragán en Valle del Cauca. El sitio cuenta con los servicios requeridos de energía, agua, internet, alumbrado público y recolección de basuras; tiene las instalaciones aptas para la fabricación de producción de alimentos; con mano de obra disponible y la cercanía a los proveedores y mercado objetivo.

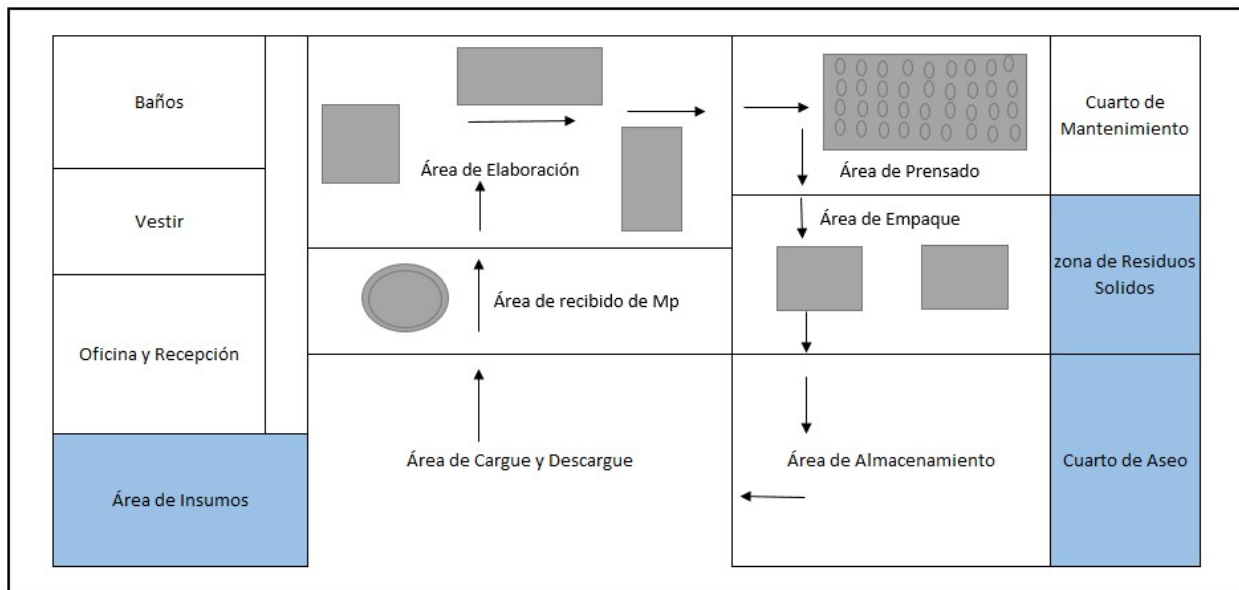
Para el funcionamiento de la empresa, se cuenta con un local con área construida y terreno de expansión, el cual es aportado por uno de los socios de manera voluntaria para el inicio del proyecto sin hacer este parte de los activos de la empresa, a futuro dependiendo de los resultados del proyecto se procederá a establecer un valor como canon de arrendamiento.

El local cuenta con las siguientes áreas o secciones (ver Figura 18):

- **Recepción de leche y preparación:** aquí se recibirá la leche bajo análisis de la misma, se procederá a llevarla al tanque de enfriamiento y se realizará el lavado de tinas. Aquí en este sitio se ubica el tanque de enfriamiento.

- **Punto de Proceso:** aquí se encuentra la marmita, las liras, los moldes, y la estantería con los insumos para la elaboración del queso campesino.
- **Punto de prensado:** aquí se ubican las prensas para obtención del producto final.
- **Punto de Empaque y almacenamiento:** sitio para obtener y empacar las libras de queso campesino, como también el lugar de almacenamiento, en este punto se ubicará el congelador.
- **Punto de despacho.**
- **Baño y vestier.**
- **Punto de disposición de basuras**
- **Área Administrativa:** sitio habilitado para la oficina del gerente donde se llevará toda la parte administrativa de la empresa.

Figura 17 Esquema distribución interna sitio de producción

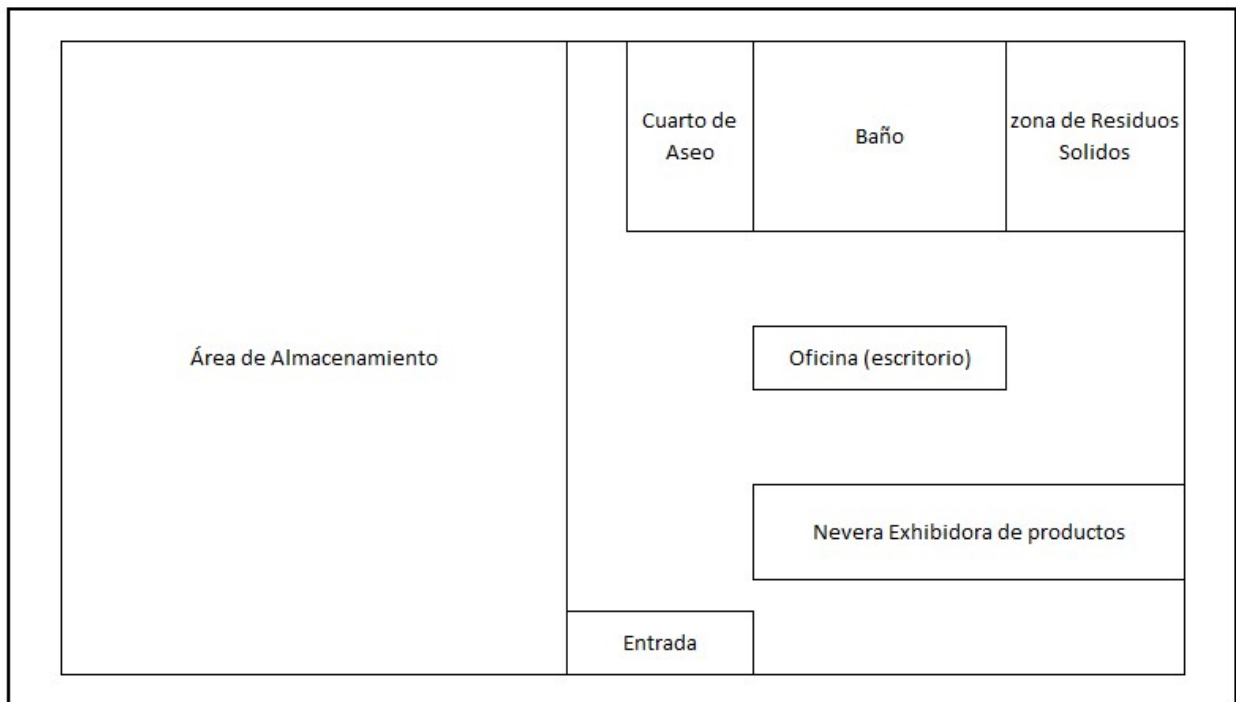


Fuente: elaboración propia

2. Sitio Venta (Tuluá).

Para la venta del producto se alquilará un local comercial en Tuluá ubicado en la zona comercial para atender a los clientes. Este sitio contara con los servicios públicos de energía, agua, internet, congelador, nevera de exhibición, caja registradora, escritorio, entre otros (ver Figura 18).

Figura 18 Esquema distribución interna del local comercial



Fuente: elaboración propia

5.17 Mano de obra requerida.

El personal que se requiere para el proceso de producción son 3 operarios sujetos al perfil del SENA definido como “Trabajador calificado en procesamiento de lácteos; o en su defecto capacitar al personal en el curso de queso suministrado por la empresa Fesalimentos en la ciudad de Tuluá, facilitando así el manejo de las responsabilidades de cada uno debido a que tienen conocimientos específicos en este proceso productivo. El primer operario será el encargado de recibir y controlar la cantidad y calidad de leche requerida, este mismo será el encargado de transportarla al tanque de enfriamiento y posteriormente a la marmita; estos procesos estarán bajo su responsabilidad.

El segundo operario, se encargará de trabajar en el proceso de cuajado en el que empleará la lira y continuará con el proceso de desuerado, salado y el moldeo.

El tercer operario se encargará del prensado, desmolde, empaque y almacenado del producto terminado.

Es necesario llevar de una manera higiénica todo el proceso productivo. Esto incluye el uso de protectores en los trabajadores que manipulan a diario de alguna forma el producto, estos protectores conocidos como equipo de protección industrial corresponden a overoles blanco, peto blanco, botas industriales, guantes, tapabocas, y gorro, los cuales serán entregados 3 veces al año de acuerdo al código sustantivo del trabajo en su artículo 230. La manera de manipulación y conservación de estos protectores se realizará con base en el Decreto 3075 de 1997 relacionado con las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.

En cuanto a los riesgos producto de sustancias tóxicas, no existen, ya que este proceso no tiene ningún tipo de sustancia nociva para la salud.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Análisis estratégico.

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos; para ello debemos realizar un análisis externo (Entorno General y Entorno Especifico) e interno (recursos o áreas) con el fin de identificar Oportunidad, Amenazas, Fortalezas y debilidades (Fred y Forest, 2017).

Por lo tanto, el análisis estratégico de Lácteos Samaria es el siguiente:

a. Análisis Externo.

Este análisis, está conformado por el entorno general y el entorno específico (Fred y Forest, 2017, González y Martínez, 2017, Proaño, 2018).

Entorno General.

- **Entorno Económico**

Respecto a esta variable el sector lácteo en Colombia ha presentado crecimiento en el último trimestre del 2019, ubicándose el PIB del sector en el 5.4% (DANE, 2019), lo cual es positivo para el sector porque venía presentando decrecimiento debido a las importaciones de productos lácteos desde Estados Unidos y la Unión Europea como consecuencia de la firma de los tratados de libre comercio establecidos con estas dos regiones (Portafolio, 2019). Por otro lado, la inflación para el 2020; el Gobierno, el Banco de la República y los centros de pensamiento le apuntan a tener un IPC de un dígito, finalizando el año con una meta fija por el Emisor del 3% (Portafolio, 2020). El DANE resaltó que hubo cuatro sectores en el 2019 que estuvieron por encima de la inflación anual: alimentos y bebidas no alcohólicas (5,8%), educación (5,75%), bebidas alcohólicas y tabaco (5,48%), restaurantes y hoteles (4,23%) (La patria, 2020); de esta manera el sector de alimentos estuvo varios puntos por encima de la inflación anual, producto la volatilidad del dólar frente al peso colombiano, que fue uno de los factores que

llegaron a incidir en el costo de alimentos importados; pero a pesar de ello la inflación de Colombia está en el rango de proyecciones de políticas macroeconómicas (La patria, 2020). A su vez se observa un panorama positivo para la tasa de interés, ya que el Banco de la Republica dejara su tasa de interés sin cambio y más aun con pronóstico a la baja (Portafolio, 2019, Banco de la Republica, 2020, Davivienda, 2020), lo cual es favorable para nuestro proyecto, ya que una parte de la inversión va hacer financiada.

- **Entorno Político- Legal.**

En esta variable podemos encontrar importantes regulaciones de funcionamiento para una empresa de lácteos:

- DECRETO 3075 DE 1997. CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Las fábricas y establecimientos donde se procesan alimentos se encuentran regulados por el instituto nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

- RESOLUCIÓN 01804/1989. Clasificación de los quesos según el contenido de grasa, como también las características fisicoquímicas y microbiológicas de los quesos.

- RESOLUCIÓN 2674 de 2013. La resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

- CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

- CODIGO COMERCIO. conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio.

- **Entorno Sociocultural.**

En esta variable podemos mencionar que la Tasa de Desempleo, que a noviembre de 2019 fue del 9,3% (DANE, 2019), es decir que para 2020, la creación de empleo seguirá siendo débil y sólo se verán menores niveles de desempleo a partir del segundo semestre de ese año. Con lo cual, la tasa de desempleo promedio de 2020 se ubicaría ligeramente por debajo de la de 2019 (Portafolio, 2019, Portafolio, 2020).

De igual forma los cambios de estilos de vida marcaran en el año 2020, cada día, los colombianos compramos y consumimos diferente: pasamos en muchos casos de las grandes cadenas a los hard discount, de ir a la tienda a que un domiciliario lo traiga; lo anterior tiene que ver con los cambios en preferencias de consumo, ya que cuando la gente que tiene carro prefiere andar en bicicleta o patineta entre semana para ir a su oficina, modifica la distribución de su bolsillo (pocketshare) y de su tiempo (timeshare), redefiniendo el mercado al igual que los medios de pago y desembolso (El Espectador, 2020) . A su vez el consumidor prefiere adquirir productos sanos y naturales, es decir regresar a lo básico, donde se destacarán los ingredientes simples y naturales, con productos y experiencias que sean auténticas, alejándose de lo material y productos genéricos (La Republica, 2019).

- **Entorno Demográfico.**

Según datos de Nielsen, el consumo de queso por persona en Colombia alcanzó los 1,4 kilos en los últimos 12 meses a febrero de 2019, cifra que ha crecido un 50% en los últimos 5 años. Durante el periodo estudiado por la firma, el negocio de quesos en el país movió 890.500 millones de pesos, que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso (Portafolio, 2019), datos que en nuestro caso nos favorece para la producción de Queso Campesino Natural. El 47% del volumen se concentró en quesos frescos como campesino, quesito y cuajada, seguido de quesos hilados como las mozzarelas con un 25%, maduros y semimaduros como el grana padano, emmental, gruyere con 14%, otros con un 9% y finalmente esparcibles 5% (Portafolio, 2019), lo cual es positivo para nuestra empresa.

A su vez se observa un crecimiento de la población del municipio de Tuluá la cual al 2020 está proyectado para una población total de 224.257 habitantes, de los

cuales 193.873 habitantes corresponden a la cabecera y 30.384 al resto de la población (DANE, 2019), lo anterior es muy importante porque es una posible fuente de demanda para nuestro producto.

Por otro lado, la región de Barragán se caracteriza por tener unas tierras ricas en minerales aptas para el cultivo y la tenencia de animales, es así que la raza de ganado que maneja la región es el ganado normado; cuya leche de las vacas de esta raza es muy apreciada en la industria láctea mundial, debido a que sus proteínas se presentan frecuentemente bajo las formas más aptas para la transformación quesera: las micelas de caseína son más pequeñas y posee una alta concentración de la variante B de la Caseína Kappa, lo que permite lograr rendimientos en queso del 15% al 20% superior a leches de otras razas (Portal lechero, s.f.).

- **Entorno Tecnológico.**

En esta variable se encuentra gran variedad de equipos tecnológicos para la elaboración de quesos campesino y otra clase de quesos, entre los equipos se tiene marmitas, tanques de enfriamiento, prensas manuales y neumáticas, mesa para desuerado, pasteurizador, banco de hielo, lavamanos de pedal, empaquetadoras al vacío, equipos para análisis de leche, entre otros; los cuales son suministrados por proveedores nacionales como Centro Agrolechero, Nasa Industrial y Comercial, Improlac, Agri-lac, Tecnilac, Sattler. Así como se presenta gran variedad de proveedores, el costo de los equipos es alto, para lo cual hay que requerir capital propio o en su defecto financiado.

Entorno Específico.

El entorno específico fue realizado en el punto 2.3 (análisis de las fuerzas que impactan el negocio), donde se detectaron oportunidades y amenazas para la Lácteos Samaria (remitirse al punto 2.4).

b. Análisis Interno.

Este análisis corresponde a los recursos de la empresa: administrativa, operativa, mercadeo, financieros, talento humano, tecnológicos, materiales y físicos (Fred y Forest, 2017).

- **Administrativa:** en este punto se contará con personal idóneo (Ingeniero de alimentos preferiblemente) que estará a cargo de la parte administrativa y operativa de la empresa, para cumplir con la producción pronosticada y con los requerimientos administrativos que sean necesarios.
- **Operativa:** la empresa contará con talento humano capacitado en buenas practicas manufactureras por SENA, para llevar a cabo el proceso productivo del queso campesino. Para esta área se empleará a mujeres cabeza de hogar del corregimiento de Barragán (remitirse a punto 6.6 perfiles y funciones, y punto 6.8 esquema de contratación y remuneración).
- **Mercadeo:** la empresa contará con un punto de venta en la ciudad de Tuluá (local comercial) para atender la demanda establecida, para ello contará con un administrador del local y un domiciliario, aplicando estrategias de comunicación y promoción (punto 4.6) y estrategia de fuerza de venta (punto 4.7).
- **Financieros:** Lácteos Samaria cuenta con recursos financieros tanto para la inversión como para la operación del negocio; se tendrá una fuente de financiación mixta (socios y crédito), para que a partir de la operación genere el flujo de caja para atender la parte operativa y financiera de la empresa de acuerdo a las proyecciones de ventas y obtenga rentabilidad para los socios y valor para la empresa.
- **Talento humano:** la empresa contará con un grupo de talento humano idóneo y capacitado para atender la operación de la misma, teniendo en cuenta los perfiles y funciones (numeral 6.6), como también el esquema de contratación y remuneración establecido (numeral 6.8).
- **Tecnológicos:** respecto a este ítem, Lácteos Samaria contará con el equipo tecnológico necesario para la elaboración de Queso Campesino Natural, este equipo fue descrito en el punto 5.5 (características de la tecnología).

- **Materiales:** la empresa contará con la materia prima e insumos necesarios y de calidad para elaborar el Queso Campesino Natural descritos en el punto 5.6 (materias primas y suministros).
- **Físicos:** Lácteos samaria, contara con los recursos físicos necesarios para poder atender el negocio tanto en la parte de producción como en la parte de comercialización, lo anterior fue descrito en los puntos 5.4 (Necesidades y requerimientos) y 5.16 (Infraestructura).

6.2 Misión.

Lácteos Samaria es una empresa dedicada a la producción y comercialización de queso campesino, elaborado artesanalmente, cumpliendo con normas de calidad e higiene, con tecnología apropiada y sentido humano con el fin de satisfacer las exigencias de nuestros clientes, brindando excelente calidad, servicio y cumplimiento.


6.3 Visión.

Para el año 2025 Lácteos Samaria pretende ser una empresa líder en Tuluá y en el Valle del Cauca, productora del mejor Queso Campesino Natural y fresco con base en la leche producida en la región de Barragán garantizando calidad e inocuidad de la misma y por la participación en el campo social de la región.

6.4 Análisis DOFA.

Una vez realizado el análisis estratégico en el punto 6.1, a continuación, se realiza el análisis DOFA de Lácteos Samaria:

Tabla 26 Matriz DOFA Lácteos Samaria

Lácteos Samaria	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento - Capacidad de trabajo en equipo - Producto 100% natural. - Personal idóneo y capacitado. - Equipos Tecnológicos adecuados. - Materia prima orgánica e insumos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros limitados. - Infraestructura alquilada del punto de venta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y conocimiento técnico. - Calidad del producto. - Infraestructura propia en el sitio de producción. - Bajos costos de producción. 	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector. - Tasa de Interés estable. - Inflación con tendencia a la baja. - Cambios favorables en los estilos de consumo. - Aumento del consumo de queso por persona en Colombia. - Crecimiento de la Población de Tuluá. - Excelente Raza de Ganado en la región de Barragán. - Variedad de equipos tecnológicos. - Variedad de proveedores de equipos, insumos y materia prima. - Barreras de entrada para nuevos competidores. - Kwon How del proceso productivo del Queso Campesino Natural. - Precio favorable de nuestro producto en relación a los productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencializar el producto entre los clientes. - Aprovechar las redes sociales, ajustando los accesos para cubrir los domicilios. - Fortalecer la relación con los proveedores cumpliendo con los acuerdos de pago, mantenido una comunicación clara y constante para obtener reciprocidad en el suministro de productos y en la resolución de problemas relacionados con la calidad, entrega y precio. - Desarrollar una estrategia de posicionamiento y fidelización para el cliente frente a la competencia directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar créditos a través de entidades como Banagrario u otro tipo de Banco para inversión en maquinaria y equipo y en la adquisición de un punto de venta. - Alianzas estratégicas con tiendas de productos naturales para la venta del producto.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Alto precio o inversión en maquinaria y equipo. - Productos sustitutos de origen animal y vegetal. - Competidores con productos industriales (grandes y pequeñas empresas). - Contraindicaciones médicas o intolerancia a productos lácteos. - Falta de asistencia técnica para los productores de leche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Masificar el valor de ser un producto 100% natural, para que los clientes nos reconozcan como la mejor opción. - Prestar asistencia técnica a productores, en relación con la calidad de leche a través de convenios con Cogancevalle y SENA Tuluá. - Ampliar la cobertura de mercados a través de una estrategia de ajustes de precio para persuadir a los clientes de comprar, y tomar ventajas frente a los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un eficiente proceso de producción artesanal, mostrando un factor diferenciador frente a la competencia y así el consumidor pueda elegir un producto 100% natural. - Desarrollar estrategias de responsabilidad social, aportando medios y productos para una vida sana.

Fuente: elaboración propia

6.5 Estructura organizacional.

Como en cualquier pyme, la estructura Organizacional no es compleja, no cuenta con un personal numeroso, sino por el contrario su personal es el estrictamente necesario para que su producción se pueda realizar. Por lo tanto, la estructura organizacional de la empresa Lácteos Samaria corresponde a la denominada “Funcional” apoyada en departamentos, ya que el poder se delega de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña dentro de la empresa (Koontz y Wehrich, 2013).

Es así que Lácteos Samaria está conformada por la Junta Directiva; un Gerente Administrativo y de Producción, encargado de llevar la parte administrativa y de producción de la empresa, que tendrá a cargo a tres operarios; por otro lado, contará con un administrador en punto de venta con su repartidor domiciliario (remitirse al punto 6.7 para ver el organigrama de la empresa).

6.6 Perfiles y funciones.

Junta Directiva.

La junta directiva es el organismo máximo de administración encargado de la toma de directrices de la empresa, de la obtención de resultados razonables para los socios y de la supervisión del rendimiento del administrador general y sus respectivos subordinados. A su vez, está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de todos los socios.

A continuación, se presenta los perfiles y funciones de los cargos:

Tabla 27 Perfil y Funciones del Gerente

CARGO:	GERENTE
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Efectuar la administración, planeación, dirección, coordinación y control de las tareas y actividades necesarias para la buena ejecución de la empresa en búsqueda de satisfacer el mercado y a la vez generar una mayor rentabilidad.	
2. PERFIL DEL CARGO	

Profesional en carreras administrativas y afines a la agroindustria, preferiblemente Ingeniero de Alimentos, con conocimientos en las áreas de mercadeo, planeación y producción, y experiencia en el manejo de personal. Debe poseer una experiencia mínima de 3 años en el sector lácteos, con adecuado manejo temperamental y filial con los empleados, clientes y proveedores de la empresa.

3. JEFE INMEDIATO

Junta Directiva

4. PERSONAL A CARGO

Tendrá a su cargo en forma directa a:

- Operarios
- Administrador punto de venta
- Domiciliario

5. FUNCIONES DEL CARGO

- Administrar las áreas de producción (proceso productivo), talento humano, financiera y de mercados (punto de venta) de la empresa.
- Analizar e interpretar los registros de producción y registros financieros.
- Ejercer la representación legal de la Empresa.
- Aplicar principios administrativos, financieros y humanísticos para resolver problemas.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales de la empresa.
- Estar en permanente contacto con los proveedores para responder a estos a cualquier inquietud que se pudiese presentar en cuanto a la parte productiva o administrativa.
- Presentar informes financieros a la junta directiva.
- Controlar los movimientos y flujos de caja
- Coordinar y controlar el proceso de producción.
- Programar la producción, permitiendo aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Manejo de inventarios.
- Verificar el cumplimiento de los operarios, para con sus funciones.
- Inspeccionar el buen funcionamiento y mantenimiento de los equipos.
- Obtener un producto que cumpla con las especificaciones de calidad.
- Mantener el sitio de producción y el de venta en óptimas condiciones.
- Manejo de redes sociales y herramientas ofimáticas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 28 Perfil y Funciones del Operario

CARGO:	OPERARIO
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Persona encargada de realizar los procesos productivos dentro de la empresa, la cual es responsable del buen funcionamiento de la maquinaria y la adecuada elaboración de los procesos productivos.	
2. PERFIL DEL CARGO	
El personal asignado a la parte de operación, debe ser mujer cabeza de hogar entre los 18 y 35 años con formación en BPM del SENA. Debe ser una persona leal, activa, ágil, responsable,	

respetuosa, pero por sobre todo honesta. El manejo de las relaciones interpersonales es el mayor requerimiento para este cargo.
No necesita tener experiencia laboral

3. JEFE INMEDIATO

Gerente

4. PERSONAL A CARGO

- Ninguna

5. FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir y realizar análisis fisicoquímico a la leche.
- Lavar tinas de leche.
- Realizar la elaboración del queso campesino (pasterización, adición de cuajo, corte de cuajada, agitación, desuerado, salado, moldeo, y prensado)
- Realizar el empaquetado y almacenado del queso campesino.
- Carga del producto al transporte.
- Manejar de manera adecuada los equipos para la elaboración de queso campesino.
- Mantener aseada toda el área de producción.
- Mantener en perfecto orden el área en la que realiza sus funciones y actividades.
- Acatar cualquier orden establecidas por sus superiores.
- Informar algún daño en el sitio de producción inmediatamente a su superior más cercano.

Fuente: elaboración propia

Tabla 29 Perfil y Funciones del Administrador del Punto de Venta

CARGO:	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Administrar eficientemente el punto de venta, velando por la imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado.	
2. PERFIL DEL CARGO	
Técnico o Tecnólogo en carreras administrativas o de mercadeo, con experiencia mínima de un año en el sector lácteos, excelentes relaciones interpersonales, alta motivación al logro, técnicas comerciales, consecución, manejo y seguimiento de clientes, y manejo de personal.	
3. JEFE INMEDIATO	
Gerente	
4. PERSONAL A CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Domiciliario 	
5. FUNCIONES DEL CARGO	

- Administrar el punto de venta.
- Recepción, inventario y almacenamiento del producto.
- Implementación de la estrategia de comunicación y promoción.
- Implementación de la estrategia de fuerza de ventas.
- Canalizar la información y los requerimientos de clientes.
- Fortalecer las relaciones con los clientes.
- Detectar oportunidades de negocio.
- Coordinar la consecución de nuevos clientes.
- Coordinar los despachos del producto.
- Mantener el punto de venta en óptimas condiciones.
- Manejo de redes sociales y herramientas ofimáticas.

Fuente: elaboración propia

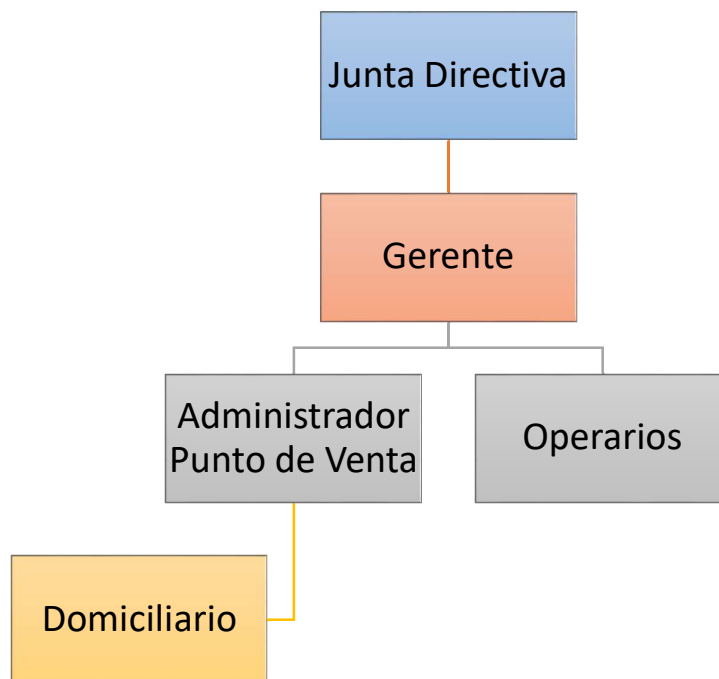
Tabla 30 Perfil y Funciones del Domiciliario

CARGO:	DOMICILIARIO
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Persona encargada de llevar a domicilio el producto pedido por los clientes; de igual forma servir como ayudante de venta en el punto de venta y el manejo de otras actividades. Debe contar con moto y ponerla a disposición de la empresa para el desarrollo de sus labores.	
2. PERFIL DEL CARGO	
Bachiller, con experiencia mínima de un año en cargos similares; manejo de moto, pase vigente y atención al público.	
3. JEFE INMEDIATO	
Administrador punto de venta	
4. PERSONAL A CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	
5. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la ruta de transporte en función del número de pedidos y la localización de los domicilios de entrega. • Entregar el pedido, cuidando que la atención al cliente sea la correcta. • Cobrar el importe exacto correspondiente al producto, devolviendo la cantidad correcta en caso de ser necesario. • Justificar correctamente todos los cobros efectuados. • Servir como ayudante de venta en el punto de venta. • Elaboración de trámites varios. • Descargue del producto. • Mantener el cliente satisfecho en cuanto a puntualidad y calidad. 	

Fuente: elaboración propia

6.7 Organigrama.

Figura 19 Organigrama Lácteos Samaria



Fuente: elaboración propia

6.8 Esquema de contratación y remuneración.

Para el desarrollo de las contrataciones es importante tener claro que las personas que se vayan a vincular deben tener las aptitudes y las actitudes requeridas para los perfiles mencionados en el numeral 6.6, es necesario que los contratos de trabajo especifiquen correctamente las obligaciones y derechos de los trabajadores como de la empresa; para evitar problemas por malos entendidos en el desarrollo del trabajo. El domiciliario a contratar debe contar con moto y ponerla a disposición de la empresa para el desarrollo de sus actividades. Para la contratación de los tres operarios cuyas funciones serán desarrolladas en el corregimiento de Barragán y para dar cumplimiento a parte del objeto social que tiene la compañía, deberán ser contratadas para estos tres cargos mujeres cabezas de hogar y que sean de este corregimiento. A todo el personal se le realizara un contrato a término indefinido el cual se caracteriza por no tener fecha de terminación establecida y con este contrato el empleado gozara de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley.

De conformidad con el Código del Trabajo, el salario no solo se refiere a la remuneración ordinaria, sino a todo lo que el trabajador recibe en efectivo o en especie como compensación directa por el servicio prestado. El artículo 134 del Código del Trabajo establece que el período salarial no debe ser mayor de una semana para trabajadores diarios y que para trabajadores mensuales debe ser de una vez al mes. Los salarios deben pagarse en moneda corriente en el lugar de trabajo o consignado a la cuenta de ahorros registrada por el empleado, estos deben pagarse directamente al trabajador o a una persona autorizada (por escrito) por el trabajador.

La remuneración salarial que se establece para el Gerente y/o administrador del negocio será de \$1.500.000, la remuneración para el administrador del punto de venta y los tres operarios será de un salario mínimo legal vigente, la remuneración para el domiciliario será de un salario mínimo legal vigente más un auxilio de rodamiento de \$200.000.

6.9 Factores clave de la gestión del talento humano.

Para la gestión del talento humano un factor clave es tener claro las características de nuestra empresa y las actividades y/o labores que debe ejercer cada personal, ya con esto se enfocara los procesos de selección, evaluaciones o formación del personal de acuerdo a nuestras necesidades y al trabajo puntual que va desarrollar cada empleado. Debemos alinear al personal con los objetivos y estrategia de la empresa, difundir y lograr que el personal capte y se enfoque a estos objetivos, dar al empleado su importancia y reconocimiento haciéndolo participe del éxito y hacerlo consiente que son el centro y motor de la empresa.

Otro factor clave es tener un excelente clima organizacional y para nosotros teniendo en cuenta nuestro objeto social la población de Barragán y los empleados son lo más importante, por eso el gerente debe tener un rol de líder que trabaje fuertemente para que los empleados se sientan satisfechos con la labor que desempeñan y se sienten identificados con los valores que se promueven en la empresa, los siguientes 5 factores se deberán promover, aplicar y medir desde la gerencia; los cuales generaran un buen clima y una excelente gestión del talento humano:

- a. Participación: Es el grado en que se involucran los colaboradores en las actividades principales de la empresa, incluyendo decisiones estratégicas, proyectos e inclusive las situaciones problemáticas. Implica saber delegar, es decir soltar decisiones y dar la autonomía necesaria para tomar iniciativas frente a situaciones, de las que se puede encargar algún colaborador sin el control directo por parte del líder. (Gnecco, Giardelli, & Foutel, 2010)
- b. Reconocimiento: Es el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Una parte fundamental dentro de las organizaciones es el reconocimiento, esto quiere decir "tener en cuenta" y "reconocer" los aportes individuales y hasta cierto punto premiar y motivar a quien se lo merece. (Andrade, 2012)
- c. Comunicación: Para (Quevedo, 2003), comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas siendo un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar bien y libremente. La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como lo que se comunica a los subordinados para que hagan bien su trabajo, desde lo que tienen que hacer hasta lo que tienen que lograr con ello, es decir, para mejorar la eficacia. Esto es por el lado de lo que la empresa espera que hagan las personas. Para ello, la comunicación debe ser clara. También engloba lo que reciben las personas de la empresa. Es decir, la comunicación a los subordinados también debe ser clara en cuanto a su remuneración, ascensos, incentivos, seguro, vacaciones, etc.
- d. Estructura: Dentro del modelo de Litwin y Stringer (s.f), la estructura hace referencia a la percepción de los empleados acerca de las restricciones que se les impone en su trabajo, es decir, la cantidad de reglas, políticas, trámites que tienen que realizar en su trabajo. También incluye a la percepción de si las cosas están bien organizadas. (Quevedo, 2003).
- e. Cooperación: Según Litwin y Stringer 1968, citado en (Quevedo, 2003), es lo que perciben los empleados acerca del espíritu de ayuda que existe en la empresa tanto entre los compañeros de trabajo, como entre los jefes y subordinados. Se

mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores. De forma semejante, hace referencia a la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa para el ejercicio de sus funciones permitiendo el logro de los objetivos organizacionales.

6.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

Como parte de la compensación a los trabajadores es otorgarles a o todos contratos a término indefinido lo cual genera equidad laboral, tranquilidad y estabilidad, les permitirá con este tipo de contrato acceder a créditos con los bancos y mejores oportunidades para sus familias.

Para la generación de incentivos en primera instancia el gerente realizara seguimiento y evaluación de desempeño anualmente a cada personal para validar si ellos están dando cumplimiento al alcance de cada cargo y el impacto que cada empleado está generando a la empresa.

Se tendrán incentivos de tipo indirecto y directo:

Indirectos: Capacitaciones; estas les dará la oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la empresa.

Actividades Recreativas; serán indispensable para que los empleados no sientan que trabajan para una organización monótona por eso se fomentara el bienestar integral y se incentivara mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más, están se realizarían después de pasado el primer año de operación y su realización dependerán de las utilidades y resultados que tenga la empresa.

Directo: Monetarias; serán las remuneraciones adicionales al salario básico del trabajador, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra formarán parte de los incentivos de este tipo.

Bonos, será el incentivo utilizado para aumentar el rendimiento de los empleados, este se entregará una vez al año y dependerá de los resultados que la empresa tenga, los

socios luego de haber logrado las metas y objetivos en cuanto a utilidades dispondrán a su criterio un porcentaje para ser distribuido de forma equitativa entre todos los empleados que obtienen un resultado positivo por parte del gerente en la evaluación de desempeño.

Lograr estos incentivos y compensaciones a los empleados traerá beneficios para la empresa, aumentará la satisfacción y motivación del trabajador, y se traducirá a su vez en un aumento de la productividad y el desempeño del equipo de trabajo.

6.11 Esquema de gobierno corporativo.

En nuestro caso dentro del esquema de gobierno corporativo los principales actores son el órgano social el cual está conformado por los socios y/o accionistas de la empresa y el órgano de ejecución el cual está representado en el gerente, el esquema a implementar estará basado en el CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS - CÓDIGO PAÍS (Superfinanciera, 2014) sobre las Áreas de Gobierno Corporativo; Derechos y trato equitativo de accionistas y Asamblea general de accionistas.

Las medidas a implementar del código país para el órgano social hacen referencia en primera instancia a los derechos y trato equitativo de los accionistas, se implementarán las medidas del 1 al 4 (Superfinanciera, 2014) que establecen con mayor determinación y mejor acceso a la información importante de la sociedad para los accionistas.

Sobre la asamblea general de accionistas se implementarán las medidas del 5 al 8 (Superfinanciera, 2014) que establecen que tipos de decisiones deberían ser adoptadas por la asamblea general de accionistas con el fin de buscar mayor transparencia y cómo mejorar el acceso a la información para los accionistas, las medidas 9 y 11 (Superfinanciera, 2014) se establece un trato equitativo a los diferentes accionistas, la regulación de las asambleas, la revelación de los diferentes tipos de acciones, sus respectivas obligaciones y derechos, tanto para los accionistas como para el público en general, promoviendo la transparencia interna y externa.

6.12 Aspectos legales.

La normatividad vigente exige la observancia y cumplimiento de diversos aspectos legales, que deben considerarse, estructurarse y cumplirse de forma permanente, en aras de permitir el funcionamiento del negocio planteado, y evitar potenciales sanciones jurídicas, que puedan poner en peligro la sostenibilidad del mismo.

Así, el presente acápite analizará los aspectos legales que *Lácteos Samaria* deberá cumplir, enmarcados en tres esferas: (i) la constitución/nacimiento de la empresa; (ii) el ejercicio de la actividad económica; (iii) el cumplimiento de regímenes de imperativa observancia.

(i) **La constitución/nacimiento de la empresa.**

En Colombia, de conformidad con el artículo 1° del Código de Comercio de Colombia, la aplicabilidad de la legislación comercial se extiende a todos los empresarios y asuntos mercantiles, así, considerando que estas disposiciones normativas definen empresa como *“toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”*¹, y teniendo en cuenta que *Lácteos Samaria* es una actividad organizada para la producción de bienes, su creación estará regulada por la legislación comercial.

La constitución de *Lácteos Samaria* como empresa en Colombia requiere (Procolombia, 2019):

- a) Elegir el vehículo jurídico propicio para desarrollar la actividad, sobre lo cual se tratará más adelante. Aclarando que es lícito en Colombia operar como persona natural o persona jurídica.
- b) Matricularse en el registro mercantil que lleva la Cámara de Comercio de la ciudad en la que *Lácteos Samaria* establezca su domicilio principal, siendo esta la Cámara de Comercio de Tuluá debido a la proximidad geográfica con la fábrica.

¹ Decreto 410 de 1971. Código de Comercio de Colombia. Artículo 25°.

- c) La obtención del Registro Único Tributario (RUT), de forma previa al inicio de las actividades comerciales. Su obtención se puede tramitar directamente en la Cámara de Comercio de Tuluá, durante el proceso de constitución de la sociedad (si el vehículo jurídico elegido es una sociedad); o ante la DIAN una vez la sociedad haya sido constituida y registrada.

(ii) El ejercicio de la actividad económica.

El régimen jurídico colombiano exige de las empresas el cumplimiento de ciertos requisitos para el ejercicio de actividades económicas, detallados en el artículo 19° del Código de Comercio Colombiano, que serán referidos a continuación:

- a) Mantener vigente la matrícula mercantil² de la Cámara de Comercio respectiva donde se desarrolle la actividad. Esto implica cumplir con el deber de renovarla anualmente dentro del término legal.
- b) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esta formalidad.
- c) Llevar la contabilidad regular del negocio de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- d) Conservar la correspondencia y los documentos relacionados con su negocio. Esta obligación implica el deber del empresario de guardar y conservar documentación sobre actos jurídicos relevantes como contratos, préstamos, facturas, registros contables, registros laborales, registros fiscales por un determinado periodo de tiempo específico fijado en la ley.
- e) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. Al respecto, nuestra legislación mercantil, en especial la ley 256 de 1996, determina como desleales las siguientes conductas (De la Cruz, 2014):
 - Toda conducta cuyo objetivo o efecto sea desviar la clientela de otros participantes del mercado
 - Toda conducta cuyo objeto o efecto sea desorganizar internamente la empresa o establecimiento ajeno.

² La Matrícula Mercantil es un medio de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como medio de prueba de existencia de estos.

- Toda conducta cuyo objeto o efecto sea crear confusión sobre la actividad que se realiza, la idea de negocio.
- Toda conducta que tenga como objeto o efecto inducir al público a error sobre la actividad que se realiza, la idea de negocio.
- La utilización o difusión de indicaciones o aseveraciones incorrectas o falsas, la omisión de las verdaderas y cualquier otro tipo de práctica que tenga por objeto o como efecto desacreditar la actividad que se realiza, la idea de negocio.
- La comparación pública de la actividad, las prestaciones mercantiles o el establecimiento propios o ajenos con los de un tercero, cuando dicha comparación utilice indicaciones o afirmaciones incorrectas o falsas, u omita las verdaderas.
- La explotación de la reputación ajena.
- La divulgación o explotación, sin autorización de su titular, de secretos industriales o de secretos empresariales.
- Pactar en los contratos de suministro cláusulas de exclusividad, cuando dichas cláusulas tengan por objeto o como efecto, restringir el acceso de los competidores al mercado, o monopolizar la distribución de productos o servicios.

La realización de alguna de estas conductas, dará lugar a la imposición de multas, sanciones, y darán lugar a solicitar por parte del afectado una reparación económica por el perjuicio sufrido.

(iii) El cumplimiento de regímenes de imperativa observancia.

Adicional a las anteriores exigencias legales, es menester señalar que, la empresa estará sometida a la observancia de determinados regímenes legales que regulan la esfera de su actividad comercial, como se desarrollará a continuación:

a) Régimen laboral.

Regulado por el Código Sustantivo del Trabajo y demás normas modificatorias, y suplementarias. Estas normas son de orden público, y las prerrogativas que en ellas se establecen no son renunciables ni negociables (Puyana, 2016).

En el marco del Derecho Laboral, *Lácteos Samaria* deberá cumplir con cuatro (4) tipos de esferas: el régimen del *derecho laboral individual*, que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores de la empresa; el régimen de *seguridad social y salud en el trabajo*, que cubre las contingencias relacionadas con la salud, vida, pérdida de capacidad laboral que le pueda ocurrir a un trabajador; el *régimen de pensiones*, cuyo objeto es garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, y eventualmente el régimen de *derecho laboral colectivo*, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores asociados a organizaciones sindicales.

b) Régimen tributario.

Este régimen de obligatorio acatamiento establece los impuestos de carácter nacional, departamental y municipal, que deben ser asumidos por *Lácteos Samaria*. En este punto cabe resaltar que la empresa estará sometida, dependiendo de cada actividad específica que desarrolle, al pago de impuestos de carácter nacional como Impuesto sobre la Renta y el Complementario de Ganancias Ocasionales, el Impuesto sobre las Ventas - IVA, el Gravamen a los Movimientos Financieros y el Impuesto de Timbre. Dentro de los impuestos subnacionales deberá asumir el Impuesto de Industria y Comercio, el Impuesto Predial y el Impuesto de Registro.

c) Régimen comercial.

Dada la actividad empresarial *Lácteos Samaria*, en materia comercial es importante destacar que la empresa deberá acatar las normas relacionadas con la *protección al consumidor*. Este conjunto de disposiciones jurídicas regula las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores (Ortega et al, 2018).

Este régimen está regulado por la ley 1480 de 2011 y establece, entre otros derechos, los siguientes en favor de los consumidores, esto es, clientes de *Lácteos Samaria*:

- El derecho a obtener productos con calidad e idoneidad
- El derecho a ser informado
- El derecho a reclamar
- El derecho a la protección contra los riesgos que puedan afectar la salud o seguridad de los consumidores.
- El derecho a obtener protección contractual

Adicional, la compañía deberá considerar las normas relativas a la protección intelectual para la protección de su marca.

d) Régimen de protección de datos personales.

Considerando que *Lácteos Samaria* tendrá acceso a información personal de empleados y clientes, deberá observar el régimen de protección de datos personales, consagrado en la Ley 1581 de 2012 y normatividad complementaria, el cual reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de tipo público o privado. Entre los deberes que consagra este régimen para las empresas, se encuentran:

- Solicitar y conservar copia de la autorización otorgada por los titulares para el tratamiento de su información personal y de la información que debe suministrársele a estos.
- Contar con una política de tratamiento de información personal que debe estar disponible para los titulares.
- Contar con un aviso de privacidad, cuando no sea posible poner a disposición de los titulares directamente, la política de tratamiento.

e) Régimen anticorrupción.

La Ley 1474 de 2011, más conocida como Estatuto Anticorrupción, establece una serie de medidas administrativas, penales, disciplinarias, fiscales y pedagógicas para la lucha contra la corrupción. Específicamente exige, en materia de empresas (Presidencia de la República, 2016):

- El ejercicio activo del deber de denuncia.
- La adopción de instrumentos de prevención de riesgos de corrupción.
- La formación en integridad y valores de sus empleados y administradores, entre otros.

6.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

En Colombia se ha dispuesto una multiplicidad de vehículos jurídicos para el desarrollo de actividades empresariales. La elección del vehículo apropiado para el desarrollo de la idea de negocios diseñada dependerá de la naturaleza del negocio, el objetivo de los creadores del negocio (Patterson, 2012).

En Colombia, es factible que la estructuración jurídica de una idea de negocio puede desarrollarse como persona natural, como persona jurídica (a través de la creación de una sociedad), o mediante la configuración de contratos de colaboración con aliados de negocios (siendo la figura más común los contratos de *joint venture*).

La consolidación y desarrollo de una idea de negocios como persona natural, requiere meramente el registro en la matrícula mercantil de la persona como comerciante, empero desde el punto de vista jurídico, el riesgo de crear y administrar una idea de negocio como persona natural es elevado, pues responderá personal e ilimitadamente con su patrimonio por todas aquellas obligaciones que contraiga, quedando el empresario expuesto a responder por perjuicios que se ocasionen, creando un alto riesgo de iliquidez (Pinazo, 1999).

La estructuración de la idea de negocio a través de un vehículo societario implica que se crea una persona jurídica, esto es, una ficción legal capaz de ejercer derechos y

obligaciones (Angarita, 1998), así, de conformidad con el artículo 98° del Código de Comercio de Colombia:

ARTÍCULO 98. <CONTRATO DE SOCIEDAD - CONCEPTO - PERSONA JURÍDICA DISTINTA>. Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

La anterior disposición implica que la persona jurídica se concebirá como un ente distinto a sus constituyentes, Así, toda operación jurídica que celebre la sociedad a obliga a la persona jurídica, no a las personas físicas que la han constituido; existe una diferenciación de patrimonios entre los constituyentes y la sociedad, de tal forma que, los socios/accionistas, responden hasta por la totalidad de los aportes efectuados, dependiendo de la estructura societaria elegida (Pinazo, 1999). Lo aquí comentado limita los riesgos legales y la responsabilidad de los fundadores de la idea de negocio (empresarios), dada la separabilidad entre los dos entes: corporación y empresario; ello, sin tomar en cuenta la diferenciación entre “*sociedades de personas aquellas en que prevalecen las calidades personales de los asociados sobre las consideraciones de producción de capital y aportes; mientras que, en las sociedades de capital son más importantes las consideraciones respecto a los aportes, el capital y las utilidades sobre las calidades personales de los socios*” (Fernández, 2017).

En lo que respecta a los diferentes tipos societarios consagrados en la legislación colombiana, debe acudir al Libro Segundo del Código de Comercio, donde a partir del Título III se detallan en forma particular cada uno, cuales son: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (simple y por acciones), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima; y recientemente en la ley 1258 de 2008, se consagra la Sociedad por Acciones Simplificada.

En lo atinente a los contratos de colaboración, estos vehículos parten del hecho que las empresas actúan en interacción con otras empresas, y no siempre producen por sí y para

sí, sino que sus sistemas productivos están caracterizados por la construcción de redes empresariales, como mecanismos para el desarrollo de las empresas y la relevancia de la existencia de estas en entornos geográficamente localizados (Becerra, 2008). Por ello, los contratos de colaboración, se caracterizan por ser formas de agrupación empresaria, que no alcanzan una integración total (como en el caso de las sociedades) sino que cada participante mantiene su autonomía jurídica y económica, salvo en la estructura colaborativa creada. Se identifican como contratos de colaboración los *joint venture*, las agrupaciones de colaboración, las uniones transitorias de empresas, los consorcios; y son ideales al no producir una sustancial modificación en la organización interna de las empresas para el desarrollo de proyectos comunes, o cuando se pretende el desarrollo de proyectos en niveles de coordinación, cooperación a un nivel medio de integración empresarial (Arrubla,2015).

Para la estructura jurídica de *Lácteos Samaria*, se ha elegido como vehículo jurídico apropiado la **Sociedad por Acciones Simplificada** en tanto que este modelo (Reyes, 2011):

- Permite una protección patrimonial del empresario al separar su patrimonio personal del patrimonio societario.
- Permite constituir sociedades con la presencia de un solo asociado.
- Permite a los empresarios definir de modo amplio y flexible las reglas de la sociedad.
- Facilita los trámites de creación de una persona jurídica y su funcionamiento: puede crearse por acto unipersonal, y establece el carácter constitutivo de la inscripción en el registro mercantil.
- Establece la limitación de responsabilidad por obligaciones sociales, incluidas las derivadas de impuestos y obligaciones laborales.
- Permite la posibilidad de fijar un objeto social indeterminado, un término de duración indefinido.
- Permite crear cualquier tipo de acciones, que se ajuste a las necesidades de los empresarios y el alcance de sus aportes.

- Consagra la efectividad de acuerdos de accionistas, pactos flexibles entre socios para coordinar sus relaciones dentro de una compañía, que pueden regular desde la manera como los accionistas deben votar, hasta establecer prerrogativas especiales de enajenación de acciones.
- Permite el plazo amplio de dos años para el pago del capital sin sujeción a proporción definida de cuota inicial, facilitando la liquidez de la compañía en etapas iniciales.
- Suprime límites para la distribución de utilidades.

En cuanto a la estructura jurídica de la sociedad, se prevé que, la sociedad esté organizada de la siguiente forma:

- Sociedad constituida por dos socios: socio 1 aportará capital y tendrá una participación social del 49% de la compañía; y socio 2 aportará capital y el conocimiento del negocio “*know how*” con una participación social del 51% de la compañía. Se conciben dos porcentajes distintos para evitar bloqueos de accionistas en la toma de decisiones.
- Dos tipos de acciones: clase A – acciones con dividendo preferente y voto múltiple 1:2; y acciones clase B – acciones ordinarias. Se planea establecer en los estatutos sociales que, los accionistas referidos en el punto anterior serán titulares de las acciones clase A, y en casos de muerte, cesión de acciones, venta de acciones, disolución y liquidación de sociedad conyugal/patrimonial de hecho, sus acciones perderán la categoría A y se convertirán en acciones clase B para el nuevo titular. Esto se realiza con el fin de evitar pérdida de control en la toma de decisiones por parte de los accionistas fundadores cuando ingresen terceros a la compañía.
- Se establecerá derecho de preferencia en la compra de acciones, inicialmente otorgado al accionista clase A, y posteriormente otorgado a la compañía. Esto se realiza con el fin de evitar pérdida de control accionario por parte de los accionistas fundadores y/o la compañía en sí misma.
- La sociedad tendrá una duración indefinida.

- Se nombrará como Gerente de la compañía al accionista 2, dado su conocimiento del negocio y potencialidad para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

6.14 Regímenes especiales.

Recordándose que *Lácteos Samaria* será una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios, específicamente productos lácteos y derivados, la empresa estará sometida al control y vigilancia del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), y deberá sujetarse a las disposiciones normativas que regulen este objeto social. De esta manera, se concibe este como régimen jurídico especial a cumplir.

En este sentido, es indispensable para el funcionamiento de la empresa la obtención del *registro sanitario de alimentos*, puesto que en Colombia todo alimento que se expendan directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el INVIMA. Para ello es preciso, en términos generales³:

- Realizar la inscripción de la fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012
- Identificar la categoría del riesgo para los productos, según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015.
- Diligenciar los formularios de solicitud de registro.
- Cancelar la respectiva tarifa
- Presentar la documentación requerida en las instalaciones dispuestas por el INVIMA para tales fines.

³ La legislación colombiana contempla 8 pasos para obtención del registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria, los cuales pueden ser consultados en el siguiente link:

<https://www.invima.gov.co/documents/20143/350324/Pasos-para-obtener-registro-sanitario-2016-final.pdf/5bfbe31e-0149-3401-d9cb-28a2a3e5f887>

Adicional a ello, la empresa deberá cumplir con la normatividad establecida para información nutricional, y etiquetado de alimentos, en especial lo dispuesto por la Resolución 5109 de 2005 *“Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano”*, y la Resolución 333 de 2011 *“Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano”*.

De igual forma se debe cumplir con importantes regulaciones de funcionamiento para una empresa de lácteos:

- DECRETO 3075 DE 1997. CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Las fábricas y establecimientos donde se procesan alimentos se encuentran regulados por el instituto nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

- RESOLUCIÓN 2674 de 2013. La resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1 Objetivos financieros.

- Establecer cuáles son las inversiones necesarias que requiere el proyecto de inversión.
- Definir los parámetros económicos para realizar la proyección de cifras.
- Calcular los presupuestos de ventas, costos, gastos a partir de los estudios de mercado y técnico.
- Determinar las fuentes de financiación que requiere el proyecto de inversión con sus respectivos costos.
- Obtener los estados financieros para determinar cómo se encuentra la empresa a nivel operativo y financiero y realizar su análisis a través de los indicadores financieros.
- Evaluar financieramente la viabilidad del proyecto de inversión bajo parámetros del VPN y TIR.

7.2 Política de manejo contable y financiero.

Las políticas contables regulan toda la actividad contable referente a los registros y tratamientos de las transacciones financieras que se llevan a cabo en los diferentes departamentos de la empresa, son una ayuda para dar la información concreta a revelar en la aplicación de las normas internacionales de información financiera; una política contable da los lineamientos de cómo se elabora los estados financieros bajo NIIF (Contreras, 2014)

Teniendo en cuenta que las NIIF para Pymes, establece que “son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros” (NIIF, 2015, p. 55), es muy importante establecer cuáles serán las políticas contables y financieras de la empresa, para ello debemos tener en cuenta las NIIF para Pymes Sección 10 que hacen referencia a este ítem.

Por lo tanto, en Lácteos Samaria se tendrán en cuenta las siguientes políticas contables y financieras:

- **Inversión.**

Para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa, se debe realizar una inversión inicial, la cual está conformada por parte fija y parte diferida. Para ello se va a recurrir a fuente de financiación mixta, donde los socios aportaran el 71% con recursos propios en partes iguales (capital) y el 29% restante, será a través de un crédito, con entidad financiera.

- **Ingresos.**

Los ingresos de la empresa se perciben por la venta de unidades de Queso Campesino Natural, en presentación de libra de 450 gr, de acuerdo al plan de producción establecido. La venta del producto se realizará de contado, lo cual excluye ventas a plazos, cuentas por cobrar y recuperación de cartera.

- **Proveedores.**

Los proveedores están constituidos por las personas que nos proveen la materia prima y los suministros para la elaboración de queso campesino. En nuestro caso la compra de la leche (materia prima) se pagará cada 15 días; y el pago de los insumos de sal, cuajo y empaque, se realizará cada mes. Los anteriores pagos se efectuarán de contado.

- **Nomina.**

La nómina de la empresa está conformada por personal administrativo, de ventas y de producción. El pago de esta será de manera mensual de acuerdo al contrato de trabajo establecido con sus correspondientes aportes de ley.

- **Inventarios.**

LACTEOS SAMARIA no contará con inventarios de productos en proceso ni de productos terminados, debido a que el queso campesino es un producto alimenticio perecedero; por esta razón las ventas proyectadas corresponderán a las mismas unidades producidas

- **Obligaciones Financieras.**

La obligación financiera adquirida con el Banco, se amortizará de acuerdo al plazo, monto, tasa de interés y modalidad de pago establecida con la entidad financiera.

- **Gastos de Administración.**

Los gastos de administración serán asumidos de manera mensual de acuerdo al presupuesto establecido.

- **Honorarios.**

Para llevar la parte contable de la empresa se va a contratar a un contador cada semestre bajo la modalidad de prestación de servicios.

Por otro lado, el domiciliario, cada mes tendrá derecho al rodamiento de la moto, con el fin de poder realizar los despachos establecidos.

7.3 Presupuestos económicos (simulación).

Los estudios de mercado y técnico, especialmente este último, permitieron identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer programas de producción y definir las condiciones y demás requerimientos para el financiamiento. Además, se llega a la conclusión que existe un mercado potencial por cubrir y que tecnológicamente no existe impedimento para llevar a cabo este proyecto.

A través del estudio financiero se pretende determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la construcción y funcionamiento del proyecto; así mismo se proyectan los resultados financieros para un período de evaluación de cinco años, teniendo en cuenta los siguientes parámetros económicos:

Tabla 31 Parámetros de Proyección

Items	2022	2023	2024	2025
Crec. Ventas	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inflación	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%

Fuente: elaboración a partir de datos del Dane (2019) y Bancolombia (2019).

Se estima un incremento anual en ventas y de producción de queso campesino del 5% de acuerdo a crecimiento del sector lácteos (Dane, 2019); por otro lado, se muestran

valores estimados del IPC e IPP hasta el año 2025 (Bancolombia, 2019); el IPP se utilizará para proyectar los costos y el IPC para proyectar los gastos.

7.4 Presupuesto de ventas.

Los ingresos de la empresa Lácteos Samaria se perciben por la venta de unidades de Queso Campesino Natural, en presentación de libra de 450 gr, de acuerdo al plan de producción analizado en el punto 5.7(Plan de producción); y a un precio de venta de \$6.723 para el primer año y para los siguientes periodos proyectados de acuerdo a los parámetros de proyección establecidos en el presupuesto económico. De igual, como se ha mencionado, Lácteos Samaria tiene por políticas la venta de contado de su producto, lo cual excluye ventas a plazos, cuentas por cobrar, recuperación de cartera.

Por lo tanto, el presupuesto de ventas de la empresa es el siguiente:

Tabla 32 Presupuesto de ventas

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Precio unitario	\$ 6.723	\$ 6.921	\$ 7.116	\$ 7.308	\$ 7.506
Unidades	87.360	91.728	96.314	101.130	106.187
Total Ventas	\$ 587.294.118	\$ 634.850.259	\$ 685.390.688	\$ 739.091.048	\$ 796.998.832

Fuente: elaboración propia

7.5 Presupuesto de costos de comercialización.

Los costos de comercialización para el primer año de operación se trataron en el punto 4.8 (Presupuesto de la mezcla de mercado); para los siguientes periodos, el incremento será según el IPP.

Tabla 33 Presupuesto de costos de comercialización

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Presupuesto de Comercialización	\$ 7.995.000	\$ 8.266.830	\$ 8.547.902	\$ 8.838.531	\$ 9.139.041

Fuente: elaboración propia

7.6 Presupuesto de costos laborales.

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de Lácteos Samaria establecidos en el punto 6.5., a continuación, se presenta la nómina de la empresa para el primer año de operación; para los siguientes periodos, el incremento será según el IPC.

De acuerdo al artículo 114-1 del estatuto tributario, se precisa que no se paga aportes al SENA e ICBF por los trabajadores que tengan un sueldo inferior a 10 salarios mínimos; y después de la ley 1429 de 2010; solo paga salud el empleado mas no el empleador; la pensión si paga empleado (4%) y empleador (12%). En ese orden de ideas el porcentaje de aportes se liquidó con base en los siguientes datos:

Tabla 34 Aportes de Nomina

Ítem	%
Caja	4,000%
Cesantías	8,330%
Primas	8,330%
Vacaciones	4,170%
Intereses cesantías	1,000%
Salud	0,000%
Pensión	12,000%
Riesgos	1,045%
Dotación	0,000%
Transporte	0,000%
Total	38,875%

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, los costos laborales para el año 1 son:

Tabla 35 Costos Laborales (Año 1)

Cargo	Numero	Salario	Vr. Total Mensual	Vr. Total Anual
Administrativos				
Gerente (Administrador)	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Seguridad social y Parafiscales	38,875%		\$ 583.125	\$ 6.997.500
Aux. de Transporte			\$ 102.854	\$ 1.234.248
Subtotal Administrativos			\$ 2.185.979	\$ 26.231.748
Ventas				
Administrador Punto de venta	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 10.533.636
Domiciliario	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 10.533.636
Nomina ventas			\$ 1.755.606	\$ 21.067.272
Seguridad social y Parafiscales	38,875%		\$ 682.492	\$ 8.189.902
Aux. de Transporte			\$ 205.708	\$ 2.468.496
Subtotal Ventas			\$ 2.643.806	\$ 31.725.670
Producción				
Operarios	3	\$ 877.803	\$ 2.633.409	\$ 31.600.908
Nomina Producción			\$ 2.633.409	\$ 31.600.908
Seguridad social y Parafiscales	38,875%		\$ 1.023.738	\$ 12.284.853
Aux. de Transporte			\$ 308.562	\$ 3.702.744
Subtotal Producción			\$ 3.965.709	\$ 47.588.505
Total Nomina Empresa			\$ 8.795.494	\$ 105.545.923

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, el Presupuesto de costos laborales, es:

Tabla 36 Presupuesto de costos laborales

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Presupuesto de Costos Laborales	\$ 105.545.923	\$ 108.659.528	\$ 111.723.726	\$ 114.740.267	\$ 117.838.254

Fuente: elaboración propia

7.7 Presupuesto de costos administrativos.

Respecto a este numeral, en el punto 5.6 (Materias primas y suministros) se determinó los costos administrativos de la empresa, a continuación, se muestra un resumen de estos costos para el año 1:

Tabla 37 Costos Administrativos (Año1)

Items	Vr. Mensual	Vr. Anual
Arrendo local Tuluá	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Servicios Públicos (Barragan y Tuluá)	\$ 1.070.000	\$ 12.840.000
Telefonía Celular	\$ 112.000	\$ 1.344.000
Internet	\$ 144.000	\$ 1.728.000
Papelería	\$ 40.000	\$ 120.000
Servicios De Seguridad	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios De Aseo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Transporte De Queso	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Recoleccion Leche	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Dotacion		\$ 813.735
Honorarios(Domiciliario)	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Asesor Contable		\$ 1.800.000
Total	\$ 6.166.000	\$ 76.245.735

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, cada semestre se contrata por prestación de servicios a un Contador para que organice la parte contable de la empresa, cuyos honorarios por semestre serán de \$900.000; es decir el valor del año es \$1.800.000. De igual forma se pagará honorarios por rodamiento de moto para el domiciliario de manera mensual por \$200.000, que, al año el valor será de \$2.400.000. A su vez, la dotación analizada en el punto 5.6 (Materias primas y suministros), tiene un valor anual de \$813.735.

En ese orden de ideas, a continuación, se presenta el presupuesto de costos administrativos para el primer año de operación; para los siguientes periodos, el incremento será según el IPC.

Tabla 38 Presupuesto de costos administrativos

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Presupuesto de Costos Administrativos	\$ 76.245.735	\$ 78.494.984	\$ 80.708.543	\$ 82.887.673	\$ 85.125.641

Fuente: elaboración propia

7.8 Presupuesto de inversión.

Una vez realizado el estudio técnico en el capítulo 5, se determinó la inversión en maquinaria y equipo (punto 5.5 Características de la tecnología); equipo de oficina, muebles y enseres e inversión diferida (punto 5.6 Materias primas y suministros). La inversión no incluye la adquisición de terrenos, ya que como se mencionó en infraestructura (punto 5.16), para el funcionamiento de la empresa en Barragán (sitio de producción), se cuenta con un local con área construida y terreno de expansión, el cual es aportado por uno de los socios de manera voluntaria para el inicio del proyecto sin hacer este parte de los activos de la empresa, a futuro dependiendo de los resultados del proyecto se procederá a establecer un valor como canon de arrendamiento; y para el punto de venta en Tuluá, se tomará en arriendo un local comercial.

A su vez, debido a que la política de ventas se realiza 100% de contado y a que no se cuenta con políticas de inventario (punto 5.8 procesamiento de órdenes y control de inventarios), no hay necesidad de contar con un capital de trabajo ni siquiera para tener un colchón de efectivo ya que a diario este ingresa a la contabilidad de la empresa.

Los gastos de puesta en marcha

Por lo tanto, la inversión fija e inversión diferida es la siguiente:

Tabla 39 Presupuesto de Inversión

Inversión Fija	
Maquinaria Y Equipo	\$ 52.634.000
Muebles y enseres	\$ 1.038.000
Equipo de Oficina	\$ 2.779.300
Total Inversión Fija	\$ 56.451.300
Inversión Diferida	
Gastos Puesta en Marcha	\$ 13.642.000
Total Inversión Diferida	\$ 13.642.000
Total Inversiones	\$ 70.093.300

Fuente: elaboración propia

Los gastos de puesta en marcha se analizaron en el punto 5.6 (Materias primas y suministros - Tabla 16 (Inversión Diferida – Gastos Preoperativos)); remitirse a la tabla mencionada.

7.9 Estados financieros (escenario probable).

Los estados financieros que se obtuvieron con el simulador y con los cuales se trabajaron, la inversión inicial, los diferentes presupuestos, los indicadores financieros, se realizó la evaluación financiera y se obtuvo el punto de equilibrio, son:

- **Balance General o Estado de Situación Financiera.**

Es un estado que nos muestra la situación de la empresa en tres cuentas: Activos, pasivos y patrimonio. Los Activos son todos los bienes materiales e inmateriales para el desarrollo del objeto social; los pasivos, corresponden a todas las obligaciones de la empresa con terceras personas; y el patrimonio, corresponde a los aportes realizados por los dueños de la empresa (Ortiz, 2015).

- **Estado de Resultados.**

Es un estado que nos muestra los ingresos, costos y gastos operativos y no operativos de la empresa, y al final del periodo obtiene un resultado que puede ser utilidad o pérdida (Ortiz, 2015)

- **Flujo de caja.**

Es un estado que nos muestra los ingresos, egresos y utilidad o pérdida en un periodo (Ortiz, 2015)

En los siguientes puntos se muestran cada uno de estos estados financieros.

7.10 Flujo de caja.

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto:

Tabla 40 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Corrientes	\$	-	\$ 33.635.581	\$ 55.453.679	\$ 77.003.881	\$ 98.092.537	\$ 124.911.285
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 7.639.357	\$ 11.612.101	\$ 15.776.224	\$ 20.123.779	\$ 24.720.724
KTNO	\$	-	\$ 25.996.223	\$ 43.841.579	\$ 61.227.658	\$ 77.968.758	\$ 100.190.561
Activo Fijo Neto	\$	70.093.300	\$ 56.074.640	\$ 42.055.980	\$ 28.037.320	\$ 14.018.660	\$ -
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 14.018.660	\$ 28.037.320	\$ 42.055.980	\$ 56.074.640	\$ 70.093.300
Activo Fijo Bruto	\$	70.093.300	\$ 70.093.300	\$ 70.093.300	\$ 70.093.300	\$ 70.093.300	\$ 70.093.300
Total Capital Operativo Neto	\$	70.093.300	\$ 82.070.863	\$ 85.897.559	\$ 89.264.978	\$ 91.987.418	\$ 100.190.561
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$	26.553.311,7	\$ 37.885.397,6	\$ 49.656.116,8	\$ 61.813.124,4	\$ 74.937.301,2	
Impuestos	\$	8.762.592,9	\$ 12.502.181,2	\$ 16.386.518,6	\$ 20.398.331,0	\$ 24.729.309,4	
NOPLAT	\$	17.790.718,8	\$ 25.383.216,4	\$ 33.269.598,3	\$ 41.414.793,3	\$ 50.207.991,8	
Inversión Neta	\$	11.977.563,2	\$ 3.826.695,5	\$ 3.367.419,3	\$ 2.722.440,0	\$ 8.203.142,9	
Flujo de Caja Libre del período	\$	29.768.282	\$ 29.209.912	\$ 36.637.018	\$ 44.137.233	\$ 58.411.135	

Fuente: estado financiero tomado del simulador suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019).

7.12 Estado de resultados.

A continuación, se presenta el Estado de resultados del proyecto:

Tabla 41 Estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 587.294.117,6	\$ 634.850.258,8	\$ 685.390.687,9	\$ 739.091.048,3	\$ 796.998.832,0
COSTO VENTAS	\$ 356.935.488,0	\$ 387.524.859,3	\$ 420.735.739,8	\$ 456.792.792,7	\$ 495.939.935,0
UTILIDAD BRUTA	\$ 230.358.629,6	\$ 247.325.399,5	\$ 264.654.948,2	\$ 282.298.255,7	\$ 301.058.897,0
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 105.545.923,0	\$ 108.659.527,7	\$ 111.723.726,4	\$ 114.740.267,0	\$ 117.838.254,2
OTROS GASTOS	\$ 7.995.000,0	\$ 8.266.830,0	\$ 8.547.902,2	\$ 8.838.530,9	\$ 9.139.040,9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 76.245.735,0	\$ 78.494.984,2	\$ 80.708.542,7	\$ 82.887.673,4	\$ 85.125.640,6
DEPRECIACIÓN	\$ 14.018.660,0	\$ 14.018.660,0	\$ 14.018.660,0	\$ 14.018.660,0	\$ 14.018.660,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 26.553.311,7	\$ 37.885.397,6	\$ 49.656.116,8	\$ 61.813.124,4	\$ 74.937.301,2
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.403.743,7	\$ 2.697.214,2	\$ 1.849.378,8	\$ 831.976,4	\$ 26.016,4
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 23.149.568,0	\$ 35.188.183,4	\$ 47.806.738,0	\$ 60.981.148,0	\$ 74.911.284,9
IMPUESTOS	\$ 7.639.357,4	\$ 11.612.100,5	\$ 15.776.223,5	\$ 20.123.778,8	\$ 24.720.724,0
UTILIDAD NETA	\$ 15.510.210,6	\$ 23.576.082,9	\$ 32.030.514,5	\$ 40.857.369,2	\$ 50.190.560,9

Fuente: estado financiero tomado del simulador suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019).

7.13 Balance general.

A continuación, se presenta el Balance general o Estado de Cambios en la Situación Financiera del proyecto:

Tabla 42 Balance General

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ 33.635.580,61	\$ 55.453.679,16	\$ 77.003.881,49	\$ 98.092.536,80	\$ 124.911.284,86
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 70.093.300,00	\$ 70.093.300,00	\$ 70.093.300,00	\$ 70.093.300,00	\$ 70.093.300,00	\$ 70.093.300,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 14.018.660,00	\$ 28.037.320,00	\$ 42.055.980,00	\$ 56.074.640,00	\$ 70.093.300,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 70.093.300,00	\$ 56.074.640,00	\$ 42.055.980,00	\$ 28.037.320,00	\$ 14.018.660,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 70.093.300,00	\$ 89.710.220,61	\$ 97.509.659,16	\$ 105.041.201,49	\$ 112.111.196,80	\$ 124.911.284,86
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	7.639.357,4	11.612.100,5	15.776.223,5	20.123.778,8	24.720.724,0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 7.639.357,4	\$ 11.612.100,5	\$ 15.776.223,5	\$ 20.123.778,8	\$ 24.720.724,0
Obligaciones Financieras	\$ 20.093.300,00	\$ 16.560.652,61	\$ 12.321.475,73	\$ 7.234.463,49	\$ 1.130.048,79	\$ 0,00
PASIVO	\$ 20.093.300,00	\$ 24.200.010,05	\$ 23.933.576,26	\$ 23.010.687,03	\$ 21.253.827,64	\$ 24.720.724,00
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	15.510.210,6	23.576.082,9	32.030.514,5	40.857.369,2	50.190.560,9
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000,00	\$ 65.510.210,56	\$ 73.576.082,89	\$ 82.030.514,46	\$ 90.857.369,17	\$ 100.190.560,86
TOTAL PAS + PAT	\$ 70.093.300,00	\$ 89.710.220,61	\$ 97.509.659,16	\$ 105.041.201,49	\$ 112.111.196,80	\$ 124.911.284,86
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: estado financiero tomado del simulador suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019).

7.14 Indicadores financieros.

Tabla 43 Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
Lácteos Samaria						
RAZONES LIQUIDEZ	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Corriente		\$ 4,40	\$ 4,78	\$ 4,88	\$ 4,87	\$ 5,05
Capital Trabajo		\$ 25.996.223	\$ 43.841.579	\$ 61.227.658	\$ 77.968.758	\$ 100.190.561
Solidez		\$ 3,71	\$ 4,07	\$ 4,56	\$ 5,27	\$ 5,05
RAZONES ENDEUDAMIENTO						
Nivel de Endeudamiento		27%	25%	22%	19%	20%
Endeudamiento A Corto Plazo		32%	43%	63%	95%	100%
Endeudamiento Financiero		3%	2%	1%	0%	0%
Independencia Financiera		73%	75%	78%	81%	80%
Leveraje(Apalancamiento) Total		37%	33%	28%	23%	25%
Impacto de la Carga Financiera		0,6%	0,4%	0,3%	0,1%	0,0%
RAZONES ACTIVIDAD O EFICIENCIA						
Rotación Activos Totales		\$ 6,5	\$ 6,5	\$ 6,5	\$ 6,6	\$ 6,4
RAZONES RENTABILIDAD						
Margen Bruto		39%	39%	39%	38%	38%
Margen Operacional		5%	6%	7%	8%	9%
Margen Neto		3%	4%	5%	6%	6%
Rendimiento Patrimonio		24%	32%	39%	45%	50%
Rendimiento del Activo		17%	24%	30%	36%	40%
Estructura Financiera						
Pasivo Corto Plazo		9%	12%	15%	18%	20%
Pasivo Largo Plazo		18%	13%	7%	1%	0%
Patrimonio		73%	75%	78%	81%	80%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de simulador financiero suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019) y los indicadores financieros de Ortiz (2015).

Los indicadores financieros de la empresa Lácteos Samaria nos muestra que la empresa durante los 5 años de proyección presenta buenos indicadores de liquidez, es así que tanto la razón corriente como su capital de trabajo son crecientes, dándonos a entender que puede asumir los compromisos de corto plazo y le queda dinero para realizar inversiones; lo anterior lo podemos corroborar con su indicador de solidez, que nos informa que la empresa puede atender todos sus compromisos sin ningún problema, en especial las obligaciones financieras de largo plazo.

En sus indicadores de endeudamiento se observa que la compañía maneja un bajo nivel de endeudamiento, donde está concentrado más a corto plazo, producto de la amortización del crédito. Es así que el patrimonio en promedio apenas está

comprometido en un 29%, observando que la empresa se encuentra en manos de los socios y no de terceras personas (Bancos).

Respecto a sus indicadores de actividad, debido a su política de ventas, inventarios y pago a proveedores, estos indicadores no se calculan, solo se obtuvo la rotación de activos, que nos informa que la empresa está utilizando muy bien sus activos para la generación de ventas o ingresos.

Con los indicadores de rentabilidad, se observa que Lácteos Samaria genera rentabilidad bruta, operativa y neta, es decir que el negocio atiende compromisos operativos y financieros sin ningún problema; a su vez genera rendimientos para los socios, lo cual se ve reflejado en la rentabilidad de activos para generar utilidades.

Por último, se puede observar que maneja una óptima estructura financiera donde utiliza financiación para realizar inversión, la atiende con la actividad del negocio y siempre la compañía está en manos de los dueños.

7.15 Fuentes de financiación.

Una vez definido el presupuesto de inversión, este tiene un valor de \$70.093.300; los recursos del proyecto provienen en 71% de recursos propios y un 29% de recursos del crédito. Los recursos propios se originarán con los aportes en partes iguales de los socios; y los recursos del crédito serán tramitados a través de Bancolombia (crédito libre inversión) a una tasa de interés del 20% EA a 5 años.

Tabla 44 Fuentes de Financiación

Fuentes de Financiación	Monto	% Participación
Recursos Propios (Socios)	\$ 50.000.000	71%
Financiación (Crédito)	\$ 20.093.300	29%
Total	\$ 70.093.300	100%

Fuente: elaboración propia

La amortización del crédito es la siguiente:

Tabla 45 Amortización de Crédito

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	Queso Campesino Natural
20,00%	

CALCULO DEL PRÉSTAMO

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 20.093.300,00
2021	\$ -6.936.391	\$ -3.532.647	\$ 3.403.744	\$ 16.560.653
2022	\$ -6.936.391	\$ -4.239.177	\$ 2.697.214	\$ 12.321.476
2023	\$ -6.936.391	\$ -5.087.012	\$ 1.849.379	\$ 7.234.463
2024	\$ -6.936.391	\$ -6.104.415	\$ 831.976	\$ 1.130.049
2025	\$ -1.156.065	\$ -1.130.049	\$ 26.016	\$ 0

Fuente: cuadro tomado del simulador suministrado por el profesor Mg. Mauricio Reyes Giraldo (2019).

7.16 Evaluación financiera.

En este punto vamos a trabajar con el flujo de caja del proyecto; para someterlo a evaluación se debe tener en cuenta que el proyecto maneja fuente de financiación mixta; es así que el costo de oportunidad de los socios es del 15%EA (tomado como referencia la tasa de inversión del Fondo Fidurenta de Bancolombia); a su vez la tasa de financiación con el mismo banco es del 20% E.A.

En ese orden de ideas se debe calcular una tasa promedio ponderado de capital para descontar los flujos de caja (Sapag y Sapag, 2013).

Tabla 46 Costo Promedio Ponderado de Capital (C.P.P.C)

Costo Oportunidad socios	15%
Costo del Crédito	20%
Impuesto Renta	33%

Fuentes de Financiación	Monto	% Participación	Costo	C.P.P.C
Recursos Propios (Socios)	\$ 50.000.000	71%	15%	11%
Financiación (Crédito)	\$ 20.093.300	29%	13%	4%
Total	\$ 70.093.300	100%		15%

Fuente: elaboración propia

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1 Dimensión social.

La región de Barragán en décadas pasada fue golpeada por la violencia generada por los grupos ilegales de paramilitares y guerrilla donde cometieron crímenes y desplazamientos (El Tiempo, 2018); por lo tanto, para mitigar esa parte de dolor de la región; nuestro proyecto en la dimensión social se destaca porque contratará a las madres cabezas de familia, al generar otra alternativa de empleo para ellas; y de esta manera que no solo dependan económicamente del trabajo esporádico que les brinda las cosechas; así se valora el papel de la mujer en la sociedad y por ende en la misma región, donde contarán con una fuente de empleo y de ingresos legales para mejorar sus condiciones de vida y apoyar a sus familias.

Por otro lado, al pagar por una leche justa a los campesinos, en primer lugar, mejoran sus condiciones de ingresos, y, en segundo lugar, se los incentiva a tener más ganado, para que a través de las capacitaciones en las buenas prácticas de ordeños suministradas por Cogancevalle y el SENA Tuluá, obtengan un producto de calidad apto para la producción de lácteos, en nuestro caso, el queso campesino.

Como se puede observar al final la comunidad son las personas más beneficiadas ya que se genera un buen clima social que contribuye con la paz y tranquilidad de la región.

8.2 Dimensión ambiental.

Los aspectos ambientales más significativos en Lácteos Samaria son los consumos de agua y energía, la generación de residuos con altos contenidos de materia orgánica y sólidos. Estos residuos se separan en orgánicos e inorgánicos, los primeros como aguas residuales del lavado de equipos son tratados mediante trampas de grasa según lo estipulado en el Decreto 3075 de 1997, Art. 9 y finalmente son drenados por el alcantarillado y los inorgánicos como desechos plásticos se incineran en un pozo séptico. Todas las aguas residuales son conducidas al sistema de alcantarillado.

No se permite que las aguas servidas corran o permanezcan sobre los pisos. La basura y cualquier desperdicio debe ser transportado, almacenado y dispuesto en forma que se minimice el desarrollo de olores, evitando que los desperdicios se conviertan en un

atractivo para el refugio o cría de insectos y roedores y evitando la contaminación de los alimentos, superficies, suministros de agua y las áreas externas del sitio de fabricación del Queso Campesino Natural.

8.3 Dimensión económica.

La dimensión económica se realiza a partir del impacto que causa el proyecto en un determinado lugar, en este caso Lácteos Samaria en primer lugar contribuye en la generación de empleo para la región de Barragán; en segundo lugar, se trata de aprovechar un recurso de excelente calidad como es la leche de la región, con la cual se puede elaborar queso campesino natural (sin uso de conservantes) para captar un mercado que le guste este tipo de productos naturales y posicionarlo en el mismo; y en tercer lugar, se trata de comprar a un precio más alto y justo la leche a los campesinos, de esta manera no solo dependan de la venta de su leche a intermediarios, si no que mejoren sus niveles de ingreso.

8.4 Dimensión de gobernanza.

La gobernanza de Lácteos Samaria es encabezada por sus socios y el liderazgo de las políticas y procesos que controlarán la empresa estarán a cargo del Gerente. El deberá desarrollar todas las acciones que ayudan a la empresa a avanzar hacia los objetivos, evitando conflictos y crisis, con miras siempre al crecimiento y al desarrollo del negocio haciendo que se diferencie de la competencia y genere una reputación de la empresa. Se buscará equilibrar las necesidades de los socios, consumidores, proveedores, empleados y la comunidad de Barragán, incorporando transparencia en todas las actividades, realizando un fuerte monitoreo y balance con comportamientos éticos y sostenibles. Las decisiones que se tomen deberán hacerse con responsabilidad, transparencia, rindiendo cuentas y dando un trato equitativo para todos los involucrados. Dentro de las buenas practicas a desarrollar, se definirán roles y funciones para saber qué se espera de cada uno, se especificarán procesos y una estructura para la toma de decisiones, se definirá la visión la cual debe ser conocida y asumida por todos, se realizarán comités o reuniones para hacer seguimiento a los objetivos y las metas y así

proponer mejoras y se realizarán evaluaciones de desempeño a todos los que integran la empresa.

9. CONCLUSIONES

El sector lácteo es un sector que se ha ido fortaleciendo por instituciones como Asoloché, que ha planteado trabajar a los finqueros y campesinos respecto a planes de manejo del agua, el almacenaje de pastos, un uso racional de agro insumos, el uso de la genética, los estándares sanitarios y una reconversión de maquinaria; a su vez se han planteado retos para el sector lácteo colombiano como: acopiar, procesar y comercializar formalmente un mayor porcentaje de la producción; aumentar la producción total de manera que sea competitiva en relación a los costos de producción, y mejorar la calidad de vida de productores y procesadores vinculados al sector (PTP, s.f.).

Según datos de Nielsen, el consumo de queso por persona en Colombia alcanzó los 1,4 kilos en los últimos 12 meses a febrero de 2019, cifra que ha crecido un 50% en los últimos 5 años. Durante el periodo estudiado por la firma, el negocio de quesos en el país movió 890.500 millones de pesos, que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso (Portafolio, 2019). Es por ello que se ve una oportunidad de aprovechar un recurso de alta calidad, que es la leche, en el corregimiento de Barragán, con lo cual se plantea crear una empresa productora y comercializadora de queso campesino natural en el corregimiento y con la opción de contar con un punto de venta de la ciudad de Tuluá Valle del Cauca.

La producción de queso campesino natural será en el corregimiento de Barragán Valle del Cauca, ya que se cuenta con una materia prima (leche) de óptima calidad y la venta se contará con un punto en Tuluá. Para ello se realizó un estudio Técnico donde se plantea el plan de producción, los requerimientos de maquinaria y equipos, materias primas e insumos, personal e infraestructura, que logrará la realización de este proyecto.

Se tiene un potencial aproximadamente de 21.286 clientes en Tuluá que demandan 40.830 libras de Queso Campesino al mes, nuestra participación será

del 14,9% que se obtendrá con la estrategia de mercado a través de la publicidad por emisora de radio, por medio de las redes sociales, la página web y su punto de venta.

Se incursionará en el mercado con una gran ventaja competitiva debido al precio de nuestro producto el cual sería de \$6.723 la libra y estaríamos muy por debajo del precio de la competencia que maneja un precio aproximado de \$8.000.

La estructura jurídica de Lácteos Samaria será como vehículo jurídico apropiado la Sociedad por Acciones Simplificada, que permite una protección patrimonial del empresario al separar su patrimonio personal del patrimonio societario; a su vez, permite constituir sociedades con la presencia de un solo asociado; de igual forma, permite a los empresarios definir de modo amplio y flexible las reglas de la sociedad; entre otros aspectos. Por otro lado, para su adecuado funcionamiento se establece la misión y visión de la empresa, al igual, se define la estructura organizacional con sus respectivos cargos y funciones que tendrá la organización para su óptimo desempeño.

El proyecto requiere una inversión de \$70.093.300 y sus recursos provienen principalmente de los socios con un 71% (\$50.000.000) y 29% (\$20.093.000) financiado a través de la banca con una amortización a 4,16 años.

El estudio financiero arrojó resultados positivos y se observó que ésta es una inversión buena que representará utilidades. Además, se apreció un buen nivel de ingresos crecientes para los cinco años de proyección, frente a los costos y gastos operativos y no operativos, augurando un buen grado de rentabilidad. El Valor Presente Neto (\$48.908.478) y la Tasa Interna de Retorno (41,33%) arrojaron resultados favorables que reafirman la posibilidad de la realización del proyecto.

Por último, con la creación de la empresa productora y comercializadora de queso campesino natural, se trata de generar otra alternativa de trabajo a las madres

cabeza de familia; de igual forma se aprovechará un recurso de excelente calidad como es la leche de la región, con la cual se puede elaborar queso campesino natural (sin uso de conservantes), y se comprará a un precio más alto y justo la leche a los campesinos. Por lo tanto, esta idea de negocio, ayudará a mejorar los ingresos de la población, permitirá un desarrollo técnico y económico en la región, con características de sostenibilidad social, ambiental, económica y de gobernanza.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abrach, M. (s.f.). *Cómo crear un proceso de investigación y desarrollo*. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cmo-crear-un-proceso-de-investigacin-y-desarrollo-8920.html>.
- Alcaldía de Tuluá. (s.f.). *Población proyectada por estrato*. Obtenido de <https://www.tulua.gov.co/poblacion-proyectada-estrato/>
- Andrade, L. (2012). *La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6893/2/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf>
- Angarita, J. (1998). *Lecciones de derecho civil, 4.ª edición*. Ed. Temis.
- Antigua, Q. I. (16 de Agosto de 2018). *El Origen del Queso*. Obtenido de <http://www.queserialaantigua.com/blog/el-origen-del-queso-sabes-de-donde-viene/>
- Araneda, M. (2018). *Leche y Derivados*. Recuperado de <http://www.edualimentaria.com/leche-y-derivados-composicion-y-propiedades>.
- Arango, J. (s.f.). *La Industria del Queso en Colombia - Despertar Lechero*. Colanta. Obtenido de http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=439.
- Arrubla, J. (2015). *Contratos mercantiles. Contratos atípicos*. 8º edición. Ed. Legis.
- Asoleche. (2017). *Consumo de lácteos en Colombia*. Recuperado de <https://asoleche.org/2017/06/12/consumo-de-lacteos-en-colombia/>.
- Asoleche. (2019). *Boletín Lácteo No 697*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1zWPljtIC-6HUhvLcnXkE60uX6NmRC0hq/view>.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Recuperado de <https://goo.gl/tqHpED>.
- Banco de la Republica. (2020). *Boletín de indicadores económicos*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.
- Bancolombia. (2019). *Proyecciones económicas*. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/proyecciones-economicas-2020>.
- Banrepcultural. (s.f.). *Sectores Económicos*. Obtenido de Red Cultural del Banco de la República en Colombia:

http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos

Becerra, F. (2008). *Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica*. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 18, núm. 32, julio-diciembre, 2008, pp. 27-45.

Benavides, L. M. (27 de Septiembre de 2018). *La Republica*. Obtenido de Venta de quesos en retail sumará \$1,13 billones al cierre de este año: <https://www.larepublica.co/empresas/venta-de-quesos-en-retail-sumara-113-billones-al-cierre-de-este-ano-2775576>

Castaño, E., Calderón, K., & Cortez, M. (s.f.). *Aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación de queso fresco*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16148/APLICACION%20DE%20LAS%20BUENAS%20PRACTICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Cavazos, J., & Giuliani, A. (2016). *Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>.

CHR- Hansen. (2019). *CHY-MAX® M*. Recuperado de <https://www.chr-hansen.com/es/food-cultures-and-enzymes/cheese/cards/product-cards/chy-max-m>.

Colanta. (s.f.). *Historia del Queso en Colombia*. Obtenido de Escuela de Quesos: <https://www.escueladequesos.com/aprende-de-quesos/historia-del-queso-en-colombia/>

Contextoganadero. (2019). *Empresa láctea en Tolima cerró por falta de control e inversión del Estado*. Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/regiones/empresa-lactea-en-tolima-cerro-por-falta-de-control-e-inversion-del-estado>.

Contreras, L. (2014). *Propuesta de un modelo de políticas contables* Recuperada de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12772/Políticas%20Contables%20DaryContreras.pdf;jsessionid=EDD961A4CF598C0DB68BFC44957970B1?sequence=1>.

Correa, Z., & Loaiza, A. (2016). *Buenas prácticas de manufactura en la elaboración de queso fresco*. Recuperado de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/758/BUENAS%20PRACTICAS%20DE%20MANUFACTURA.pdf?sequence=1>.

Curiosfera. (s.f.). *Historia del queso*. Obtenido de <https://www.curiosfera.com/historia-queso/>

- Dane . (2018). *Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/.../poblacion/...20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls.
- DANE. (2019). *Colombia. Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls.
- DANE. (2019). *Mercado Laboral*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.
- DANE. (2019). *PIB sectores*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>.
- Davivienda. (2020). *Colombia con fuerza propia. Informe anual 2020*. Recuperado de <https://www.daviviendacorredores.com/wp-content/uploads/2019/11/Libro-2020-Colombia-con-fuerza-propia.pdf>.
- De la Cruz, D. (2014). *La competencia desleal en Colombia: Un estudio sustantivo de la ley*. Ed. Universidad Externado de Colombia. ISBN: 9789587721652.
- Decreto No. 3075 de 1997 (Diciembre23). (). Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf.
- Dibufala. (s.f.). *Productos*. Recuperado de <http://www.dibufala.com.co/productos/>.
- Dinero, R. (30 de Agosto de 2018). *Así prospera el mercado de alimentos saludables*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>
- El Espectador. (2020). *¿Cómo será el consumo en 2020 en Colombia?*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/como-sera-el-consumo-en-2020-en-colombia-articulo-898487>.
- El Tiempo. (18 de Febrero de 2018). *Barragán, del horror de la guerra al silencio de la paz*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/barragan-tulua-un-territorio-que-paso-de-la-guerra-a-la-paz-183896>
- Eltiempo. (2018). *Colombia insostenible*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/cristian-valencia/colombia-insostenible-venta-de-alimentos-artesanales-y-campesinos-275714>.
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., & Mendoza, J. (2013). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco*

- fuerzas de Porter. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4195320.pdf>.
- Exito, G. (29 de Agosto de 2018). *grupoexito.com*. Obtenido de <https://www.grupoexito.com.co/es/sala-de-prensa/noticias/colombia-aumenta-su-consumo-y-sus-preferencias-por-el-queso>
- FAO. (2011). *Buenas manufactura prácticas de en la elaboración de productos lácteos*. Recuperado de https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/2/13346885088330/manual2_lacteos.pdf.
- FAO. (2014). *Ficha técnica. Procesados de lácteos*. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/inpho/publicaciones/detail/es/c/2475/>.
- FAO. (s.f.). *Composición de la leche*. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/composicion-de-la-leche/es/>.
- Fernández, J. (2017). *Superintendencia de Sociedades y desestimación de la personalidad jurídica*. *UNA Revista de Derecho*, Vol. 2.
- Fred, D., & Forest, D. (2018). *Conceptos de administración estratégica*. (15ª ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/stage.aspx?il=&pg=&ed=>.
- Fuentes, E. (2008). *I+D+I: una perspectiva documental*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/3903/1/ad1103.pdf>.
- Gnecco, M., Giardelli, & Foutel, M. (2010). *Modelo de medición del clima organizacional en la Universidad: aplicación al claustro docente*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/1242/1/01155.pdf>.
- Góngora, F. (2006). *Evaluación del comportamiento productivo, reproductivo y composición de la leche en vacas normando puras y en diferentes porcentajes de sangre, en la finca chuguacá, municipio de san francisco*. Recuperado de <http://repository.lasalle.e>.
- González, L., & Martínez, K. (2017). *Diseño del sistema integrado de gestión para la comercializadora y productora de alimentos quesos y quesos distribell*. Recuperado de repositoj Universidad Sergio Arboleda <https://bit.ly/38Q3sVZ>.
- International, E. (s.f.). *Euromonitor International*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/dairy-in-colombia/report>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education. (Caps. 11-13).
- La Patria. (2020). *Los pronósticos para la inflación en 2020 en Colombia*. Recuperado de <https://www.lapatria.com/economia/los-pronosticos-para-la-inflacion-en-2020-en-colombia-450824>.

- La Republica. (2019). *Conozca cuáles son las seis exigencias del nuevo consumidor colombiano según BrandStrat*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/conozca-cuales-son-las-seis-exigencias-del-nuevo-consumidor-colombiano-segun-brandstrat-2848870>.
- Lavanguardia. (2018). *Queso de cabra: propiedades, beneficios y valor nutricional*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181128/453107230031/queso-cabra-propiedades-beneficios-valor-nutricional-alimentos.html>.
- Mincit. (6 de Junio de 2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>.
- Montbru. (s.f.). Recuperado de <http://www.montbru.com/esp/productos>.
- Nielsen. (13 de Agosto de 2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Obtenido de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido.html>
- Nielsen, C., & Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University. Recuperado de https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/208921589/BM_Scalability_WP.pdf.
- NIIF. (2015). *Norma NIIF® para las PYMES*. Recuperado de <https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>.
- Ortega, J., Martínez, J., & Osorio, G. (2018). *Derecho del consumo*. Ed. Temis. ISBN: 9789583511899.
- Ortiz, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera- NIIF*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Patterson, J. (2012). *Business Legal Structures: An Entrepreneur's Handbook*. Ed. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN-10: 1480217735.
- Payesa, L. (s.f.). *Origen e historia del Queso*. Obtenido de <http://www.lapayesa.es/es/el-queso/origen>
- Payesa, L. (s.f.). *Origen e historia del Queso*. Obtenido de <http://www.lapayesa.es/es/el-queso/origen>.
- Pinazo, R. (1999). *La forma jurídica de la empresa: criterios para una colección óptima*. ESIC MARKET. abril-junio.

- Portafolio. (2019). *¿Subirá o bajará la tasa de interés el próximo año?*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-interes-2020-colombia-aumentara-o-bajara-536562>.
- Portafolio. (2019). *Consumo de queso sigue creciendo en Colombia*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/consumo-de-queso-sigue-creciendo-en-colombia-530645>.
- Portafolio. (2019). *El desempleo seguirá alto y afectará el consumo interno del país*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-colombiana-531680>.
- Portafolio. (2019). *Fijan hoja de ruta para fortalecer al sector lechero*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/fijan-hoja-de-ruta-para-fortalecer-al-sector-lechero-517218>.
- Portafolio. (2019). *Sector lácteo está cada vez más vulnerable a los TLC*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/sector-lacteo-esta-cada-vez-mas-vulnerable-a-los-tlc-526142>.
- Portafolio. (2020). *Colombia apuesta por lograr meta de inflación de 3% al cierre de 2020*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-apuesta-por-lograr-meta-de-inflacion-de-3-al-cierre-de-2020-536904>.
- Portafolio. (2020). *El 2020, un año desafiante para la economía colombiana*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/el-2020-un-ano-desafiante-para-la-colombiana-536892>.
- Portal Lechero. (s.f.). *La Raza Normando: La Mejor Quesera del Mundo*. Recuperado de <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/3330/1/innova.front/la-raza-normando:-la-mejor-quesera-del-mundo.html>.
- Portalechero. (s.f.). *Composición de los diferentes tipos de leche y productos lácteos*. Recuperado de <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/734/1/innova.front/composicion-de-los-diferentes-tipos-de-leche-y-productos-lacteos.html>.
- Presidencia de la República de Colombia. (s.f.). *Guía para empresas en Colombia ¿cómo y por qué implementar un programa empresarial de cumplimiento anticorrupción?* Recuperado el 25/01/2020 de la página web: <http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-empresas-colombia.pdf>.
- Prevencionar. (2016). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*. Recuperado de <http://prevencionar.com.co/2016/10/10/buenas-practicas-manufactura-bpm/>.

- Proaño, M. (2018). *Plan de mejoramiento de la empresa Lácteos de Marcos ubicada en la provincia de Tunguragua en el Canton Pillaro*. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4955/1/UDLA-EC-TINI-2016-47.pdf>.
- Procolombia. (2019). *Guía legal para hacer negocios en Colombia*. Recuperado el 25/01/2020 de la página web: https://www.inviertaencolombia.com.co/images/guia_legal_para_hacer_negocios_en_colombia_compressed.pdf.
- Programa de Transformación Productiva. (s.f.). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/agroindustria/lacteos>
- Puyana, A. (2016). *Lecciones de Derecho Laboral*. Ed. Universidad Externado de Colombia. ISBN: 9789587725322.
- Quesnatur. (2016). *Quesnatur – el sustituto al queso*. Recuperado de <https://www.quesnatur.com/quesnatur-el-sustituto-al-queso/>.
- Queso Monteloro. (2010). *Ficha técnica del producto: queso fresco campesino*. Recuperado de <http://www.lacteostulua.com/fichas/campesino.pdf>.
- Quevedo, A. (2003). *ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO*. Obtenido de Universidad de piura.: <https://docplayer.es/10732279-Estudio-de-clima-organizacional-basado-en-el-modelo-funcionamiento-de-de-organizaciones-octogono.html>
- Ramírez, J., Aguirre, J., Aristizabal, V., & Castro, S. (2016). *La sal en el queso: diversas interacciones*. Recuperado de http://www.mag.go.cr/rev_meso/v28n01_303.pdf.
- Ramírez, O. (2011). *Fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/218/Las5fuerzasdePorter.pdf>.
- Resolución 2674 de 2013. (Julio 22). Recuperado de <https://paginaweb.invima.gov.co/resoluciones-en-alimentos/resolucion-2674-2013-pdf/detail.html>.
- Reyes, F. (2011). *Sociedad por acciones simplificadas: una alternativa útil para los empresarios latinoamericanos*. *THĒMIS-Revista De Derecho*, (59), 73-87.
- Reyes, M. (2019). *Simulador Financiero. Materia Iniciativa y desarrollo empresarial*. Universidad EAN.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2013). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México, D.F. México: Mcgraw-Hill. 6ta edición.
- Sena. (2014). *Elaboración de productos lácteos guía de aprendizaje unidad 4. Elaboración de queso campesino*. Recuperado de

https://www.academia.edu/11557698/ELABORACION_DE_QUESO_CAMPESINO_Y_KUMIS.

- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (10ª ed.). Bogotá D.C: 3R Editores.
- SOFEX AMERICAS. (s.f.). *Incremento del consumo de Queso en Colombia*. Obtenido de <https://www.tecnolacteoscarnicos.com/resumen/2016/p4.pdf>
- Superfinanciera. (2014). *CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS - CÓDIGO PAÍS*. Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/gobierno-corporativo/codigo-pais-61162>
- Tomas, D. (13 de Febrero de 2019). *6 estrategias para captar y fidelizar clientes*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/6-estrategias-para-captar-y-fidelizar-clientes>
- Veganomarket. (s.f.). *Quesos tofu y Soja*. Recuperado de <https://www.veganomarket.com.co/Tofu-y-Quesos-Vegetarianos>.
- Villarreal, M. (2002). *Tecnología para la Elaboración de Queso Blanco, Amarillo y Yogurt*. Recuperado de http://www.argenbio.org/doc/tecnologia_para_la_elaboracion_de_queso.pdf.

11. ANEXOS

Anexo A. Formulario, Tabulación y Resultados Encuesta

Anexo B. Simulador Financiero Queso Campesino Natural.