

**Estudio de Factibilidad para el Traslado de la Planta de Producción de la Empresa
“Productos La María S.A.S” Ubicada en Nariño hacia el Departamento del Cauca.**

**Jorge Luis Avendaño Ortiz (201501225)
Magda Diana Morales Buitrago (201501224)**

**Universidad del valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, 2018**

**Estudio de Factibilidad para el Traslado de la Planta de Producción de la Empresa
“Productos La María S.A.S” Ubicada en Nariño hacia el Departamento del Cauca.**

**Jorge Luis Avendaño Ortiz (201501225)
Magda Diana Morales Buitrago (201501224)**

**Trabajo de grado para optar por el título de magister en administración
Director de Tesis
Prof. Benjamín Betancourt G.
Doctor en Economía y Administración de empresas**

**Universidad del valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, 2018**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. <i>Formulación del problema</i>	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. MARCO REFERENCIAL	5
1.4.1. <i>Marco teórico</i>	5
1.4.2. <i>Marco conceptual</i>	13
1.5. METODOLOGÍA	13
1.5.1. <i>Tipo de investigación</i>	14
1.5.2. <i>Método</i>	15
1.5.3. <i>Fuentes y técnicas de recolección de información</i>	16
2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	16
2.1. MISIÓN	18
2.2. VISIÓN	18
2.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	18
2.4. ORGANIGRAMA GENERAL	20
3. ANÁLISIS EXTERNO	21
3.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	21
3.1.1. <i>Entorno geofísico</i>	21
3.1.2. <i>Entorno Económico</i>	23
3.1.3. <i>Entorno Social</i>	29
3.1.4. <i>Entorno Político</i>	31
3.1.5. <i>Entorno Cultural</i>	37

3.1.6.	<i>Entorno tecnológico</i>	39
3.1.7.	<i>Entorno demográfico</i>	41
3.1.8.	<i>Entorno Jurídico</i>	44
3.1.9.	<i>Matriz integrada del entorno</i>	54
4.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR LÁCTEO	61
4.1.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (M.PORTER)	68
5.	REFERENCIACIÓN	74
5.1.	PRESENTACIÓN DE LAS PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE LECHE	75
5.1.1.	<i>La cadena láctea en Antioquia</i>	75
5.1.2.	<i>La cadena láctea en Nariño</i>	77
5.1.3	<i>La cadena láctea en Cundinamarca</i>	79
5.1.4	<i>Factores claves de éxito</i>	81
5.1.5	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	82
5.1.6	<i>Araña o radar de benchmarking</i>	84
5.1.7	<i>Recomendaciones</i>	86
6	ESTUDIO DEL MERCADO	88
6.1	TENDENCIA DEL MERCADO LÁCTEO	90
6.2.	PLAN DE MERCADO PRODUCTOS LA MARÍA S.A.S	92
6.3.	COMPETENCIA	92
6.4.	TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO	93
6.5.	PRESUPUESTO DE VENTAS	93
7	ANÁLISIS TÉCNICO	94
7.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	94
7.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN	103
7.2.1	<i>Facilidades</i>	105
7.2.2	<i>Normatividad</i>	106
8	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	119

8.2	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	119
8.2.1	<i>Capital de trabajo</i>	121
8.2.2	<i>Fuentes de financiación</i>	122
8.2.3	<i>Análisis financiero</i>	122
8.2.4	<i>Valor presente neto</i>	124
8.2.5	<i>Tasa interna de retorno</i>	125
9	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	126
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
10.1	CONCLUSIONES	128
10.2	RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFIA	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Entorno Económico	28
Tabla 2. Entorno Social	31
Tabla 3. Entorno Político	37
Tabla 4. Entorno Cultural.....	39
Tabla 5. Entorno Tecnológico.....	41
Tabla 6. Entorno Demográfico.....	44
Tabla 7. Entorno Jurídico.....	53
Tabla 8. Matriz Integrada de Análisis Externo	55
Tabla 9. Estructura del Sector 5 fuerzas Competitivas.	71
Tabla 10. Análisis Estructural del Sector 5 Fuerzas Competitivas	72
Tabla 11. Matriz Perfil Competitivo	83
Tabla 12. Factores claves de éxito	84
Tabla 13. Crecimiento Anual en Ventas La María	92
Tabla 14. Presupuesto de Ventas Proyectado 2018 – 2022	93
Tabla 15. Características Organolépticas del Queso Campesino.....	95
Tabla 16. Características Fisicoquímicas del Queso Campesino.....	96
Tabla 17. Características Organolépticas del Queso Cuajada.....	98
Tabla 18. Características Fisicoquímicas del Queso Cuajada.....	99
Tabla 19. Requerimiento de Leche/Mes.	103
Tabla 20. Proyección de crecimiento anual	104
Tabla 21. Proyección de Capacidad de Producción en Litros.....	104
Tabla 22. Presupuesto de Inversión en Planos	107
Tabla 23. Costo de Transporte:	111
Tabla 24. Máquinas y Equipos requeridos:.....	111
Tabla 25. Distribución Espacio Físico.	113
Tabla 26. Calculo Servicios Públicos	116
Tabla 27. Costos de Producción de Queso Cuajada.....	117
Tabla 28. Costos de Producción Queso Campesino	117
Tabla 29 Costos de Producción de Doble Crema	118

Tabla 30 Costos de Producción de Queso Costeño.....	118
Tabla 31 Costo Metro Cuadrado Popayán	119
Tabla 32. Costo Maquinaria y Equipos.....	120
Tabla 33 Presupuesto de Activos Diferidos	121
Tabla 34 Costos Directos Materia Prima	121
Tabla 35 Gastos Capital de Trabajo.....	122

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Quesos frescos	18
Figura 2. Quesos Hilados	18
Figura 3. Ubicación geográfica del corregimiento del Espino.	22
Figura 4. Ubicación geográfica de Popayán.	22
Figura 5. Crecimiento Económico.	27
Figura 6. Comportamiento Económico Mundial de América Latina y Colombia.	27
Figura 7. Tasa de Desempleo en Colombia Promedio Anual	30
Figura 8. División de Colombia por Región Láctea	62
Figura 9. Producción de leche por uso.	64
Figura 10. Mapa del Departamento del Cauca	65
Figura 11. Cadena Láctea	67
Figura 12. Diagrama 5 Fuerzas Competitivas (Porter)	68
Figura 13. Regiones Lecheras Colombia	74
Figura 14. Cadena Láctea Antioquia	76
Figura 15. Cadena Láctea en Nariño	78
Figura 16. Cadena láctea en Cundinamarca	80
Figura 17. Perfil Competitivo Sector lácteo Cauca	84
Figura 18. Perfil Competitivo Sector lacteo Antioquia	85
Figura 19. Perfil Competitivo Sector Lácteo Nariño	85
Figura 20. Figura Perfil Competitivo sector Lácteo Cundinamarca	86
Figura 21. Perfil Competitivo Sector Lácteo Consolidados	86
Figura 22. Consumo Per Cápita de Quesos en el Mundo	89
Figura 23. Queso Campesino	95
Figura 24 Proceso de Producción Queso Campesino	97
Figura 25. Queso Cuajada	98
Figura 26. Proceso de producción – Queso Cuajada	99
Figura 27. Queso Doble Crema	100
Figura 28. Proceso de Elaboración del Queso Doble Crema	101
Figura 29. Queso Costeño	102

Figura 30. Proceso de Elaboración del Queso Costeño	102
Figura 31. Diagrama proceso de producción	114
Figura 32. Plano de Distribución en Planta Vista superior.	115
Figura 33 Cálculo de VPN	125
Figura 34 Cálculo de TIR	125
Figura 35. Estructura Organizacional Productos la Maria S.A.S	127

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<i>Grafica 1.Participación de Producción Láctea en Colombia</i>	62
<i>Grafica 2.Producción de Leche en Colombia</i>	64
<i>Grafica 3.Orientación del Hato en el Cauca</i>	66
<i>Grafica 4.Evolución producción de leche en el departamento Cauca</i>	66
<i>Grafica 5.Evolución de la Producción de leche Antioquia</i>	76
<i>Grafica 6.Evolución de Producción de Leche Nariño</i>	78
<i>Grafica 7.Evolución Producción de leche Cundinamarca</i>	80

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se plantea para identificar la factibilidad del traslado de la planta de producción de quesos de la empresa productos la María S.A.S, teniendo en cuenta cual sería la mejor ubicación de esta planta en el departamento del Cauca y buscando que este cambio genere beneficios a los procesos y por consiguiente a la empresa.

La empresa de lácteos Productos la María S.A.S viene desarrollando su actividad comercial, de transformación y empaque de su portafolio de productos en la ciudad de Cali (Valle del Cauca), con una planta de producción ubicada en Espino (Nariño), esta actividad la realiza desde el año 1980 hasta la fecha, tiempo en el que han tenido buenos resultados de posicionamiento y crecimiento de sus productos en el mercado; En los últimos años se han realizado inversiones en tecnología correspondiente a maquinaria de empaque y procesos de calidad, obteniendo así su nueva imagen que le ha permitido estar a la altura de los competidores del mercado en esta línea de productos; Dentro de su plan estratégico la empresa busca conocer la factibilidad del traslado de la planta de producción de Nariño al departamento del Cauca, por lo anterior se realizara el análisis correspondiente que se detalla en los diferentes capítulos de este trabajo y de esta forma presentar diferentes conclusiones y recomendaciones, útiles para la empresa en la decisión del traslado.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el planteamiento del este problema de investigación correspondiente al estudio del traslado de la planta de producción productos La María S.A.S ubicada en Espino (Nariño) se enmarca por cinco (5) aspectos importantes que hacen prioritario su traslado:

Capacidad de producción: Actualmente la planta ubicada en el espino (Nariño) produce cuatro (4) de sus siete (7) productos del portafolio que son (queso Cuajada, Campesino, Doble Crema y Costeño) productos estrella de la empresa; De acuerdo con la demanda actual su nivel de producción no satisface el requerimiento del mercado, ya que la capacidad de procesamiento es de 22.000 Lts de leche diarios y se requiere aumentar esta capacidad a 45.000 Lts, lo que les permitiría producir no solo sus productos estrellas (Cuajada, Campesino, Doble Crema y Costeño) sino que adicionalmente otros productos del portafolio que actualmente son comprados a terceros a nivel nacional.

Control: Teniendo en cuenta que la planta de producción se encuentra a una distancia de 478 km entre Santiago de Cali Valle del Cauca y El Espino (Nariño) con un tiempo de ruta estimado de 9h 36 min entre las dos ciudades, dicha distancia dificulta el control en los procesos por parte de los ingenieros de calidad y alimentos responsables del área producción, quienes se encuentran ubicados en la ciudad de Cali en la planta de transformación (empaque y distribución), adicionalmente en la región en que encuentra la planta en la actualidad la mano de obra técnica es de difícil consecución, estas variables generan desperdicios en la planta y se traduce en pérdidas económicas para la empresa, siendo insuficiente las visita cada tres meses

realizada por parte de la gerencia y el área técnica, lo que dificulta los procesos de retroalimentación y oportunidades de mejora para la planta.

Costos: A pesar que se cuentan con beneficios tributarios por parte del municipio, el mayor costos que se genera debido a su ubicación es el transporte del producto terminado a la planta de empaque y distribución ubicada en la ciudad de Cali, en ocasiones se ve afectada la oportunidad de entrega a los clientes finales por los problemas de orden público, climáticos, estado de las carreteras, entre otros.

Calidad de suministros: En el municipio donde se encuentra ubicada la planta no cuenta con la calidad requerida de los diferentes elementos necesarios para la producción como son: La potabilidad de agua, calidad de energía y alcantarillado público que permita el control de desperdicios finales de la producción.

Ampliación de producción del portafolio de productos: De sus siete (7) productos del portafolio se espera que con el traslado de la planta se pueda aumentar la producción de sus referencias actuales, adicionalmente darle aprovechamiento de materia prima sobrante en la producción de los quesos (nuevos productos).

1.1.1. Formulación del problema

¿Qué factores se deben considerar en el estudio de factibilidad para el traslado de la planta de producción de Productos la María S.A.S ubicada en el Espino (Nariño) al departamento del Cauca?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos del presente trabajo están clasificados de la siguiente manera:

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un estudio donde se evalué la factibilidad del traslado de la planta de producción de quesos de la empresa productos María S.A.S para el periodo 2018- 2022.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar y conocer el sector lácteo en Colombia y la historia de la empresa.
- Analizar el entorno del sector lácteo en el departamento del Cauca para identificar amenazas y oportunidades del traslado de la planta de producción.
- Hacer un estudio de mercado, técnico, financiero y legal requerido para la evaluación de factibilidad del traslado de la planta.
- Realizar el análisis de evaluación financiera y económica para la factibilidad del traslado de la planta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad conocer la factibilidad del traslado de la planta de la empresa productos LA MARIA SAS la cual opera actualmente en el municipio del Espino en Nariño al departamento del Cauca, teniendo en cuenta las dificultades que presentan en tema de controles en la planta, costos de transporte, facilidad de acceso, la calidad de los suministros requeridos para la operación, y finalmente la ampliación de su planta de producción que permita satisfacer la demanda actual con productos que hoy son adquiridos a terceros y el nacimiento y desarrollo de nuevos productos. Se busca conocer su viabilidad en términos económicos y financieros, para lo cual se tuvo en cuenta diferentes autores de creación de empresas en los capítulos de estudios de mercado, técnico, financiero y legal, esto permitirá la identificación de beneficios, oportunidad y reducción de costos logísticos para la empresa, haciendo que sus procesos sean más competitivos, aumentando su productividad y

adicionalmente proporcione una guía para el desarrollo del plan estratégico, este estudio aporta a la empresa el conocimiento del sector lácteo en el departamento del Cauca y así buscar los posibles proveedores, oportunidades de diversificación de su portafolio de producto y la apertura de nuevos mercados a nivel regional.

Se aplicó la formación académica que nos brindó la universidad, dando un recorrido por las escuelas de Mintzberg, la gestión de proyectos, análisis del entorno, análisis de competencias, identificando la DOFA de la empresa, entre otros aspectos importantes que aportaron a la elaboración de este estudio. Además con la experiencia profesional que se ha adquirido a través de los años se ofreció un aporte de beneficio para la empresa y que trajo con sígo aprendizajes y buenos resultado en nuestras labores como Magister en Administración.

1.4. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial se divide en marco teórico y marco conceptual, a continuación detallamos cada uno de ellos:

1.4.1. Marco teórico

Para realizar este estudio se apoyó en el modelo de creación de empresa de Rodrigo Varela, las escuelas de pensamiento empresarial y gestión de proyectos.

Se puede considerar un proyecto, a efectos de aplicarle los métodos de la gestión de proyectos, a cualquier actividad que se pueda dividir en tareas que no sean cíclicas, que puedan caracterizarse con precisión y cuyas relaciones entre ellas sean conocidas.

"La planificación consiste en determinar qué se debe hacer cómo debe hacerse, quién es el responsable de que se haga y por qué."

American Management Association

Arboleda, Vélez, Germán (1999). La complejidad creciente de los distintos proyectos, tanto del sector privado como del público, y la necesidad de un desarrollo organizado que permita aumentar la producción y el bienestar nacional a todo nivel, son factores que determinan la necesidad de llevar a cabo estudios de viabilidad, también denominados estudios de preinversión, que garanticen, dentro de determinado rango de confiabilidad, la conveniencia financiera, económica, social y ambiental de asignar los recursos de un grupo de inversionistas privados o de una comunidad en particular a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

La evaluación de proyectos relacionada con la evaluación financiera y económica supone un conocimiento de las técnicas fundamentales de la ingeniería financiera. La evaluación económica y social se centra en el análisis del impacto de los proyectos sobre las variables macroeconómicas del país o la región en donde se ubica. La evaluación ambiental se concentra en aspectos que pueden romper el equilibrio ecológico de la zona en donde se localiza el proyecto, tales como contaminación de ríos, contaminación de la atmósfera, ruido, destrucción del paisaje, alteración de las condiciones socioeconómicas, etc., y en la preparación del plan de prevención y mitigación de los impactos ambientales adversos.

Miranda Miranda, Juan José (1997). Un planteamiento de aceptación universal asegura que el crecimiento de la economía depende en gran parte de la producción de más y mejores bienes y servicios; y dado que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, se precisa aplicar procesos racionales de utilización de los factores que garanticen el mejor aprovechamiento de los mismos. Es por esta razón que en el proceso de planeación estratégica del desarrollo institucional y empresarial resulta de vital importancia canalizar los recursos hacia programas y proyectos, que por un lado, mejoren el nivel de vida de los ciudadanos y, por otro, garanticen su

recuperación para emprender nuevas fuentes de inversión. No cabe duda que los procesos de modernización y competitividad de las empresas modernas (públicas y privadas) tienen un claro ingrediente de capacitación y entrenamiento en el ámbito de la “gestión de proyectos” (identificación, formulación, evaluación y gerencia) de sus directivos y empleados, que procuren una mejor asignación y aprovechamiento de los recursos escasos, garantizando su sostenibilidad y el logro de su objetivo social.

Rodrigo Varela (2014) El ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde a sus expectativas es decir, lo que la cultura humana ha asociado a progreso, desarrollo, bienestar, superación.

Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil apreciar tres características en ellos:

- La noción del cambio, de modificación, este ha movido al ser humano a desarrollar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones, nuevas soluciones o, en otros términos, a innovar.
- La noción de acción, de realización, de llevar a cabo hechos y eventos, sean ellos materiales o espirituales.
- La noción del mejoramiento, de superación, este permite dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados.

Pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad sino por acciones particularmente intencionadas que grupos humanos específicos e individuos han acometido en sitios y momentos particulares de la historia.

Estos grupos o individuos han marcado la historia del ser humano, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicas, artísticas, tecnológicas, científicas, políticas, religiosas etc. Y ellos les han merecido un lugar permanente en la historia universal y unos reconocimientos a sus capacidades.

Para Varela Rodrigo, define que el plan de empresa o de negocio es el proceso de estudio integral en forma genérica sobre una evaluación de proyectos o estudio de factibilidad, en este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad.

Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyectos. Siendo así un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

Se identifican diferentes análisis del plan de empresas como son:

- Análisis del mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis legal y social
- Análisis económico
- Análisis de valores personales
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos e intangibles
- Evaluación integral

Este estudio está basado en cuatro (4) etapas del análisis del plan de empresa de libro “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela que son:

Análisis de mercado: tiene como objetivo central determinar con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad de demandada para elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos: la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etcétera.

Análisis técnico: tiene como objetivo definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad, y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas insumos y servicios, distribución de planta y equipos requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera.

Análisis legal: tiene como objetivo definir la posibilidad legal que existe, para que la empresa establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, debe estudiarse para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente.

Análisis financiero: tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las condiciones y posibilidades reales de acceso a las mismas.

En los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de encontrar nuevos paradigmas que orienten a las

organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente, se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999).

En esta investigación nos apoyamos en el estudio, planteamiento y análisis que Mintzberg realiza en dos escuelas como lo son la escuela del diseño y la escuela empresarial.

Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

- La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Podemos definir esta premisa como que la estrategia sea pensada informalmente de manera “deliberada” pero racional. La acción debe fluir de la razón.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal. Para la escuela de diseño está pensado que el directivo o la figura que se encuentre en la cabeza o cúpula de la organización, debe ser el estratega y el resto de los miembros que conforma la organización solo serán subordinados, quedando por fuera también cualquier integrante externo que intervenga en la formación de la estrategia.
- El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal. Es necesario tener en cuenta una cita de Andrews “la idea de la estrategia corporativa constituye una simple teoría de

profesionales, una especie de proyecto conceptual accesible para todos” esta premisa nos indica que mientras que el planteamiento de la estrategia conserve cierta simplicidad, los miembros de la organización podrán controlarla aceptarla y llevarla a cabo, sin dejar a un lado el análisis formal que tenga que llevar consigo para su respectivo desarrollo.

- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Las estrategias deben ser adaptadas a casos individuales, este proceso tiene que ser un acto creativo que genere una competencia característica.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. En esta escuela, no hallaremos una formulación de estrategias que vayan teniendo una transformación durante su aplicación, esta escuela cuenta la estrategia como decisión final como perspectiva.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
- Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):

La escuela empresarial concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos mentales innatos: **intuición, criterio, talento, capacidad y percepción**. “En nuestro safari a la estrategia, podemos pensar en esta escuela como el jinete sobre un elefante”.

En esta escuela (empresarial) la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En esta escuela, la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo y sin ser exactamente sometido a su liderazgo, el entorno se convierte en el terreno donde el líder

maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto más central de esta escuela es la **VISIÓN**: Una representación mental de estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse.

La visión suele tender a ser más una especie de imagen que un plan articulado (en palabras y cifras). Esto permite conservar flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias.

El economista Schumpeter dice: “¿qué han hecho los empresarios? No han acumulado ninguna clase de bienes ni creado medios originales de producción, pero han empleado estos últimos en modo diferente, más apropiados, más ventajosos. “llevaron a cabo nuevas combinaciones”... y su beneficio, el excedente que no está sujeto a ninguna deuda, es un beneficio empresarial”.

El capitalista cargaba con el riesgo. Aunque un fundador pueda permanecer al timón de su organización, esta persona deja de desempeñar una función empresarial en el mismo instante en que deja de innovar (Schumpeter).

Por lo tanto un empresario puede ser:

- Fundador de una organización.
- El directivo de una empresa propia.
- El líder innovador de una organización perteneciente a otros,

1.4.2. Marco conceptual

Queso campesino

Producto fresco, no ácido, sin maduración, no prensado o prensado, que se obtiene a partir de leche de vaca entera o semidescremada, cuya humedad como queso desgrasado es del 70% y con un contenido de materia grasa (MG) en extracto seco del 50%. Según la FAO/OMS se clasifica en un queso blando con alto contenido de grasa. Su forma puede ser cilíndrica y rectangular según la región de donde se produzca.

Externamente presenta una superficie de color blanco crema, lisa o rugosa según el molde utilizado y ligeramente brillante al principio de ser elaborado. Con respecto a su apariencia interna, es de consistencia blanda, se desbarata al frotarlo con los dedos.

Queso cuajada

La cuajada es un producto lácteo elaborado con leche coagulada por el efecto de un fermento, el cuajo, extraído del estómago de un animal en periodo de lactancia o alguna sustancia ácida, como zumo de limón o vinagre.

Queso doble crema

Es un producto fresco, ácido no madurado de pasta semicocida e hilada elaborado a partir de leche fresca y ácida, con un contenido de humedad y grasa alta que lo hace un queso semiblando.

Queso costeño

Es un producto que se caracteriza por ser fresco, blanco, siempre salado y blando, aunque hay variedades más duras porque contienen más sal.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación para este proyecto es exploratorio y descriptivo. Las investigaciones exploratorias pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el `tono' de investigaciones posteriores más rigurosas". Nuestro objeto de estudio es exploratorio debido a que se trata de un negocio nuevo, con muy poca historia y con muchas variables que le afectan pero que nunca han sido estudiadas en su totalidad.

En las investigaciones descriptivas el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico,

describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia-- describir lo que se investiga. En nuestro trabajo de investigación es necesario medir y describir diferentes situaciones que tiene el negocio de jugos con el fin de determinar las variables claves y desarrollar de manera adecuada todo el análisis.

1.5.2. Método

La metodología utilizada en este trabajo de investigación es **INDUCTIVO – DEDUCTIVO – ANÁLITICO**.

A continuación se definen los métodos utilizados en la investigación:

Método inductivo: Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Tomaremos información del área de ingeniería de la empresa por estudios ya realizados al respecto.

Método Deductivo: La deducción es una parte de la lógica que llega a utilizarse en el método científico y que llega a una conclusión por medio de premisas (verdaderas o falsas) Axiomas (premisas evidentes) o inferencias (evaluación mental).

Método Analítico: El método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, Tomaremos la información estadística de la empresa y los diferentes gremios del sector.

1.5.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

- Se realizó análisis documental con la información histórica y estadística de la empresa, metodología planificación estratégica y gestión de proyectos.
- Se consultaron los actores de la empresa, el gerente general, el ingeniero de procesos, el ingeniero de alimentos y la gerencia comercial, entre otros.
- Se realizó consulta a expertos en gestión de proyectos, planeación estratégica, implementación plantas de producción y expertos en el sector lácteo.
- Se consultaron las fuentes de información primarias.
- Se consultaron los reportes estadísticos de las agremiaciones del sector lácteo para los años 2015 al 2016 donde se encontró la información del sector.
- Se consultaron monografías y tesis de gestión de proyectos
- Se consultaron fuentes de información secundarias
- Se consultaron los análisis comerciales y financieros realizados por productos la María S.A.S (fuentes estadísticas y financieras).

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Productos la María S.A.S es una empresa productora y comercializadora de quesos a nivel nacional, que en su portafolio de productos cuenta con: Queso campesino casero, campesino pasteurizado, cuajada, doble crema, mozzarella, semigraso, deslactosado y queso costeño en diferentes presentaciones.

Inicia sus actividades en el año de 1980 como empresa de tipo familiar, en cabeza de una sola persona, con relaciones comerciales únicamente en Almacenes la 14 del Centro de la ciudad de

Cali, distribuyendo queso campesino y mantequilla que se traían de Pasto (Nariño Año 1995), ingresaron con una nueva línea de productos que provienen de Valledupar, su planta de procesos inició sus actividades en el barrio El jardín de la ciudad de Cali, por su crecimiento, tuvo que trasladarse a nuevas instalaciones adecuadas para tal fin en el barrio la Esperanza, brindando a su equipo de trabajo tecnología y comodidad.

A mediados del año 2003 se decide reestructurar la planta de procesos, por lo cual se adquiere un local más amplio y se trasladan al barrio El Troncal en la ciudad de Cali, lugar donde se realizaron las adecuaciones necesarias para dar cumplimiento a la normatividad sanitaria vigente para plantas de alimentos y sus oficinas.

En el año 2006 se logra la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y se registra la marca propia “María la Vaquita Roja” ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

En Junio del año 2009, la compañía ingresa al mercado con una marca económica, llamada los Pinitos, con el fin de ser competitivos en el mercado Institucional, TAT (Tienda a Tienda) e Industrial.

El 10 de abril de 2013, en el Espino Nariño, se inicia la construcción de la planta productora de dos productos líderes queso Cuajada y queso Campesino Casero, dando inicio a sus actividades el 16 de octubre del mismo año.

En septiembre del año 2014, se amplía la planta de procesos del barrio El Troncal en Cali, automatizando las líneas de procesos de tajado, separado, codificado y empaque, con equipos de tecnología de avanzada y el mejoramiento de los procesos logísticos.

En octubre del año 2014, se realiza cambio de imagen corporativa de la marca María la Vaquita Roja.

Actualmente comercializa sus productos a través de cadenas reconocidas a nivel nacional con son; Supermercados Comfandi – Almacenes la 14 - Olímpica - Almacenes Éxito - Carulla - Merca Mío - Jumbo - entre otros.

2.1. MISIÓN

Somos una organización dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos de alta calidad y valor nutricional, siendo responsables y comprometidos con el medio ambiente; con el propósito de brindar confiabilidad y seguridad al consumidor, logrando así el éxito de la compañía y sus colaboradores.

2.2. VISIÓN

Ser en el año 2020, una organización líder a nivel nacional, con productos lácteos saludables y certificados, contando con gestión de procesos innovadores, tecnología de punta y un equipo humano comprometido.

2.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La empresa cuenta con un portafolio de productos en diferentes tipos de gramajes, divididos en quesos frescos y quesos hilados los cuales se muestran en la figura 1 y 2 respectivamente

Quesos frescos:

Figura 1. Quesos frescos



Quesos hilados:

Figura 2. Quesos Hilados



BOCADITOS
200g - 400g



MOZZARELLA LIVRÉ - TAJADO
250g - 400g



MOZZARELLA DESLACTOSADO -
TAJADO
250g - 400g



MOZZARELLA DESLACTOSADO -
ENTERO
250g - 400g



TIPO
MOZZARELLA TAJADO SANDWICH
250g - 400g



TIPO MOZZARELLA ENTERO
250g - 400g



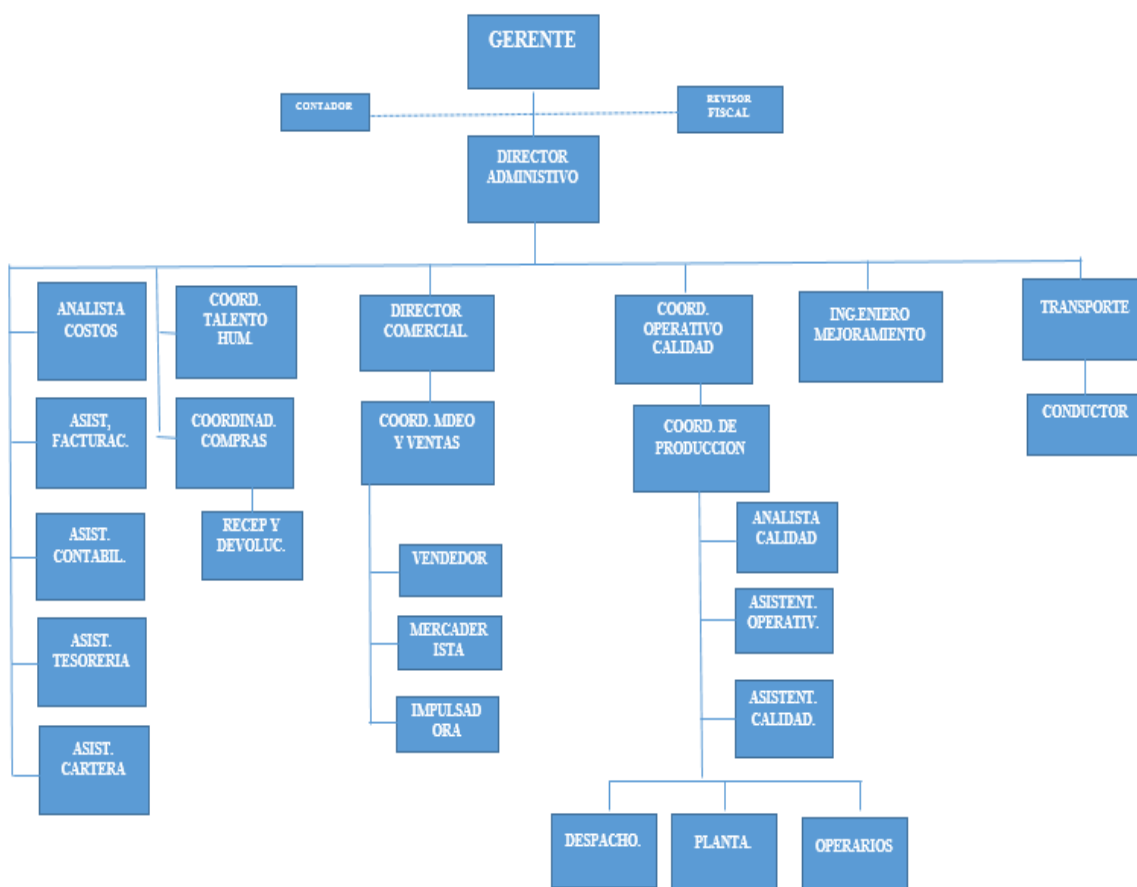
MOZZARELLA AMARILLO SABOR
CHEDDAR - TAJADO
250g - 400g



MOZZARELLA AMARILLO SABOR
CHEDDAR - ENTERO
400g

2.4. ORGANIGRAMA GENERAL

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa el cual está dividido en cuatro grandes áreas como, área Gerencia, Administrativa, Comercial y siendo relevante para este estudio el área de Producción cuya área tendrá el mayor impacto ya que el estudio se enfoca en el traslado de la planta de producción ubicada en el Espino (Nariño).



FUENTE: PROPIA EMPRESA

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

El entorno se remite a la idea de exterioridad. Se supone que toda organización contiene un interior, construido por la organización misma y que todo lo está fuera de ella y tiene influencia sobre la misma constituye el entorno que la afecta positiva o negativamente. (Fernando Cruz Kronfly).

Es importante tener claro que todas las variables del entorno tienen que ver con el desarrollo y sostenimiento de la empresa. A continuación se desarrollaran los entornos más significativos para nuestro trabajo.

3.1.1. Entorno geofísico

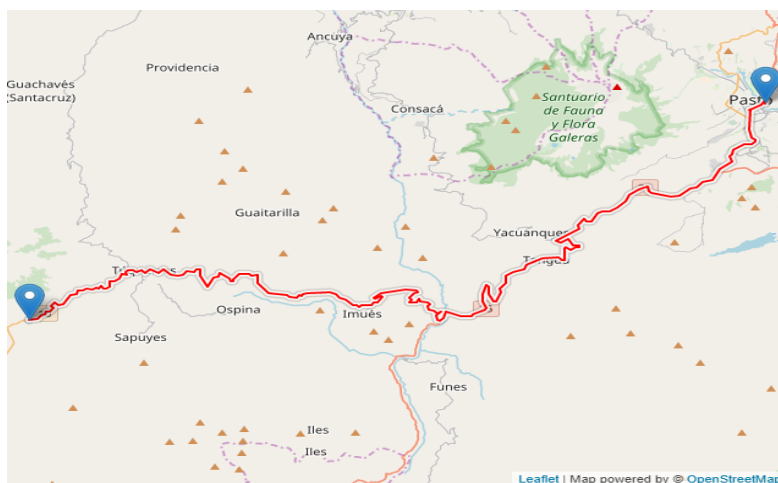
En este entorno ubicamos geográficamente la planta actual que se encuentra en el corregimiento del Espino en el Departamento de Nariño y la posible nueva alternativa de traslado en Popayán en el Departamento del Cauca.

El corregimiento del Espino se encuentra ubicado a 83 Km de la ciudad de Pasto capital del Departamento como se muestra en la figura número 3, con un tiempo estimado en ruta entre las dos ciudades de aproximadamente 1h 17 min, limita al norte con el municipio de Túquerres, al sur con la Comunidad y Guachucal, al oriente con Malaver y Santander y por el occidente con Panamal; Se encuentra situada al pie del volcán Azufral, el cual está a una altura de 4.070 m.s.n.m. El corregimiento del Espino está compuesta por hermosas haciendas, rodeadas de abundantes aguas y fértiles pastos.

Popayán capital del Departamento del Cauca como se muestra en la figura 4, limita al oriente con los municipios de Totoró, Puracé y el Departamento del Huila; Al occidente con los municipios del Tambo y Timbío; Al norte con Cajibío y Totoró y al sur con los municipio de

Sotará y Puracé, se encuentra a una altitud de 1.738 m.s.n.m, la mayor extensión de su suelo corresponde a los pisos térmicos templados y frío.

Figura 3.Ubicación geográfica del corregimiento del Espino.



Fuente Google Maps

Figura 4.Ubicación geográfica de Popayán.



Fuente Google Maps

En el capítulo 7 del Análisis Técnico en el punto 7.3 Facilidades, se describe más ampliamente los aspectos relacionados con las instalaciones físicas para la ubicación de la nueva planta.

3.1.2. Entorno Económico

Para describir este entorno se emplea el informe económico de la ANDI “Colombia Balance 2016 y Perspectiva 2017” Dicho informe nos ubica en el comportamiento económico macro a nivel Mundial y de América latina reflejando su impacto en la economía colombiana.

Economía mundial:

El año 2016 podría calificarse como un año de alta incertidumbre económica y política, fuerte volatilidad en los mercados y desaceleración económica. Estas características se dieron, tanto a nivel internacional como en el plano interno. A principios del año hablábamos de una posible recuperación en Estados Unidos; una situación menos crítica en la Unión Europea; una desaceleración en China que ha sido uno de los motores de la economía mundial. Estos pronósticos se fueron cumpliendo a lo largo del año.

El comportamiento de las economías avanzadas ha sido moderado y se ha caracterizado por un panorama incierto, donde los analistas persistentemente han revisado hacia abajo los pronósticos de crecimiento. Estados Unidos registró un crecimiento más débil de lo previsto y los mercados siguen a la expectativa del rumbo de su política monetaria. Por otro lado, en Europa aún no es claro el mecanismo que se adoptará para los acuerdos comerciales e institucionales con el Reino Unido. Sin embargo, es importante resaltar la pronta recuperación de los mercados financieros luego del impacto inicial de los resultados del Brexit.

China, por su parte, continuará liderando el crecimiento mundial según el Fondo Monetario Internacional. Se espera que su economía se reequilibre y que se adapte a una disminución prolongada de los términos de intercambio.

En este contexto, el FMI proyecta en su último informe de octubre un crecimiento mundial de 3.1% para el 2016 y una leve recuperación para 2017 con una tasa de 3.4%. El repunte de la

economía del próximo año se atribuye en gran parte a las economías emergentes, teniendo en cuenta las mejoras en el terreno macroeconómico de algunos países y la participación que han venido ganando en la economía mundial.

En efecto, el crecimiento mundial se ha venido desacelerando de tasas de 5.4% en 2010 y 4.2% en 2011, a niveles que superan ligeramente el 3% en los últimos dos años

América latina:

En América Latina encontramos una región con grandes contrastes. De un lado están los países de la Alianza del Pacífico, donde se viene consolidando una política económica y comercial integrada, así como un ambiente de confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros. De otro, están los países en proceso de recuperación como es el caso de Argentina y en la coyuntura más reciente, Brasil. Y finalmente, regiones con fuertes desequilibrios macroeconómicos y un escaso margen de maniobra como es el caso de Ecuador y en particular, de Venezuela. Esta incertidumbre en materia económica, se tradujo en una revisión permanente de los crecimientos de analistas y entidades multilaterales a la baja. Sin embargo, no fue solo en términos de crecimiento donde predominó un panorama incierto, en lo político también tuvimos grandes sorpresas. En América Latina, de todos era bien conocida la situación de Venezuela, pero allí la crisis y sus consecuencias han resultado cada vez más profundas y difícilmente puede vislumbrarse una salida rápida a esta situación. En Brasil, pasamos de continuas manifestaciones sociales a un escándalo de corrupción y posterior destitución de la presidente Dilma Rousseff.

En resumen en América Latina, observamos un desempeño lleno de contrastes y comportamiento heterogéneo. De un lado se observa un comportamiento positivo en los países de la Alianza del Pacífico y en Centro América. Contrasta con lo anterior las contracciones que persisten en Venezuela, Ecuador, Brasil y Argentina.

Sin embargo, los cambios son de mayor magnitud. Mientras a principios de la década, la región crecía a tasas de 6.2% (2010) y 4.5% (2011), en los años recientes encontramos contracciones del PIB para los años 2015 y 2016: -0.5% y -1.1%, respectivamente, de acuerdo con estimaciones de la CEPAL.

Colombia:

En Colombia, la situación del 2016 puede calificarse de manera muy similar: un año complejo con crecimientos moderados; un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que aún no despega, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A lo anterior se suman los factores climáticos, el riesgo que tuvimos de un posible racionamiento y los grandes costos que generó el paro camionero. Todo esto enmarcado en la perspectiva de lograr la negociación del proceso de paz. Allí también tuvimos sorpresas con el resultado del plebiscito. En materia económica, los retos fueron muchos. La inflación estuvo lejos del rango meta del Banco de la República, lo que propició continuos aumentos en la tasa de interés de referencia. El mayor costo del dinero fue uno de los factores que incidió en la tasa de crecimiento.

En el 2016 también vale la pena reseñar la mayor fragilidad que empezaba a percibirse al aumentar los déficits gemelos: el déficit en cuenta corriente se situó en el 2015 en 6.5% del PIB, nivel difícilmente sostenible en el largo plazo. Y la caída en los precios del petróleo se tradujo en una reducción del orden de \$20 billones de pesos en los recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país. Incluso este deterioro fiscal generó una señal de alerta entre las calificadoras de riesgos, que, si bien mantuvieron el grado de inversión, revisaron el Outlook del país de estable a negativo. Alrededor de esta situación, giró la discusión sobre la necesidad de adoptar en Colombia una Reforma Tributaria Estructural que simplificara el

régimen tributario, generara competitividad a las empresas, redujera la evasión, mejorara la equidad, garantizara la certidumbre jurídica y, sin duda, que asegurara la sostenibilidad de los ingresos fiscales, donde no repitiéramos la historia de los años anteriores en los que el sector productivo enfrenta una nueva reforma tributaria cada dos años. Con la reforma tributaria del 2014, se creó la Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria, que a finales de 2015 presentó un informe donde desarrolló una propuesta de reforma estructural para el país. La presentación de la propuesta de reforma tributaria por parte del gobierno se fue aplazando a lo largo del año, de tal forma que solo se presentó al Congreso en octubre de 2016, lo que desafortunadamente implicó un muy corto tiempo de discusión. Con respecto a la propuesta del gobierno, es importante reconocer que se lograron algunos avances en procedimientos en unificación de las tarifas de renta, en control a las Entidades Sin Ánimo de Lucro, en la adopción en Colombia del monotributo y en una exención parcial del IVA para bienes de capital. Pero no logramos superar uno de los principales problemas: las altas tarifas corporativas. La tributación a las sociedades en lugar de disminuir, aumentó y se mantiene como una de las tarifas efectivas de tributación más altas de la región. No se logró el objetivo de contar con un ambiente favorable para el crecimiento, para la inversión y para la creación de empresas. Es evidente que se perdió la oportunidad de adoptar en el país una reforma tributaria estructural competitiva. El objetivo de esta reforma terminó siendo recaudatorio, con el principal riesgo que en un par de años estemos nuevamente ante una reforma tributaria.

El 2017 también traerá otros desafíos. Será un año pre-electoral; las empresas y los hogares colombianos sentirán el impacto de la reforma tributaria y resulta fundamental continuar avanzando en medidas que reduzcan la vulnerabilidad en los frentes tributario y cambiario.

Durante el año 2016, el crecimiento de la economía estuvo liderado por el sector financiero, el de la construcción, particularmente las edificaciones, y la industria. Por el contrario, el sector minero, el sector agropecuario, y el de electricidad, gas y agua registraron tasas negativas o estancamiento en el año.

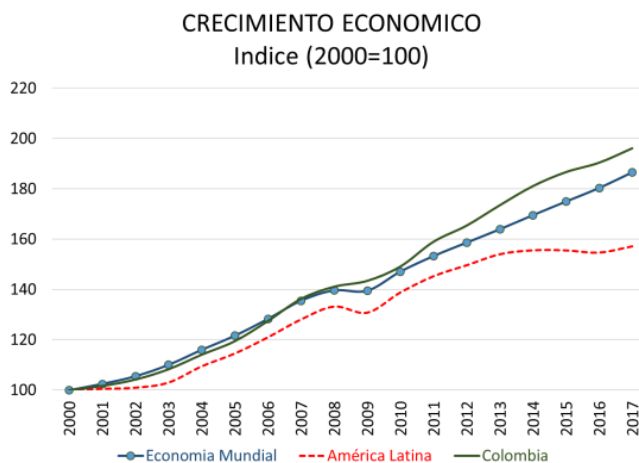
Figura 5. Crecimiento Económico.

COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO							
	2015			2016			
	Ene-Sept	Trim IV	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sept
Agropecuario	2,9	4,7	3,3	0,8	0,0	-1,7	-0,3
Café	14,4	19,2	15,6	9,8	0,8	-15,4	-2,5
Otras agrícolas	-0,1	2,7	0,6	-2,9	-3,3	1,2	-1,6
Pecuaria	3,2	3,1	3,2	1,8	3,3	-0,3	1,6
Madera, pesca	1,6	-2,4	0,6	2,4	2,0	1,3	1,9
Minería	1,4	-1,5	0,6	-4,6	-7,1	-6,1	-5,9
Carbón	-2,5	-5,7	-3,3	-7,1	2,9	16,9	3,9
Petróleo	2,1	-0,9	1,3	-6,0	-11,1	-12,7	-9,9
Industria Manufacturera	0,4	3,7	1,2	4,2	5,6	2,0	3,9
Electricidad, gas y agua	2,6	3,8	2,9	2,9	-0,9	-1,8	0,0
Construcción	3,7	4,7	4,0	5,2	1,0	5,8	4,0
Edificaciones	0,5	7,0	2,1	11,0	2,7	11,0	8,1
Obras Civiles	6,1	3,2	5,4	0,5	-0,4	1,9	0,7
Comercio, restaurantes y hoteles	4,4	3,3	4,1	2,6	1,5	0,1	1,4
Transporte, comunicaciones	1,7	0,7	1,4	1,9	0,1	-1,2	0,3
Finanzas, servicios a las empresas	4,3	4,3	4,3	4,1	4,9	3,9	4,3
Servicios sociales, comunales, personales	2,7	3,5	2,9	2,0	2,4	1,8	2,1
Gobierno	1,9	3,9	2,4	1,4	2,1	1,3	1,6
PIB Total	3,0	3,3	3,1	2,5	2,0	1,2	1,9

FUENTE: DANE, Cuentas Nacionales

La perspectiva más amplia la trayectoria de crecimiento de la economía colombiana supera la de la economía mundial y la de América Latina como puede observarse en el siguiente gráfico que ilustra los crecimientos de estas 3 regiones en los últimos 15 años.

Figura 6. Comportamiento Económico Mundial de América Latina y Colombia.



Fuente DANE

El 2017 será un año complejo donde los factores externos resumen buena parte de las dificultades. Para el próximo año se espera un moderado crecimiento mundial, donde Estados Unidos posiblemente logre consolidar la recuperación que empezó a percibirse desde el último trimestre del 2016, Europa continúe saliendo de la crisis, China se desacelere y en América Latina las perspectivas serán mejores. En el plano internacional también seguirá predominando un alto grado de incertidumbre.

En lo interno, el 2017 también será un año complejo con grandes retos. Será un año pre electoral; también empezará el proceso de implementación del proceso de paz; las empresas y los hogares colombianos sentirán el impacto de la reforma tributaria y resulta fundamental continuar avanzando en medidas que reduzcan la vulnerabilidad en los frentes tributario y cambiario.

Con todo lo anterior, el crecimiento de Colombia en el 2017 posiblemente se situará alrededor entre 2.5% y 3.0%.

Tabla 1.Entorno Económico

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Desaceleración de la Economía Colombiana en el 2016	A	X			
Desaceleración de la Economía Mundial en el 2016	A	X			
Alianza del Pacifico	O			X	
Inflación	A		X		
Aumento del % IVA	A	X			
Factores climáticos y paros de diferentes sectores	A		X		
Inestabilidad en la tasa cambiaria	A	X			
Reforma tributaria	A	X			
Contrabando de ganado	A	X			

Fuente propia

3.1.3. Entorno Social

Colombia ha presentado una mejora en algunos indicadores sociales en los últimos años, la tasa de pobreza disminuyó alrededor de 22 puntos en la última década alcanzando valores de 27,8 en el 2015 cuando en el 2002 esta cifra ascendía al 50% de la población. La población por debajo de la línea de pobreza extrema se ubica en el 7,9% ya que hace 13 años este indicador se acercaba al 20%.

Como señala la CEPAL Colombia es uno de los países con mayor desigualdad en el mundo, de acuerdo con el DANE la desigualdad medida por el coeficiente de GINI en donde 0 es total igualdad y 1 total de desigualdad, Colombia se ubica en el 0,52, a un que se presenten mejoras en la disminución de la desigualdad a un continuamos en niveles altos.

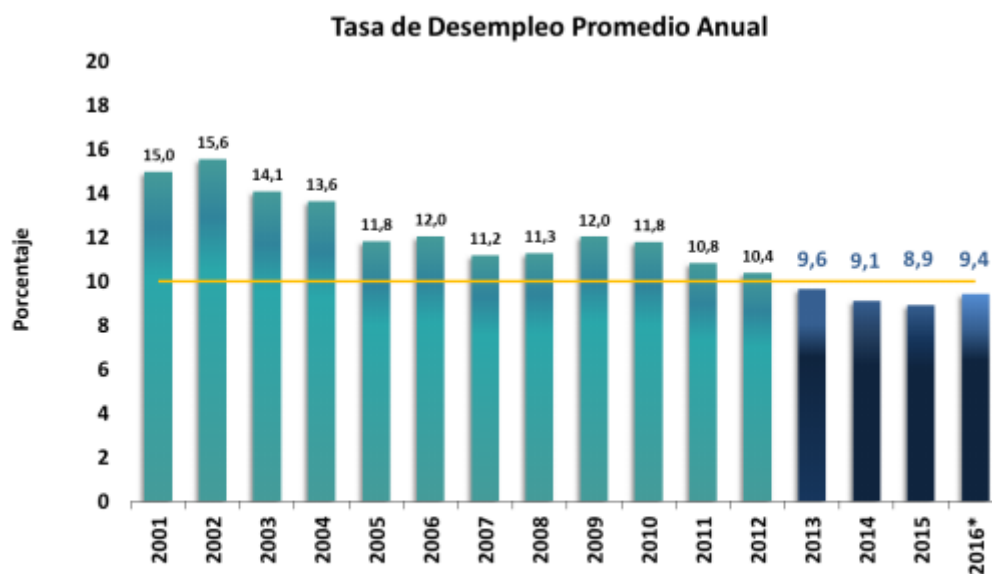
Otros aspectos que impactan el entorno social y que se vienen trabajando por parte del gobierno para su mejora son: La baja calidad de la educación que reciben los menos favorecidos (la educación pública), El asistencialismo exagerado, La captura de recursos por grupos de interés, y la reproducción del poder (Las dos últimas, como consecuencia de una democracia débil con baja representación de los más pobres y niveles de corrupción altos).

En El panorama laboral en Colombia durante los últimos 4 años se ha mantenido favorable, conservando tasas de desempleo a un dígito, como resultado de los avances sociales y las reformas implementadas para promover la formalización. A pesar de la desaceleración e incertidumbre económica, Colombia continúa generando nuevos puestos de trabajo y en 2016 mantiene una tasa de desempleo promedio de un dígito.

Colombia está atravesando por un punto importante de su historia. En el año 2016 muchos de los procesos históricos de largo, mediano, y corto plazo que ha vivido el país están empezando su transformación.

En la figura número 7 se muestra la tasa de desempleo anual de los últimos 16 años.

Figura 7. Tasa de Desempleo en Colombia Promedio Anual



Fuente: DANE
*Dato a Octubre

Con los diferentes modelos o planteamientos sobre las dinámicas de la tenencia, uso y propiedad de la tierra que se proponen en el país, entre diversos sectores a partir de propuestas de ley que contemplan alternativas tan diversas que van desde las denominadas ZIDRES “Las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social”, hasta los territorios agroalimentarios, o las zonas de reserva campesina. Y lo más complejo pero interesante de todo este mosaico de situaciones, es que todos estos niveles o discusiones de alguna manera están entrelazados; es decir, el escenario de posibilidad de cerrar un ciclo de violencia, de alguna manera dialoga y se encuentra con las discusiones alrededor de la construcción de la paz, y del tema de la distribución, uso y acceso a la tierra.

El asistencialismo y la atención a grupos de poder terminan en un reforzamiento de la situación inicial de inequidad, inmovilidad y exclusión, en la cual el remedio ha sido peor que la enfermedad que se quiso combatir. Si no partimos de solucionar los problemas más profundos de

la sociedad, como la educación, la inclusión financiera, la formalización a largo plazo y la integración regional, sino que, por el contrario, nos concentramos en atender las demandas de corto plazo, el país continuará atrapado como en la tragedia de Sísifo, quien fue condenado a empujar eternamente una roca a la cima de una montaña, que nuevamente se rodaba.

Un aspecto que no se puede desconocer para el mejoramiento social en el país es la firma del acuerdo de paz del gobierno colombiano con la guerrilla de las FARC-EP. Sin dudas los avances son significativos y por ello representan el escenario más claro en la historia de Colombia donde se logró un acuerdo definitivo que permitió poner fin a una disputa militar de más de cincuenta años entre esta guerrilla y el Estado Colombiano.

La paz entonces, es un tema transversal para los años venideros en Colombia, ya que las decisiones o acciones que tomen diferentes actores (Gobierno, insurgencias, sociedad) van a marcar la hoja de ruta de este tema complejo y diverso. Como no todos comprendemos la paz desde la misma óptica, habrá que ponerle mucha atención entonces a los caminos y escenarios que se vayan configurando.

Tabla 2.Entorno Social

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Desigualdad social	A	X			
Proceso de paz	O			X	
Inequidad en la distribución del ingreso y la riqueza	A	X			
Baja calidad y cobertura en educación y salud	A	X			
Disminución del desempleo	O				X

Fuente propia

3.1.4. Entorno Político

Colombia está definida por Estado Social de Derecho, organizado en forma de república unitaria, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas y algunos órganos

independientes, y en donde el ejecutivo mantiene una cierta preponderancia. El presidente, elegido con el vicepresidente mediante voto popular para un término de cuatro años, ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez.

El panorama político en Colombia tiende a sufrir grandes cambios después de la firma de la paz con el grupo guerrillero de las FARC, con la inclusión de este grupo como partido político en Colombia, los partidos tratan de posicionarse para lograr muchas más cúreles en el congreso nacional.

El 2017 será un año preelectoral con demasiados precandidatos, y todos tratando de posicionarse cuando ya se esfumaron las banderas de la guerra y la de la paz. Con la corrupción como nuevo discurso electoral, se va a polarizar mucho más el ambiente político. Se sacarán los cueros al sol y eso en el mundo de la mentira y las redes sociales va dejar muchas cicatrices en el camino. La agenda va a girar un poco a la derecha y lo más probable es que todo termine como hace cuatro años: entre uribismo y antiuribismo. La gran incógnita: cómo se moverán políticamente las Farc. El tema de corrupción será el lema de campaña de todos los políticos.

Las características dominantes de los últimos gobiernos son las siguientes:

Reformas tributarias que se han orientado al recaudo de impuestos, incluyendo a personas naturales, aumento del IVA y grabar muchos productos de consumo primordial, debido a la necesidad de financiar adecuadamente al Estado.

Reformas pensionales que han afectado a los asalariados de menos ingresos y hasta hoy han dejado intactos los regímenes especiales: Congreso, Fuerzas Militares, Policía, Altas Cortes. Si bien los estudios muestran la necesidad de acometer las reformas pensionales, la justicia distributiva indica que ha debido iniciarse reformando los regímenes privilegiados.

La reforma laboral para el aumento de las horas extras en horario nocturno, entre otros aspectos.

En la última década el gobierno de Colombia, ha celebrado diferentes acuerdos comerciales con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.

A continuación se presentan y describen los acuerdos comerciales más importantes para Colombia en la última década.

Alianza del pacífico:

Nació como una iniciativa económica y de desarrollo entre cuatro naciones de América Latina: Chile, Colombia, México y Perú. Desde ese momento hasta la fecha, la Alianza se ha convertido en el eje de una nueva forma de hacer negocios en el continente. ¿Cuál es el secreto del éxito de esta unión? La clave está en la articulación de fuerzas más allá de las fronteras territoriales. Este es un mecanismo de articulación política, económica, de cooperación e integración que busca encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran. Los miembros de la Alianza del Pacífico confían que esto es posible a través de un avance progresivo de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Comunidad Andina (CAN)

La Comunidad Andina es una organización constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y las instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI) (un conjunto de

instituciones cuyo objetivo es aumentar la integración andina y promover su proyección externa). Tuvo su origen el 26 de mayo de 1969, cuando un grupo de países suramericanos suscribieron el Acuerdo de Cartagena, también conocido como Pacto Andino.

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: Promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento constante en el nivel de vida de

Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

Es importante anotar que el ALCA no es un acuerdo comercial firmado por Colombia, ya que todavía se encuentra en proceso de negociación por parte de los diferentes países que se van a beneficiar de él. Sin embargo, se ha decidido hablar del tema por las enormes posibilidades que representará para la economía colombiana en un futuro cercano.

En diciembre de 1994, durante la Cumbre de las Américas de Miami, los líderes de treinta y cuatro naciones americanas, al acordar la creación del Área de Libre Comercio de las Américas, dieron los primeros pasos para lograr la integración de la región.

El objetivo fundamental que busca este acuerdo es la eliminación de las distintas barreras impuestas al comercio internacional (aranceles, subsidios, salvaguardas etc.) por parte de los países del área. La meta propuesta es que la finalización de las negociaciones y la entrada en funcionamiento de los primeros acuerdos se den, a más tardar, en el año 2005.

La negociación del ALCA es responsabilidad de los ministros de comercio (o del ministro encargado de esta actividad) de los treinta y cuatro países. Ellos dirigen y orientan el desarrollo del Acuerdo y tienen a su cargo la supervisión final de las negociaciones. De otra parte, los

viceministros de comercio de las treinta y cuatro naciones conforman el Comité de negociaciones comerciales (CNC), cuyo principal objetivo es guiar los grupos de negociación y tomar decisiones sobre el marco general y las reglas del Acuerdo, velando, de forma continua, por que se creen medidas que faciliten los negocios. Igualmente, deben garantizar la plena participación de todos los países en el proceso.

Ley de preferencias arancelarias andinas (ATPA)

Es importante anotar que el ATPA no es un acuerdo comercial firmado por Colombia sino una ley de un país externo que favorece las exportaciones nacionales.

El Andean Trade Preference Act (ATPA), o Ley de preferencias arancelarias andinas, es una parte del programa “Guerra contra las drogas” que el Presidente de los Estados Unidos, George Bush, expidió el 4 de diciembre de 1991. La ley se hizo efectiva para Colombia en julio de 1992. El objetivo principal del ATPA es la creación de empleos, por medio de la diversificación y el aumento del comercio con los Estados Unidos por parte de los países beneficiados, como un método para alejar a las personas de la producción y el tráfico ilegal de drogas.

El ATPA, por medio de la eliminación total o parcial de los aranceles de aproximadamente 6.100 productos, ofrece mejores condiciones para los colombianos que exportan hacia los Estados Unidos. Igualmente, no pone límites a las cantidades que pueden ser exportadas hacia Estados Unidos.

El 1 de agosto de 2002 se aprobó en el Congreso de los Estados Unidos una ley que prorroga y amplía las preferencias del ATPA, denominada Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas (ATPDEA). Mediante esta ley se otorgan preferencias, hasta el año 2006, a los artículos anteriormente cobijados por el ATPA, a la vez que se extienden dichas preferencias a productos como las confecciones, el petróleo y sus derivados, el calzado y las

manufacturas de cuero, el atún, algunos azúcares, etc. Sin embargo, para que los productos recién incluidos puedan ser cobijados por e ATPDEA, el Presidente de los Estados Unidos debe determinar si Colombia cumple con los criterios de elegibilidad establecidos.

Grupo de los Tres - TLC G-3

El Grupo de los Tres (G-3) fue creado en San Pedro Sula (Honduras), el 28 de febrero de 1989. En este lugar, los gobiernos de México, Colombia y Venezuela firmaron el Tratado de Libre Comercio G-3, dando origen, el 1 de enero de 1995, a una zona de libre comercio de 145 millones de habitantes.

Los principales objetivos del Tratado son los siguientes: Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial, garantizar un acceso amplio y seguro a los tres mercados por medio de la eliminación gradual de los aranceles, así como fortalecer los lazos de amistad y cooperación entre los países miembros.

Para finalizar, se enumeran otros acuerdos comerciales suscritos por Colombia que no han sido utilizados de forma masiva por las empresas y, por lo tanto, no son económicamente tan importantes para el país:

Colombia, como miembro de la Comunidad Andina (CAN), se beneficia de acuerdos comerciales celebrados por la Comunidad con Argentina, Brasil y el Mercosur. Igualmente, como país independiente, tiene acuerdos comerciales con el CARICOM (Área de libre comercio del Caribe), Chile, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay.

Otro aspecto importante dentro del entorno político es la relación con los países vecinos como es el caso de la relación entre Colombia y Venezuela que han oscilado entre cortos acercamientos y frecuentes tensiones que no han permitido un núcleo estable de acuerdos para

enfrentar los problemas fronterizos y binacionales, que han generado serios problemas sociales, políticos y económicos en las fronteras de dichos países.

Tabla 3.Entorno Político

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Problemas diplomáticos con países vecinos	A	X			
Proceso de Paz	O			X	
Inestabilidad política y corrupción	A	X			
Leyes tributarias	A		X		
Políticas públicas de fronteras (Lucha contra el contrabando)	A	X			
Beneficios arancelarios otorgados en los acuerdos comerciales vigentes.	O			X	

Fuente propia

3.1.5. Entorno Cultural

La cultura situada cotidianamente se construye en forma interactiva por los individuos en las relaciones sociales básicas de las personas y responde a situaciones propias de territorio, etnia, edad y clase social, a las que hace referencia la noción de subcultura, y al igual que en la polis, rebasa el campo de las políticas culturales y su dominio es la familia, el hogar, la vecindad. A su turno, la cultura organizada socialmente tiene que ver con procesos institucionales en el nivel macro, está relacionada con formas de pensar, de ser y de actuar impuestas arbitrariamente por los grupos dominantes y abarca la totalidad de las interacciones sociales (Brunner, 1992: 211, en Quintero, 2012: 101-102)

La cultura colombiana está formada a partir de la herencia de los pueblos indígenas presentes en el territorio desde tiempos ancestrales, las tradiciones españolas adoptadas durante la época colonial y las costumbres africanas incorporadas por los esclavos que llevaron los conquistadores. Esta mezcla de culturas constituye una sociedad con rasgos comunes al resto de países latinoamericanos pero, a la vez, muy diferentes también.

De hecho, incluso dentro del propio territorio colombiano existen numerosas diferencias entre unas regiones y otras. La diversidad geográfica se pueden encontrar desde playas tropicales hasta montañas de más de 5.000 metros de altura con nieves perpetuas y el aislamiento natural de algunas zonas han propiciado esta diversidad.

La cultura urbana presenta una gran diversidad de manifestaciones debido principalmente a: alta densidad poblacional, complejidad de sus integrantes y heterogeneidad

De lo anterior se derivan diferentes modos de vida, lo cual se manifiesta en la vivienda, relaciones familiares, su comportamiento religioso y mítico, sus valores éticos y morales, el lenguaje utilizando para su comunicación y el aprovechamiento de tiempo libre.

La cultura se impregna de las políticas locales que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

La cultura logra dialogar con otros sectores y posicionar una mirada que considere la diversidad cultural, que la integre y la potencie como herramienta de inclusión social.

La cultura incluye la creatividad como base de la innovación y fomenta la cohesión social favoreciendo la confianza, la participación y la convivencia y constituyen un referente y un componente fundamental para el desarrollo sostenible.

Las políticas culturales deben hacer hincapié en aquellos aspectos que afectan a las formas de gobernar, la organización administrativa, vivencia de las manifestaciones comunitarias, participación ciudadana, desarrollo y creatividad, defensa de la identidad y estímulo de la autoestima.

Tabla 4.Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Diversidad cultural	O			X	
Tendencias de crecimiento de la población	O				X
Cultura indígena explotación del campo	O			X	
Ubicación geográfica cultural	O			X	
Informalidad laboral	A		X		
Preferencia productos bajo costo	A		X		

Fuente propia

3.1.6. Entorno tecnológico

Actualmente en el mundo la tecnología se convierte en una herramienta fundamental para el desarrollo de las naciones, organizaciones y el ser humano, los avances tecnológicos, llamadas las tecnologías de información que abarcan equipos, aplicaciones informativas, satélites y las telecomunicaciones están teniendo un gran impacto en los sectores productivos del país y de la sociedad.

Todo esto trae consigo cambios que repercuten en los procesos y fenómenos sociales, y más específicamente en la mente del ser humano, en su forma de vivir, pensar y hacer.

En la actualidad, las tecnologías que en mayor medida están influyendo en la sociedad, son las relacionadas con la informática y las comunicaciones, en las que destacan principalmente dos: Internet y las comunicaciones móviles. De hecho se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad denominada Sociedad de la información.

La importancia de estas tecnologías no se queda relegada a un segundo plano, ya no son una mera herramienta de comunicación o trabajo, sino que a día de hoy son una de las causas fundamentales del cambio estructural de la sociedad. Este cambio lo podemos ver tanto a nivel

económico, donde las nuevas tecnologías constituyen uno de los motores fundamentales del crecimiento, como en las relaciones sociales, que han cambiado radicalmente en los últimos años. Las tendencias mundiales a nivel tecnológico llegan a Colombia. El gobierno colombiano lanza una gran apuesta a este ministerio creado en el año 2009, Ministerio de Tecnología, informática y comunicaciones, donde el Ecosistema Digital favorece la implementación de las TIC tanto a nivel personal como a nivel empresarial. Es por eso que en los últimos 6 años se ha logrado avances agigantados de forma positiva como resultante de tener un ministerio dedicado exclusivamente a este tema.

El plan estatal se ha dividido en los últimos dos gobiernos y se denomina Plan Vive Digital I y II. El primero se ha enfocado sobre la infraestructura de llevar internet a 200 municipios y dejarlos "conectados"; donde la meta planteada para el 2014 eran 800 y se superó, llegando a 1200 Municipios. Prácticamente en toda Colombia se cuenta con conectividad, gracias a la infraestructura de fibra óptica y antenas satelitales para conectividad de dispositivos móviles. También el primer plan buscó lograr más usuarios conectados, ofreciendo Puntos Vive Digital en 900 municipios para quienes no contaran con dispositivos móviles, o fijos en sus propias casas o trabajo.

En el actual gobierno se lleva a cabo el Plan Vive Digital II, el cual busca que se ofrezcan más servicios; impulsando los de Gobierno en Línea, para todos los trámites de los ciudadanos, e incentivando la oferta privada de servicios en línea. Por último este segundo plan busca consolidar la generación de contenidos digitales, enfocados especialmente en el tema de aplicaciones con diferentes iniciativas como Apps.co y ViveLabs. Además se trabaja fuertemente en el tema de apropiación con diferentes iniciativas como hogar digital, redvolución, computadores para educar, entre otras. Este ecosistema digital, en el cual se viene trabajando con

sus respectivos enfoques desde el 2010, ha favorecido tremendamente en Colombia el entorno de desarrollo de las TIC.

En la actualidad las empresas están enfocadas en lograr que el análisis de la información sea más inteligente y oportuno para la toma de decisiones, para ello buscan soluciones tecnológicas, productos y servicios de software en torno a las nuevas tecnologías de la información y acorde a las necesidades de cada empresa.

El conocimiento del cliente es lo fundamental, quién es, qué compra, cuándo, dónde, cómo compra y paga; esta información agrega valor a la empresa en la medida en que sea continua y su acopio sostenido en el tiempo, aprovisionándola de las bases para llegar a la etapa tecnológica de inteligencia de negocios, donde ya podrá predecir y apoyar decisiones de crecimiento e innovación. La tecnología de la información representa la manera más económica y rentable para actuar eficientemente con información adecuada en el momento oportuno.

Tabla 5.Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Costos tecnológicos	A	X			
Transferencias de tecnología	O			X	
Desarrollo de nuevos productos	O			X	
Manejo y uso de las TIC's	A		X		
Avances en sistemas de telecomunicaciones e internet	O			X	
Fácil acceso a las nuevas tecnologías de información.	O			X	
Procesos de automatización industrial	A	X			
Sistemas integrados de gestión empresarial.	O			X	
Manejo del cambio tecnológico (Obsolescencia)	A	X			

Fuente propia

3.1.7. Entorno demográfico

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano).

Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostro progreso socioeconómico y desarrollo institucional.

Según cifras del DANE, El censo nacional de 2005 registró 1'378.884 indígenas, el 3,4% de la población censada en el país, distribuidos entre más de 80 etnias, de las cuales las más numerosas son los Wayúu, Nasa, Zenú y Embera. Habitan en todos los departamentos, pero los de mayor población nativa son, en su orden, La Guajira, Cauca, Nariño, Córdoba, Sucre, Tolima; y los de mayor porcentaje de población indígena son Vaupés (66%), Guainía (65%), Guajira (45%), Vichada (44%), Amazonas (43%), Cauca (22%) y Putumayo (18%). El mismo censo registró 4'261.996 afrocolombianos, siendo los departamentos con mayor cantidad de población afro, el Valle del Cauca, Antioquia, Bolívar, Chocó, Nariño, Cauca y Atlántico; y los de mayor porcentaje de población afrocolombiana, Chocó (83%), San Andrés y Providencia (57%), Bolívar (28%), Valle del Cauca y Cauca (22%). También fueron censados 4.832 gitanos, principalmente en Atlántico, Bolívar, Valle, Bogotá y los Santanderes

Colombia está en plena transformación demográfica, ambiental y cultural, la tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente alta, la convierte en uno de los países de mayor desarrollo relativo en américa latina.

Para el 2015 Colombia cerro con una población de 48.203.000 personas, lo que supone un incremento de 541.000 habitantes, 229.281 mujeres y 208.030 hombres, respecto a 2014, en el que la población fue de 47.662.000 personas. Puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el puesto número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.

En 2015, la población femenina fue mayoritaria, con 24.485.169 mujeres, lo que supone el 50,77% del total, frente a los 23.743.535 hombres que son el 49,23%.

Colombia tiene una densidad de población moderada de 42 habitantes por Km².

Según el Censo de 2005 más de 27 millones de colombianos cambiaron de municipio de residencia. Bogotá y los departamentos del Valle del Cauca, Atlántico y Risaralda, son los principales lugares de destino de los migrantes, mientras que Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Cauca y Caldas registran los mayores éxodos; Antioquia registra un alto flujo de migrantes tanto de salida como de llegada. La búsqueda de mejores oportunidades económicas es la principal razón de la migración, además de las situaciones de violencia y la necesidad de continuar estudios. El 15,2% de quienes cambiaron de domicilio en los últimos cinco años lo hicieron por las dificultades para conseguir empleo en donde vivían.

En los cinco años anteriores al último Censo Nacional, 824.858 personas debieron desplazarse por "amenaza para su vida". El 49,8% se desplazó por razones familiares, que en muchos de estos casos pueden corresponder a los núcleos familiares de los amenazados o desplazados forzados. Según la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento CODHES, 3'720.428 personas fueron desplazadas forzosamente entre 1985 y 2005 (1'564.463 entre 2001 y 2005).

La Agencia Presidencial para la Acción Social tiene un registro de 1'896.105 desplazados entre 1995 y octubre de 2006; los departamentos donde mayor número de personas tuvieron que desplazarse por la violencia fueron Antioquia, Bolívar, Magdalena, Cesar, Chocó, Caquetá, Putumayo y Tolima. En cuanto al desplazamiento rural, en el Censo 2005 destacan también las cifras del Meta, en cuyo sector rural en 1993 vivían 202.202 personas, pero en 2005 sólo quedaban 138.399, y el Guaviare, donde se redujo durante el mismo período en 67,5% la

población rural. La búsqueda de mejores ingresos, el desempleo y otros factores económicos, principalmente, y los problemas de violencia, hacen que Colombia sea uno de los países latinoamericanos con mayor flujo de emigrantes. Debido a los costos de desplazamiento, la emigración internacional ha sido en Colombia una estrategia principalmente para la clase media y no para los más pobres.

El Censo de 2005 registró información sobre 3'331.107 de colombianos que residen por fuera de su país. Los principales destinos de esta emigración han sido Estados Unidos (35.4%), España (23.3%), siguen en orden cuantitativo, Canadá, Panamá, Costa Rica, México, y Australia.

Tabla 6.Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Retorno a las áreas rurales – proceso de paz	O			X	
Población económicamente activa	O				X
Tasa de crecimiento poblacional	O			X	
Altas tasas de subempleo y de empleo informal en el país.	A		X		
Altas tasas de inmigración	A	X			

Fuente propia

3.1.8. Entorno Jurídico

El entorno jurídico hace referencia a las normas que influyen directa o indirectamente a la empresa ya sea con el fin de protegerla o de imponerle restricciones, dentro de estas normas tenemos: las de carácter comercial, penal, laboral, ambiental civil, etc.

A continuación se describe brevemente como se estructuran algunas de estas normas en nuestro país y se mencionan algunas leyes específicas que inciden en la empresa.

Ley Mipyme 590 de 2000

Objetivos: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

La normatividad de las Leyes Mipyme refleja una preocupación por instrumentalizar el comportamiento y las perspectivas del sector de forma integral, propiciando además el interés de diversos sectores por realizar seguimientos cuantitativos y cualitativos de su desempeño en la economía nacional. Tal es el caso de la Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria en Colombia, a la que nos referiremos a continuación.

Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997 buenas prácticas de manufactura.

“Son 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.”

Disposiciones generales, edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador, requisitos higiénicos de fabricación, aseguramiento y control de calidad, saneamiento, distribución de alimentos

Reglamento sanitario de los alimentos. decreto supremo n° 977/96 : Este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Este reglamento se aplica igualmente a todas las personas, naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.

Para la aplicación del presente reglamento regirán las definiciones y requisitos que su texto establece.

Tratados de Libre Comercio

El tratado de libre comercio con los estados unidos.

Con los Estados Unidos se tiene que Colombia no cuenta con acceso sanitario por cuanto no se ha aceptado el país libre de aftosa con vacunación y tiene enfermedades que aún no han sido erradicadas como brucelosis y tuberculosis y se exige entre otras la trazabilidad que apenas se está buscando lograr con la certificación de los hatos, pero que sin duda alguna dadas las características de implementación tardara mucho en lograrse.

El tratado de libre comercio con la unión europea:

Este es el que más preocupa, por cuanto se conoce que la Unión Europea tiene excedentes significativos en procesamiento de lácteos y sus precios competitivos son favorables en el comercio, las concesiones otorgadas son contingentes sin arancel en leche en polvo 4.000 toneladas, lácteos sueros 2.100 toneladas, quesos 2.300 toneladas, los lácteos sueros también con desgravación inmediata fueron otorgados a los Estados Unidos, lo mismo que la leche líquida, arequipe y bebidas lácteas. Las concesiones recibidas por la Unión Europea fueron con desgravación de aranceles entre 5 y 7 años, esto como se puede ver, deja la posibilidad escrita de comercio con ellos, pero mirando el acceso real, Colombia no cuenta con acceso sanitario a Europa es decir que desde el primer día de vigencia del acuerdo los productos Europeos pueden ingresar a Colombia, pero no le queda tan fácil los nacionales.

El tratado de libre comercio con Mercosur:

La situación no puede ser menos complicada, esta otorgada la concesión de ingreso de contingentes con arancel preferencial para leche en polvo de 4.232 toneladas que pagan el 9.2% de arancel, en el 2018 libre comercio para leche líquida, yogur y bebidas lácteas. Concesiones recibidas, lácteos con desgravación de aranceles en 12 años y Libre Comercio para los mismos a partir del 2016. Mercosur es una potencia exportadora, son mínimas las oportunidades de acceder a esos mercados y Colombia no cuenta con acceso sanitario a Mercosur.

Tratado de libre comercio con suiza.

Las concesiones otorgadas para quesos contingentes sin arancel de 500 toneladas que pueden crecer en el 10% fuera del contingente, las recibidas lácteos con desgravación inmediata pero el acceso real, Colombia no cuenta con acceso a Suiza por condición sanitaria, lo mismo se puede decir del Tratado de Libre Comercio con el Norte Centro Americano, donde por solicitud de Guatemala y honduras se excluyó al Salvador del sector de la negociación en lácteos, pero el acceso real también está restringido por la condición sanitaria de ser Colombia libre con vacunación de aftosa.

Tratado de libre Comercio con Chile.

El contingente otorgado son de 1.000 toneladas de Queso Gouda, las concesiones recibidas son libertad para exportación ya que recibimos el concepto favorable sanitario para lácteos y en este está incluida la Cooperativa COLÁCTEOS en su planta de Pupiales”. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2012)

Documento CONPES Lechero.

Recomienda concentrar los escasos recursos en las ganaderías “de talla mundial” que, por supuesto excluye la totalidad de la ganadería de doble propósito, un híbrido que los campesinos

nariñenses han desarrollado para sobrevivir y suministrar alimento barato y de calidad a miles de niños. La realidad en Nariño es que la mayoría de los ganaderos tiene menos de diez reses, cada vaca entrega en promedio cinco litros por día, la mayoría de los animales no se especializan ni en carne ni en leche sino en “doble propósito”, todo lo cual limita la existencia de hatos de talla mundial. Estas faenas ocupan en gran proporción mujeres rurales que complementan el ingreso familiar.

Hoy la leche es un producto seriamente afectado por la aplicación de los Acuerdos de Libre Comercio negociado con Estados Unidos, la Unión Europea y el trámite con Nueva Zelandia y Mercosur. Estos tratados afectarán la producción pecuaria nacional y regional. La amenaza es latente para los pequeños productores, los comercializadores de leche y carne, las medianas empresas procesadoras nariñenses y aún para los consumidores. En Nariño, la ganadería se desarrolló desde los primeros años del período colonial, encontrando los primeros núcleos ganaderos en la región del Patía. Para la segunda década del siglo XX se tienen referencias de la existencia de ganado de origen europeo en el altiplano nariñense como holstein, durham, hereford, normandoy red pol (Viloria, 2007:7).

NORMATIVIDAD:

Normas comerciales

El derecho comercial se puede definir como un conjunto de normas destinadas a regir las relaciones jurídicas que se derivan del comercio y a resolver los conflictos que surjan entre comerciantes, en ocasión de los actos que en el comercio realizan.

Nuestro derecho comercial, cuya fuente directa y principal es el código de comercio, tiene, como fuentes Subsidiarias, el código civil y los usos del comercio.

Las leyes relativas al comercio, son las disposiciones generales contenidas en el título III, libro del código civil, relativas a las obligaciones y los contratos los que se aplican a las "transacciones comerciales".

También deben incluirse otros códigos, tales como: el de procedimiento civil y el penal, así como diversas leyes especiales que tienen relación más o menos estrechas con el comercio y con su ejercicio, cuyo estudio forma parte de otras ramas del derecho.

Normas laborales

Las normas laborales en Colombia son reguladas por el ministerio de protección social. Sus objetivos primordiales son la formulación, adopción, dirección, coordinación, ejecución, control y seguimiento del Sistema de la Protección social establecido en la Ley 789 de 2002, dentro de las directrices generales de la ley, los planes de desarrollo y los lineamientos del Gobierno Nacional.

Las políticas públicas del sistema de la protección social se concretan mediante la identificación e implementación, de ser necesario, de estrategias de reducción, mitigación y superación de los riesgos que puedan provenir de fuentes naturales y ambientales, sociales, económicas y relacionadas con el mercado de trabajo, ciclo vital y la salud, en el marco de las competencias asignadas al ministerio.

Normas ambientales

En cuanto a las normas ambientales los artículos 79 y 80 de la Constitución disponen lo siguiente:

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del

Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas."

Además la Constitución, en los artículos 13, 25, 78, 79, 95, 334, 365, 366 y 367, entre otros, protege y garantiza los derechos fundamentales, la conservación del ambiente, la solidaridad social, control y calidad de bienes y servicios y la finalidad social del Estado.

En desarrollo del mandato constitucional se han expedido varias leyes que inciden en el tema del reciclaje:

En primer lugar, se expidió la Ley 99 de 1993 (Ley del medio ambiente), por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena al sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental SINA, y se dictan otras disposiciones

Leyes y normas relevantes a nivel nacional

- Normas ISO 9000 – ICONTEC ley 09 de 1979, ley 100 de 1993, res. 1937 de 1994, normas OSHA, 1910 – 265, que regulan la seguridad industrial, prevención de accidentes y salud ocupacional.

El decreto 1180 de mayo del 2003 regula el desarrollo de la actividad productiva de acuerdo con unas normas de manejo ambiental que buscan disminuir el deterioro del medio ambiente en el país

La Ley 789 de diciembre del 2002 (ley de reforma laboral) busca mediante la flexibilización de los mecanismos de contratación de mano de obra dinamizar los mercados de trabajo y de productos.

La Ley 1258 de diciembre de 2008, con esta nueva normatividad se crea las Sociedades por Acciones Simplificada S.A.S

Esta Ley tiene tres características principales: Limitación de responsabilidad plena, es decir que los accionistas sólo responden hasta el monto de sus aportes en todos los ámbitos. Simplificación en los trámites requeridos para funcionar y en la estructura de la compañía, porque puede funcionar con un solo individuo sin necesidad de tener junta directiva, por ejemplo. Libertad contractual que permite convenir cualquier cláusula que sea útil a los intereses de los accionistas.

La normatividad atinente a la cadena láctea.

Decreto 0616 de 2006

Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

Decreto 02838 de 2006

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2964 de 2008

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3411 de 2008

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006, modificado parcialmente por el Decreto 2964 de 2008 y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0012 de 2007

Por la cual se establece el Sistema de Pago de la Leche cruda al Productor, diseñado por la Unidad de Seguimiento de Precios en Excel.

Normatividad

- 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). Se realizó lista de chequeo para verificación de requisitos de construcción.
- RESOLUCION 619 DE 1997, (julio 7) Por la cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.
- ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22) Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

DECRETO 2820 DEL 05 DE ABRIL DE 2010. "Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales".

Tabla 7.Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	A Mayor	A Menor	O Mayor	O Menor
Ley Mipyme 590 del 2000	O			X	
Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1997 Buenas Prácticas de Manufactura	O			X	
Ley CONPES para el sector lechero	O			X	
Continuos cambios en la legislación de la actividad productiva	A		X		
Diferentes tratados de libres comercio firmados	A	X			
Reforma tributaria	A	X			
Impuestos y gravámenes	A	X			

Fuente propia

3.1.9. Matriz integrada del entorno

Con esta matriz se detectan amenazas y oportunidades importantes que generan mayor impacto sobre la empresa, que permiten realizar un diagnóstico y una valoración más profunda para tomar las acciones estratégicas adecuadas.

En la tabla número 8 se realiza un análisis de las variables más importantes de los diferentes entornos descritos anteriormente

Tabla 8.Matriz Integrada de Análisis Externo

VARIABLES CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Desaceleración de la economía colombiana en el 2016.	A	Esta variable es importante para todos los sectores económicos del país, y para el sector lácteo en particular por los altos costos de los insumos para la producción de la leche y el procesamiento de sus derivados.	<p>Las medidas monetarias (aumentos de tasas de interés) para controlar la inflación y la desaceleración de la economía mundial explican la pérdida de dinamismo de la demanda interna y la desaceleración de la economía colombiana en el 2016.</p> <p>La tendencia es decreciente teniendo un año preelectoral; En las empresas y los hogares se verán impactados por la reforma tributaria y se tendrá que avanzar en hacerle frente a la vulnerabilidad tributaria y cambiaria (precio del dolar).</p>	El impacto de esta variable es negativo, persiste en el ambiente incertidumbre económica, la pérdida del poder adquisitivo en los hogares disminuye la compra de derivados de la leche en los que se encuentra el queso entre otros, teniendo en cuenta que estos no se consideran productos básicos de la canasta familiar.
Alianza del pacifico	O	Los países de la Alianza del Pacífico, vienen consolidando una política económica y comercial integrada, así como un ambiente de confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros para tendrán beneficios para diferentes sectores de la economía.	<p>Esta alianza podrá traer beneficios ya que permite el tránsito en doble vía de bienes y servicios entre las naciones adheridas a esta alianza.</p> <p>La tendencia es la adhesión de tres nuevos países a la alianza como son, Australia, Canadá y Nueva Zelanda este último el primer exportador mundial de productos lácteos, que para el sector generara una gran incertidumbre en la producción nacional.</p>	El impacto actual es positivo ya que se puede contar con la producción nacional de leche de buena calidad y precio como materia prima principal en la producción de quesos.

Fuente propia

VARIABLES CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Proceso de Paz	O	La posibilidad de cerrar un ciclo de violencia, con la implementación del proceso de Paz, donde uno de los pilares principales es el favorecimiento al campo colombiano en el tema de la distribución, uso y acceso a la tierra.	Con el fin de la guerra se lograra que el campesinado pueda retornar a sus tierras, generando una mayor productividad del sector agropecuario colombiano, siendo este la tendencia para jalonar el crecimiento económico del país	Siendo la leche el insumo principal para la producción de quesos, el impacto es positivo ya que permite que la organización se pueda ubicar en zonas geográficas beneficiadas no solo en términos económicos si no en impactos sociales hacia la comunidad en general del entorno.
Inequidad en la distribución de ingreso y la riqueza.	A	La situación de inequidad que se tiene en el país afecta el sector del campo teniendo problemas de falta de educación, salud entre otros y para las familias colombianas que se ubican en el mayor porcentaje de desigualdad por ser las más golpeadas por la desaceleración económica, esto debido a la pérdida del flujo de ingresos y la reducción del gasto público social.	De acuerdo con los indicadores del DANE el 1% de la población Colombiana concentra el 40% de total de la riqueza del país, por lo que hay que recorrer mucho camino para superar la desigualdad. Con las políticas actuales del gobierno no se ve un camino claro para este mejoramiento ya que los problemas de corrupción que hoy son bandera de los precandidatos a la presidencia, impactan de forma considerable a inversión social y el fortalecimiento de la economía.	El impacto sobre la organización es negativo ya que afecta la mano de obra calificada por la falta de educación especialmente en la parte rural del país donde se encuentra ubicada la planta de procesamiento, igualmente al tener poca distribución del ingreso se ve afectado la adquisición de productos no básicos de la canasta familiar como son los derivados de la leche.

Fuente propia

VARIABLES CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Problemas diplomáticos con países vecinos.	A	La relación actual entre países vecinos principalmente con Venezuela está generando situaciones de emigración, contrabando, tensiones y crisis políticas. Siendo estos factores que afectan notoriamente la economía del país, con el contrabando y la mano de obra barata.	<p>El contrabando de ganado para el 2017 de acuerdo con las autoridades aduaneras donde ingresa aproximadamente en el año 250.000 bovinos, generando una caída del 5.4% del sacrificio de ganado en Colombia. Con el agravante del ingreso de enfermedades como la aftosa que afecta el ganado lechero colombiano.</p> <p>De acuerdo con las últimas medidas adoptadas por el gobierno en el control del contrabando y el plan de enfrentamiento contra la fiebre aftosa se espera un mejoramiento al respecto.</p>	El impacto sobre la organización es negativo, debido al no tener un control en la frontera sobre el brote de fiebre aftosa, este se podría extender a diferentes regiones del país principalmente donde se obtiene la leche para la producción de la empresa, afectándola de forma directa.
Leyes tributarias	A	A partir del primero de enero de 2017 inicio a regir la nueva reforma tributaria siendo el aumento del IVA en tres puntos el mayor generador de impacto sobre los insumos requeridos en la fabricación del queso y otros costos, afectando el margen del producto.	<p>El gobierno nacional con la reforma tributaria busca aumentar los recaudos por mayores impuestos que le permitan sostener las inversiones sociales derivadas del proceso de país, igualmente la falta de ingresos proveniente de petróleo por la caída a nivel mundial.</p> <p>La tendencia de acuerdo con estos meses de implementación es desfavorable ya que está impactando notoriamente el bolsillo del consumidor.</p>	El impacto es negativo ya que la organización se ve afectada por el incremento en los costos de materia prima para el proceso de producción, empaque y distribución del queso, adicional los diferentes impuestos aplicados a las empresas que afectan el estado de resultados y la disminución de las utilidades.

Fuente propia

VARIABLES CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Fácil acceso a las nuevas tecnologías de información	O	El fácil acceso a las tecnologías de la información contribuyen al crecimiento y mejoramiento de productos y servicios en todos los sectores de la economía	El acceso a las tecnologías se ha facilitado por diversas causas como son la globalización, los avances tecnológicos, crecimiento de las empresas, y la búsqueda de respuestas inmediatas para satisfacer la demanda. La tendencia es hacia la innovación tecnológica	El impacto sobre la organización es positivo, la empresa no es ajena a estos avances tecnológicos y tiene la necesidad de continuar en el proceso de implementación de nuevas tecnologías con el fin de satisfacer a sus clientes y convertirlas en una ventaja competitiva.
Desarrollo de nuevos productos	O	<p>La importancia de fomentar la innovación en el sector productivo del país ha pasado de ser una moda a una verdadera urgencia. Los cambios significativos en modelos de negocios y productos que se registran alrededor del mundo están impactando a los empresarios locales que dan cuenta de la importancia de pasar de la preocupación a la acción.</p> <p>La innovación se ha convertido en la principal salida para quienes buscan perdurar. De hecho, está probado que la innovación es la única vía para garantizar la sostenibilidad empresarial.</p>	<p>La globalización genera que las empresas estén más enfocadas en el desarrollo e innovación de nuevos productos y de nuevas formas de hacer las cosas que le permitan ser más competitivos.</p> <p>La tendencia en el sector es la búsqueda de productos saludables por parte de los consumidores como un nuevo estilo de vida sana.</p>	El impacto ha sido positivo porque la empresa ha logrado ajustarse a las nuevas tendencias de innovación buscando el desarrollo de nuevos productos y el diseño de nuevos empaques e imagen. Permitiéndole ser más competitivo en el mercado.

Fuente propia

VARIABLES CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Cultura indígena explotación del Campo	O	Dentro la implementación del proceso de paz, uno de los puntos más importante es la es la política de desarrollo agrario integral que busca disminuir la pobreza y cerrar la brecha entre el campo y la ciudad.	<p>El gobierno nacional está convencido que para llevar a cabo un nuevo desarrollo del país se debe apostar al desarrollo agropecuario que permita devolver tierra a los campesinos, proteger ambientalmente las zonas y jurisdicción agraria para resolver conflictos.</p> <p>La tendencia está en la construcción de vías terciarias, acceso al agua potable constante y conexión a internet</p>	<p>El impacto en la organización es positivo ya que el desarrollo del sector agropecuario beneficia en la consecución en mejor precio y calidad de la leche como insumo principal en la producción del queso.</p> <p>Igualmente en los acuerdos con entidades del estado como el SENA para tener mano de obra calificada en este proceso.</p>
Altas tasas de inmigración	A	Con la problemática de Venezuela como país fronterizo se ha incrementado la inmigración hacia el interior de Colombia, siendo este un factor que afecta la economía por mano de obra barata por falta de legalización de los venezolanos para su contratación formal.	<p>Debido a la crisis política de Venezuela los inmigrantes cada vez aumentan ya que por ahora no se ve una salida de la crisis en ese país.</p> <p>La tendencia de mano obra barata continuara creciendo hasta tanto el gobierno nacional no adopte medidas oportunas para frenar o controlar esta inmigración.</p>	Esta variable afecta negativamente a la empresa ya que puede genera una crisis económica que afecta el consumo de los Colombianos; Que debe ser controlada por el gobierno nacional o se pueda ver un cambio positivo en la situación que hoy día se vive en Venezuela
Diferentes tratados de libre comercio firmados.	A	Con los diferentes tratados establecidos por el gobierno, ponen en desventaja al agro colombiano ya que los otros países con los que se establece el acuerdo presentan unas políticas agrarias más estables permitiendo así el aumento de las importaciones y disminución de las exportaciones de productos agrícolas.	<p>La política agropecuaria actual para Colombia no permite garantizar una estabilidad en las exportaciones ya que las exigencias y estándares en calidades y certificaciones son muy altas, teniendo en cuenta que los diferentes países que hacen parte de los tratados manejan esto como pilar fundamental en sus procesos, dejando al campesinado colombiano en desventaja.</p> <p>La tendencia si no es bien controlada por</p>	El impacto puede darse negativo por la especulación del ingreso a la alianza del pacifico de Nueva Zelanda, siendo este el primer país productor de los derivados de la leche, siendo esta una amenaza importante para este sector.

			el gobierno es el aumento de la importación de productos agrícolas que puedan reemplazar la producción nacional, como hoy lo vive el sector arrocero.	
--	--	--	---	--

Fuente propia

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR LÁCTEO

El sector lácteo ha participado en la última década en el PIB Nacional con un 2%, la Producción de leche participa un 9,1% del PIB del sector agropecuario, representa el 24,3% del PIB pecuario, con cerca de 350.000 productores en el territorio Nacional y la producción manufacturera de lácteos participa un 3,5% en el PIB Industrial.

Del total de la participación productiva, la ganadería especializada participa con el 45%, con un rendimiento promedio nacional por animal de 15 litros por día, mientras que la leche de doble propósito produce el restante 55%, con rendimientos promedio por animal de 4 litros por día. *

Fuente Ministerio de Agricultura.

Colombia está dividido en 32 departamentos, de los cuales el ministerio de agricultura y desarrollo rural los ha organizado en diferentes regiones lecheras para efecto de formación y liquidación del precio de un litro de leche cruda, las cuales están conformadas de la siguiente manera: como se muestra en la figura número 8, y en la gráfica número 1 vemos la participación de producción láctea en Colombia

Región 1: Cundinamarca y Boyacá

Región 2: Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas y Choco

Región 3: Cesar, Guajira, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Magdalena, Norte de Santander, Santander y Caquetá.

Región 4: Nariño, Cauca, Valle del cauca, Tolima, Huila, Orinoquia y Amazonas

El Desarrollo de la producción lechera inicialmente estuvo relacionada con las explotaciones en las regiones de clima frío, debido a la mejor adaptación de los animales importados. Otro factor importante en el desarrollo de la lechería es su cercanía a los centros de consumo, como Nariño, Altiplano Cundí-boyacense y el Departamento de Antioquia.

Institucionalmente los ganaderos están representados por varios gremios y asociaciones. Fedegan representa a los productores de carne y leche en Colombia, quienes trabajan a nivel de comités regionales. ANALAC, representa a los productores de leche de zonas especializadas y existen asociaciones que representan a los ganaderos de las razas de ganado bovino como ASOCEBU, ASOHOLSTEIN, ASOJERSEY, ASOARSHIRE,

ASONORMANDO, ASOPARDO SUIZO, ASOROMOSINUANO, ASOSIMMENTAL, entre otras y UNAGA que es la unión de asociaciones ganaderas colombianas.

Según el Observatorio de Agrocadenas de Colombia, en el sector de procesamiento la Cámara Colombiana de Alimentos de la ANDI, representa a la gran parte industrial y cooperativas como COLANTA, COOLECHERA, CILEDCO, COLESAR, COLACTEOS, entre otras, están representadas por FEDECOLECHE. Las pequeñas y medianas empresas están asociadas y/o representadas por la Asociación de Industriales de Leche ASOLECHE y la Asociación de Industriales Independientes.

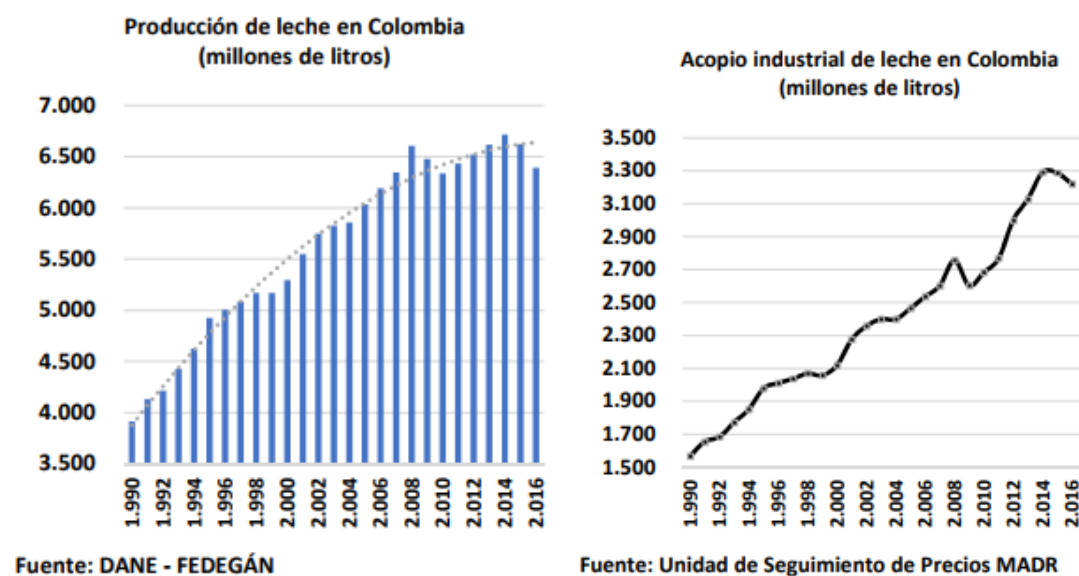
Para el año 2016 la producción de leche en los 26 departamentos fue 16.663.197 litros como se muestra en la figura número 9 y la gráfica 2, con una producción promedio de vaca por día de 5,8 litros. Del total de leche producida el 19,3% fue para autoconsumo y el 80,7% para la venta.

Figura 9. Producción de leche por uso.

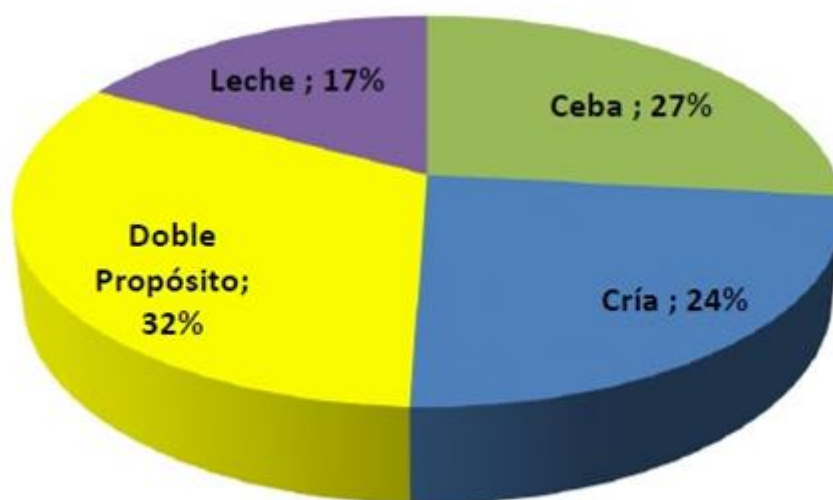
Cantidad de vacas / Producción de leche	Año 2016	Participación (%)
Número de vacas en ordeño	2.883.644	-
Producción de leche vaca/día (litros)	5,8	-
Total de leche producida (litros)	16.663.197	100,0
Leche consumida en finca (litros)	3.208.751	19,3
Leche para autoconsumo en finca (litros)	1.416.691	44,2
Leche procesada en finca (litros)	1.792.060	55,8
Leche vendida (litros)	13.454.446	80,7
Industria (litros)	7.669.153	57,0
Intermediario (litros)	5.593.630	41,6
Otro (litros)	191.662	1,4

Fuente: DANE-ENA-2016

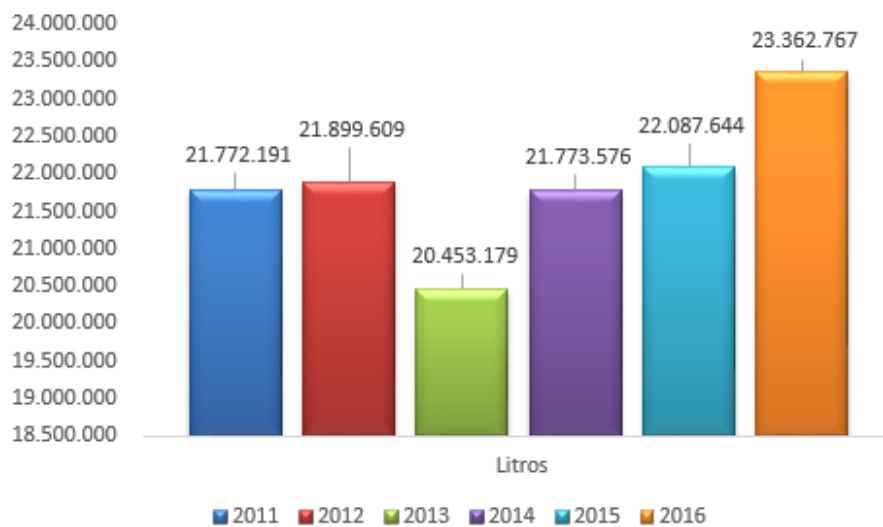
(-) No existe dato

Grafica 2. Producción de Leche en Colombia

Esta investigación se centrara en el departamento del Cauca perteneciente a la región 4 estipulada por el ministerio de agricultura y desarrollo rural, dicha región está ubicada en el sur occidente del país y limita con los departamentos de Nariño y Putumayo al sur, al oriente con el Huila, al norte con el valle del cauca y Tolima y en el oeste con el Océano Pacifico, su capital es

Grafica 3. Orientación del Hato en el Cauca

Fuente: Fedegan

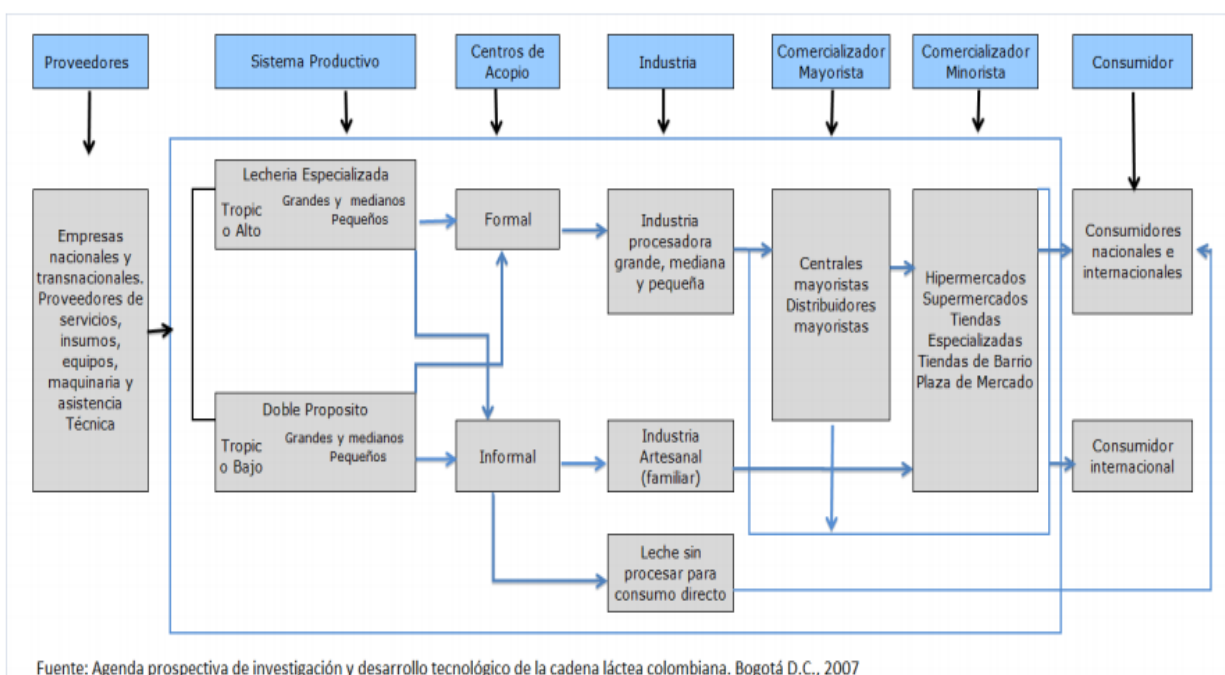
Grafica 4. Evolución producción de leche en el departamento Cauca

Caracterización de la Cadena Láctea

La cadena láctea se puede definir como “las relaciones que se dan entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. Con dos eslabones principales,

el primero de ellos corresponde a la leche cruda, que se produce bajo el sistema especializado o bajo el sistema del doble propósito. En el segundo, el industrial, se encuentra toda la variedad de productos lácteos derivados de la leche”. Hoy se reconoce como un sistema más complejo compuesto por seis eslabones, donde interactúan y se interrelacionan hasta llegar al consumidor final, a saber: proveedores, unidades productivas, acopio, industriales, comercialización y consumidores finales, en donde la producción de leche es el producto básico. Su enfoque está dado en la producción de leche proveniente del ganado bovino ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito. Dentro de los productos derivados se encuentran entre otros, mantequilla, queso, yogurt, y preparados a base de leche como postres, dulces, etc. En la figura número 11 se presentan los diferentes eslabones de la cadena láctea a partir de los proveedores de insumos, sistemas productivos, centros de acopio, industria, comercializador mayorista y minorista y consumidor.

Figura 11. Cadena Láctea



Canales de Distribución de la Leche

En el mercado lácteo existen varios canales de distribución de los que se valen las empresas para llevar el producto hasta el cliente final los cuales son:

Productor-Acopiador/Enfriador–Industria–Súper E Hiper Mercado–Cliente Final

Productor-Acopiador/Crudero–Industria de quesos–Súper E Hiper Mercado–Cliente Final

Productor-Acopiador/Crudero–Fabricas De Quesos Artesanales–Cliente Final

4.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (M.Porter)

El modelo propuesto por Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas permite formular un esquema simple y practico que nos ayuda a identificar un análisis del sector lácteo; A partir de este modelo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar una estrategia a seguir.

Figura 12.Diagrama 5 Fuerzas Competitivas (Porter)



La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, es fácil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no existe segmentación del mercados por marcas ni publicidad, hay oferta de crédito y otros instrumentos financieros. Por el contrario en el eslabón industrial presenta fortalezas frente a esta amenaza porque existen economías de escala, tienen mercados diferenciados por marca e invierten importantes recursos en publicidad, porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, porque existen secretos industriales de muy difícil acceso, porque requiere manejo de altos inventarios, porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas es relativamente difícil, estas mismas características y debilidades se presentan en el eslabón del procesamiento artesanal de quesos.

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria, es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de abundancia la competencia es muy fuerte en la comercialización de los productos finales, y entre los ganaderos para vender su producción, los productos de la cadena láctea no están diferenciados excepto por las marcas de los bienes finales, en consecuencia se comportan como commodities, lo cual incrementa la competencia entre agentes existentes y facilita la entrada de nuevos competidores (Acuerdo de competitividad CNL,2010,P. 18)

Amenaza por presión de productos sustitutos; Aunque existen productos como quesos de soya, quesos análogos y leche de almendras, estos no se consideran una amenaza porque

realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico. El producto que puede sustituir a la leche cruda es la leche en polvo la cual es la bandera de los países que entran al TLC. (Acuerdo de competitividad CNL, 2010, P. 18).

En la amenaza por poder de negociación de los compradores es importante señalar que el peso de la materia prima dentro de los costos de producción del comprador es bastante alto de manera que según la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar una mayor importancia.

Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad, como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos, en las principales zonas productoras es relativamente fácil cambiar de comprador y sin costos implícitos, lo que atenúa el poder de negociación de los compradores. (Acuerdo de competitividad CNL, 2010, P. 19).

Amenaza por poder de negociación de los proveedores, en este punto se determina que no hay concentración de la oferta primaria de leche y existe una baja Asociatividad entre ganaderos lo que impide ejercer poder por parte de estos. La dependencia de los compradores de leche es alta por no tener sustitutos y ser el insumo principal de varias industrias, pero varía según la época del año de acuerdo con la estacionalidad de la producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación de acuerdo con la calidad higiénica y composicional que pueda garantizar a su comprador.

Existe integración hacia delante por parte de los productores para acopiar, procesar y comercializar productos lácteos, lo cual incrementa el poder de negociación de los proveedores. (Acuerdo de competitividad CNL, 2010, P. 19). A continuación en las tablas 9 y 10 se analizan la estructura del Sector y el análisis estructural de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter.

Tabla 9.Estructura del Sector 5 fuerzas Competitivas.

	<p>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay economía de escala • No hay diferenciación de los productos. • Poco capital requerido para ingresar al negocio. <ul style="list-style-type: none"> • Bajo manejo de nivel de inventarios. • Fácil acceso a los canales de distribución <p>AMENAZA: ALTA</p>	
<p>PODER DE LOS PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja concentración de la oferta primaria de leche • Baja asociatividad entre ganaderos <ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de los compradores por no tener sustitutos • No hay integración de los productores para acopiar, procesar y comercializar productos lácteos. <p>PODER: ALTO</p>	<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento por condición de estacionalidad en consumo y producción • Periodos de baja oferta mayor oferta de materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales • En periodos de abundancia la competencia es fuerte en comercialización de productos finales. <p>RIVALIDAD: ALTO</p>	<p>PODER DE LOS COMPRADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad de la oferta • Regulación por normatividad. • Compradores sensibles al precio • Fácil cambio de Compradores <p>PODER: ALTO</p>
	<p>AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay producto sustituto para la leche. • Existen productos análogos para los quesos y la leche <p>AMENAZA: BAJO</p>	

Tabla 10. Análisis Estructural del Sector 5 Fuerzas Competitivas

Negocio: Sector Lácteo		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector: Lácteo		Repulsión		Neutro	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
1. Barreras de entrada							
Economías de escala	Baja				X		Alta
Diferenciación del producto	Bajos					X	Altos
Costos del cambio para el cliente	Amplio		X				Ltdo
Acceso a canales de distribución	Bajas					X	Altas
Necesidades de capital	Amplio				X		Ltdo
Acceso a materias primas	Amplio			X			Ltdo
Protección gubernamental	Baja		X				Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
Reacción esperada	Baja				X		Alta
2. Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Grande					X	Peq
Diversidad de competidores	Grande				X		Peq
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande			X			Cont
Capacidad diferenciación del producto	Baja				X		Alta
importancia para la empresa	Alta					X	Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
3. Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta		X				Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta				X		Baja

Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X				Bajas
4. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo					X	Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq				X		Grande
Costo de cambio de proveedor	Alto		X				Bajo
Integración hacia delante del proveedor	Alta		X				Baja
5. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta		X				Baja
Rentabilidad del cliente	Baja				X		Alta
6. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta				X		Baja
Perfil Numérico		3	7	4	10	7	

Fuente propia

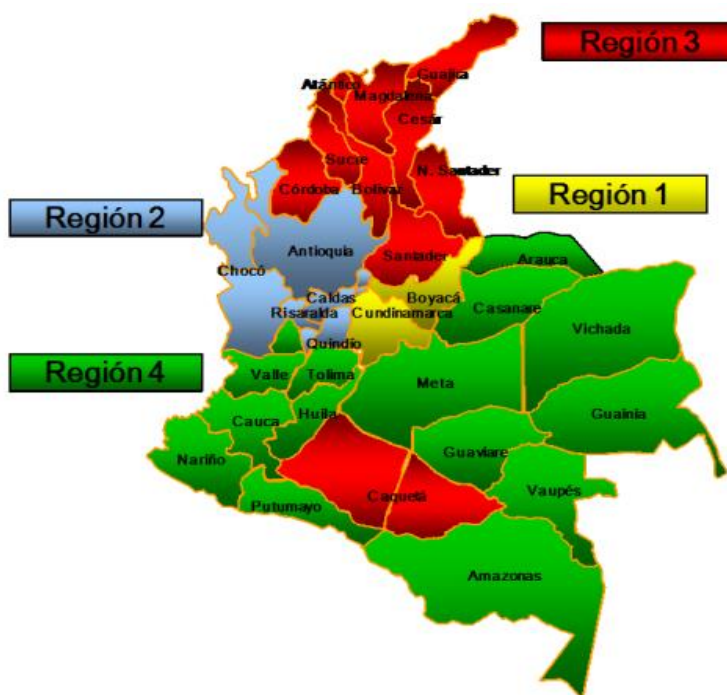
De acuerdo con la elaboración de la matriz se concluye que existen muchos elementos a favor que pueden potencializarse y algunos elementos en contra que se pueden contrarrestar con una estrategia para la empresa

5. REFERENCIACIÓN

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria, con el fin de conocerlos y mejorarlos para volverse más competitivo. Como todo proceso de comparación se requiere que haya una serie de mediciones continuas para identificar las diferencias cuantitativas en el desempeño del área de interés.

Para el estudio de factibilidad en el traslado de la planta debemos analizar las regiones que pueden ser referentes en el proceso de producción de leche como principal insumo para la producción de quesos y para este caso analizaremos Antioquia, Nariño y Cundinamarca, como lo muestra la figura número 13.

Figura 13.Regiones Lecheras Colombia



Fuente: Fedegán

5.1. PRESENTACIÓN DE LAS PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE LECHE

De acuerdo con la regionalización establecida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y por las estadísticas de producción de leche, se determinan como factores de análisis las siguientes regiones:

5.1.1. La cadena láctea en Antioquia

Antioquia se encuentra en la región 2 de acuerdo con la división sectorial realizada por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, con una participación del 37% de la producción nacional; La cadena antioqueña de lácteos incluye la producción de leche, agroindustria, servicios a la producción y a la comercialización, producción y distribución de insumos y maquinaria, distribución y consumo final de los diferentes productos. La producción se caracteriza por ser oferta de pequeños productores, localizados en todo el departamento pero con una mayor concentración en las zonas norte y oriente. Estos comercializan, principalmente, con las grandes empresas agroindustriales, además de la presencia del mayor número de productores de queso. En estas zonas están los centros de acopio más importantes de la industria y el mayor número de productores del departamento.

También hacen parte de la Cadena los productores de otras zonas de Antioquia en las cuales la producción es relativamente baja, con excepción de la zona del Magdalena Medio donde la producción es comercializada por las empresas grandes y por Colemma, así como por las queseras, dándose una gran presencia de intermediarios de leche cruda. A través del tiempo, el mercado interno es el que ha dado la pauta para la producción de leche pues no ha sido posible, hasta el presente, intervenir más en los mercados externos, fuera de la exportación de leche en polvo por parte de Colanta y Parmalat, en la gráfica número 5 número se muestra la evolución de la producción de leche en esta región.

Grafica 5. Evolución de la Producción de leche Antioquia

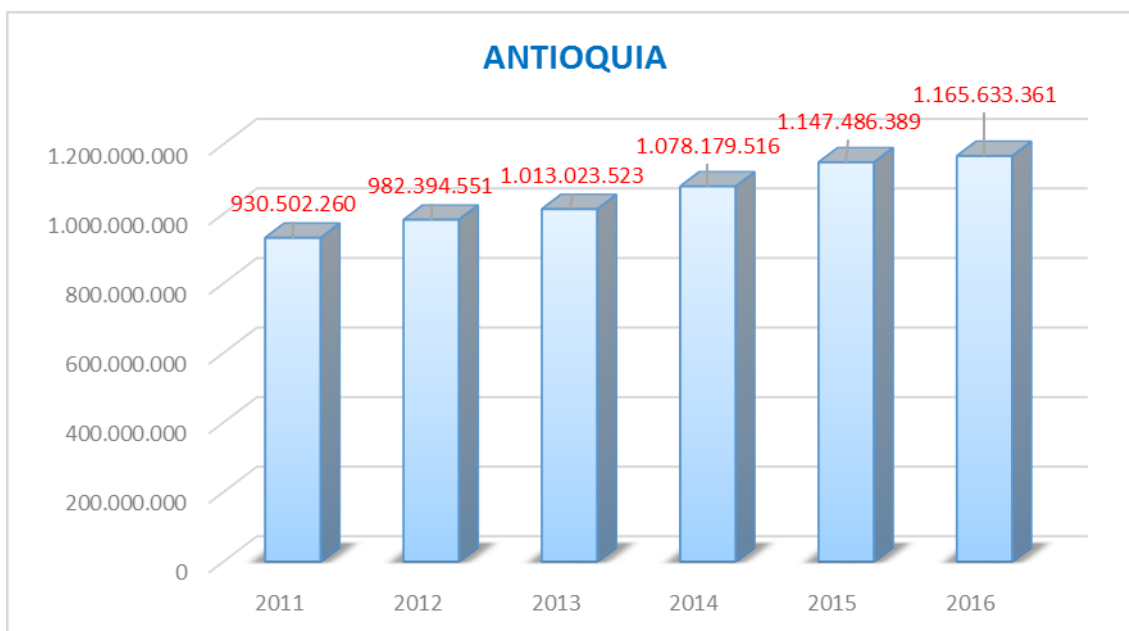


Figura 14. Cadena Láctea Antioquia



5.1.2. La cadena láctea en Nariño

Nariño se encuentra en la región 4 de acuerdo con la división sectorial realizada por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, con una participación del 3% de la producción nacional,

La cadena de lácteos en Nariño cuenta con un amplio menú de oportunidades para conservar y ampliar sus mercados mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o multinacionales para generar economías de escala, promover la innovación y la ampliación de canales de distribución. La transformación de los municipios de Cumbal y Túquerres en Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo (Decreto 2561 de 1997, reglamentario de la Ley de Fronteras) crea incentivos a la inversión.

La interrupción del tráfico en la vía Panamericana a causa de fallas geológicas, perturbaciones del orden público en Cauca y en Nariño, es una amenaza a la capacidad competitiva de esta cadena. La carretera se ha mantenido en aceptables condiciones, por lo cual las causas del problema son de naturaleza social. Otra amenaza es la agudización de la perturbación del orden público y el posible agravamiento del conflicto entre indígenas y hacendados.

Las empresas acopiadoras en el Departamento de Nariño en un 97% son microempresas, con una capacidad de recolección diaria no mayor a 2000 litros en un 58% (27% recolectan más de 3000 litros diarios). Desarrollan su actividad en el departamento desde 1969.

Aunque son empresas con un alto nivel de experiencia en la actividad, no se evidencia necesariamente una curva de aprendizaje creciente y una mayor eficiencia acumulada. Se destaca un bajo nivel de formación profesional sin embargo hay un nivel alto de formación básica secundaria y primaria. Tan solo un 6 % de los acopiadores tienen estudios superiores, lo que incide posiblemente en la generación de barreras para la adopción de herramientas de gestión

empresarial, en la gráfica número 6 se muestra la evolución de la producción de leche en esta región.

Grafica 6. Evolución de Producción de Leche Nariño

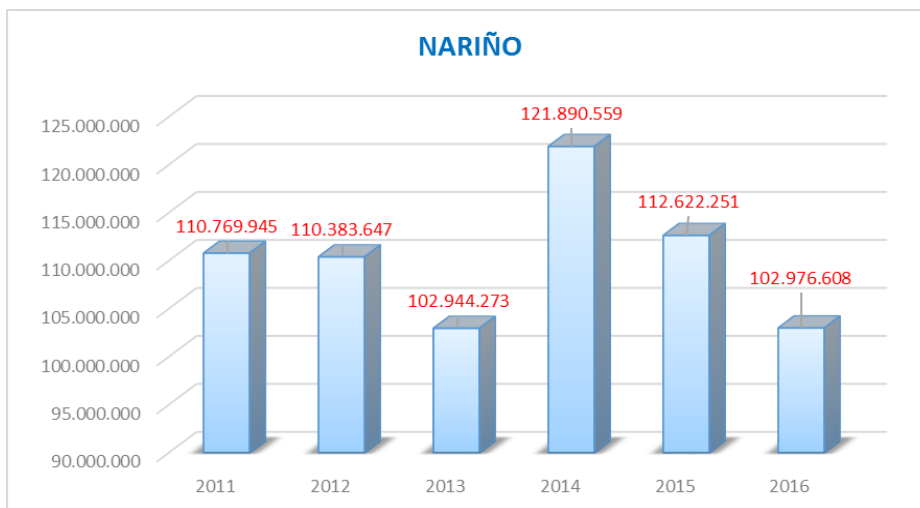


Figura 15. Cadena Láctea en Nariño



5.1.3 La cadena láctea en Cundinamarca

Cundinamarca se encuentra en la región 1 de acuerdo con la división sectorial realizada por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, con una participación del 29% de la producción nacional,

En el departamento hay varias zonas dedicadas a la lechería especializada, municipios como Gachancipá, Suesca, Sesquilé, Cogua, Zipaquirá y Nemocón, son muy activos en cuanto a la producción láctea. Pero es el Valle de Ubaté, y toda su provincia, la región más lechera de la zona.

Las poblaciones de Carmen de Carupa, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y Ubaté, son las encargadas de aportar 2.4 millones de litros al día, logrando uno de los volúmenes más altos de todo el país.

Para conseguir este posicionamiento, los pequeños ganaderos aprovecharon un proyecto impulsado por la Gobernación en el año 2005, el cual los invitó a asociarse y trabajar como si fueran uno solo, lo que les ha dado poder de negociación de compra y venta, una de las grandes amenazas que tiene el negocio en Cundinamarca es la presión que vienen ejerciendo las compañías constructoras sobre el valor de la tierra, lo que hace que el empresario sienta que no está haciendo nada con su ganadería o que está ganando muy poco dinero.

Con una inversión de \$11.619 millones la Gobernación de Cundinamarca viene trabajando en procesos de innovación y mejoramiento de las actividades productivas y de competitividad del sector lácteo en el valle de Ubaté.

La iniciativa hace parte de los proyectos que adelanta la secretaría departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante 21 componentes de la cadena productiva, proceso en el que,

además, se han adelantado tres de las cuatro actividades de capacitación y apropiación del conocimiento en pequeños productores, como método para fortalecer la economía familiar.

Este tipo de acciones promueve la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica en el sector agropecuario y agroindustrial, con el fin de mejorar la calidad del producto en todo el departamento de Cundinamarca, en la gráfica número 7 se muestra la evolución en la producción de leche en esta región.

Gráfica 7. Evolución Producción de leche Cundinamarca

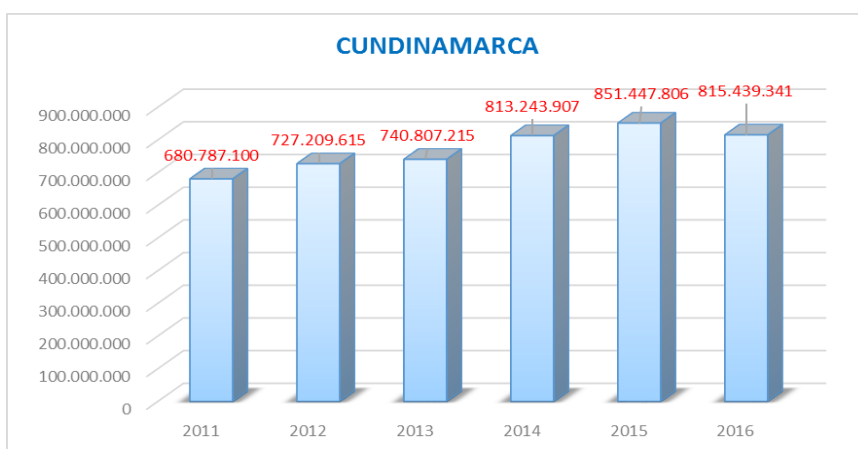


Figura 16. Cadena láctea en Cundinamarca



5.1.4 Factores claves de éxito

En conjunto con el Ingeniero de Alimentos de la empresa se identificaron los principales factores claves de éxito del sector lácteo tomando como referencia las regiones más importantes dentro de la producción de leche en Colombia, se consideran estos factores como relevantes para el desarrollo exitoso de la producción y comercialización de leche, estos factores se listan a continuación:

- Disponibilidad de la materia prima: Capacidad que tiene la región de generar leche de acuerdo con la demanda requerida por el mercado.
- Calidad de la leche: Que cumpla con las especificaciones técnicas requeridas para la transformación óptima para la producción de quesos.
- Ubicación Geográfica: Su ubicación permite tener condiciones climáticas favorables y mayor presencia de cuencas hídricas entre otros.
- Condiciones de vías de comunicación: Son importantes porque permiten el acceso y salida de materia prima y producto terminado.
- Distancia, costo y servicio de transporte: Este factor es importante ya que influye directamente en la rentabilidad y oportunidad de la empresa.
- Orden público: Diferentes situaciones que afectan negativamente los procesos de producción y comercialización.
- Cambios climáticos: Los fenómenos climáticos (niña-niño) que impacta la producción de la materia prima (leche).

5.1.5 Matriz de perfil competitivo

En la siguiente matriz denominada de perfil competitivo se plantean 7 factores claves de éxito que fueron seleccionados y ponderados por el equipo de trabajo incluido el experto técnico asignado por la empresa.

Región Cauca: Disponibilidad de materia prima, ubicación geográfica, distancia y costo de transporte, cambios climáticos

Región Antioquia: Condiciones de las vías de comunicación.

Región Nariño: Calidad de la leche

Región Cundinamarca: Orden público

Por medio de la matriz se puede determinar que la región Cauca cuenta con factores claves de éxito que permiten potencializar la región como productora de leche, siendo este el insumo principal para la producción de quesos que le permitirá a la empresa ir acorde a la estrategia del traslado de la planta y aumento en sus volúmenes de producción.

En la tabla número 11 se detalla el análisis de cada uno de estos factores claves de éxito por regiones, siendo fundamental la participación del experto de la empresa para este análisis.

Tabla 11. Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO - SECTOR LACTEO									
Factores claves de éxito	PESO	REGION CAUCA		REGION ANTIOQUIA		REGION NARIÑO		REGIÓN CUNDINAMARCA	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Disponibilidad de la materia prima	0,2	3	0,6	2	0,4	2,5	0,5	2	0,4
Calidad de la leche	0,2	3,5	0,7	3,8	0,76	3,6	0,72	3,4	0,68
Ubicación geográfica	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2,5	0,375
Condiciones vías de comunicación	0,15	3,5	0,525	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Distancia costo y servicio de transporte	0,1	4	0,4	3	0,3	3,5	0,35	2,5	0,25
Orden público	0,1	2	0,2	2,5	0,25	1	0,1	3	0,3
Cambios climáticos	0,1	4	0,4	3,5	0,35	2	0,2	1	0,1
Total	1,00		3,43		2,96		2,62		2,56

Fuente propia

5.1.6 Araña o radar de benchmarking

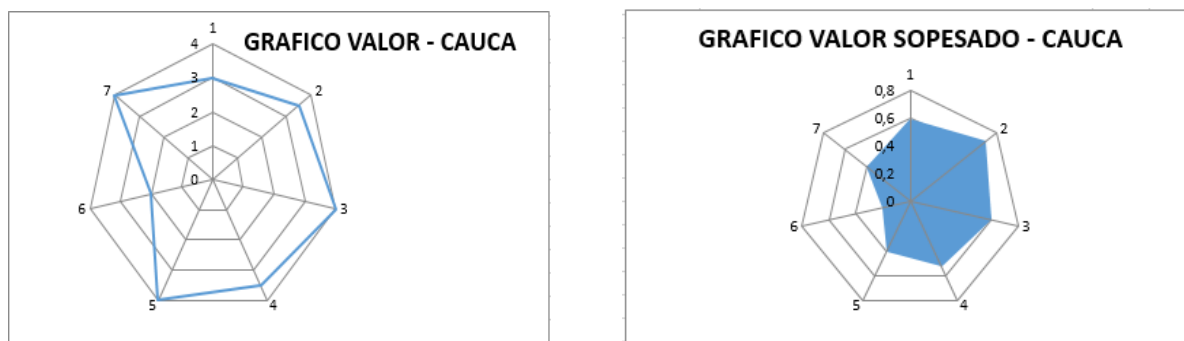
Del resultado de la matriz de perfil competitivo se obtienen las siguientes graficas

Tabla 12.Factores claves de éxito

Factores claves de éxito
Disponibilidad de la materia prima
Calidad de la leche
Ubicación geografica
Condiciones vias de comuicación
Distancia costo y servicio de transporte
Orden público
Cambios climaticos

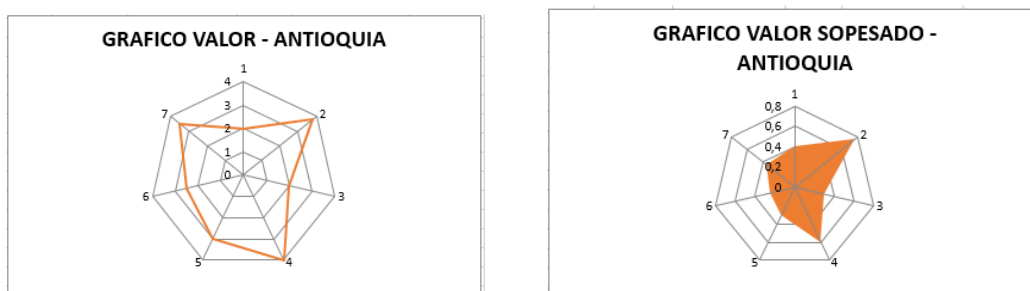
Fuente propia

Figura 17.Perfil Competitivo Sector lácteo Cauca



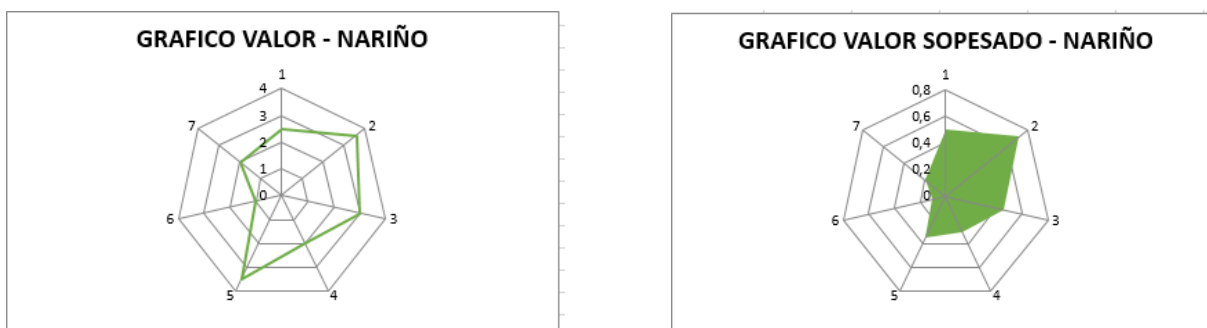
La región Cauca cuenta con condiciones especiales y necesarias que requiere la nueva planta para su funcionamiento, sin embargo de acuerdo con su ubicación geográfica se pueden presentar alteraciones del orden público que podría afectar de manera directa el envío de producto a la planta de transformación y empaque dificultando la comercialización de sus productos.

Figura 18.Perfil Competitivo Sector lacteo Antioquia



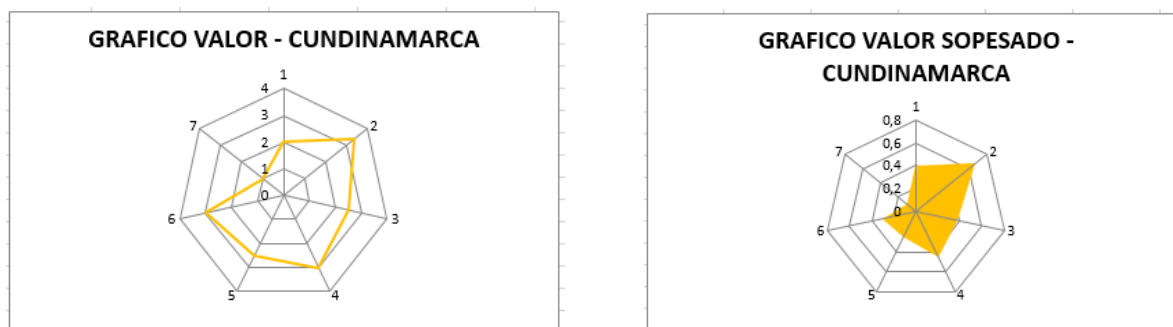
La región Antioquia cuenta con fortalezas que la hacen una región importante en el suministro de la materia prima (leche), sin embargo por su ubicación geográfica y la baja disponibilidad de materia prima (leche) para otras regiones no se hace posible ya que su producción está dedicada para su consumo interno.

Figura 19.Perfil Competitivo Sector Lácteo Nariño



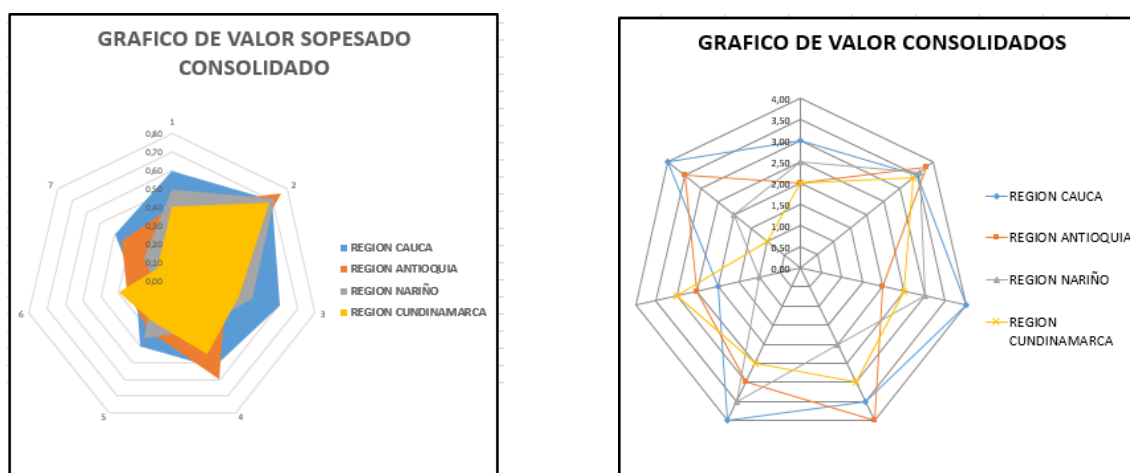
La región Nariño es una muy buen alternativa para el sur occidente Colombiano en el suministro de la materia prima (leche) en lo referente a la disponibilidad y calidad, que puede convertirse en un proveedor alternativo con los que la planta se puede abastecer en caso que la materia prima del Cauca tenga problemas de abastecimiento, se tiene en cuenta que esta región puede tener problemas de orden público y problemas en vías que afectarían esta alternativa de proveeduría.

Figura 20.Figura Perfil Competitivo sector Lácteo Cundinamarca



La región Cundinamarca siendo una región importante en la producción de leche con buena calidad y condiciones de vías de comunicación, que permiten el traslado de la materia prima fácilmente, pero junto con en la región Antioquia la demanda ya se encuentra comprometida con empresas transformadoras de la región, adicional sus problemas climáticos pueden afectar esta alternativa en el proceso de suministro en otras regiones.

Figura 21.Perfil Competitivo Sector Lácteo Consolidados



5.1.7 Recomendaciones

Como resultado de este estudio se evidencia que la región del Cauca es una buena alternativa de acuerdo con los requerimientos de la nueva planta para la producción de sus productos (Queso Campesino, Cuajada, Doble crema y Costeño) no obstante la región del Nariño se deja como

segunda alternativa por que cuenta con factores diferenciales especialmente la cercanía al departamento del Cauca.

Para el desarrollo de los siguientes capítulos se tiene con base en el libro Plan de empresa e innovación Empresarial cuarta edición de Rodrigo Varela (capítulo 7), donde se identificara la factibilidad del traslado de la planta, realizando un análisis de mercado que permita definir la capacidad requerida de materia prima, seguido de un análisis técnico y financiero que nos arroje los resultados necesarios para llevar a cabo este proyecto.

6 ESTUDIO DEL MERCADO

En este capítulo se contextualizan las cifras y proyecciones del mercado de lácteo y específicamente de quesos, que nos permiten tener una base teórica.

La producción de leche en Colombia durante 2016 fue de 6.391 millones de litros, es decir 3,5% menos que lo registrado en 2015 y 3 millones 518 mil 498 de cabezas bovinas sacrificadas, por esta razón es el tercer país a nivel latinoamericano en mayor producción ganadera. Según el Ministerio de Agricultura “La producción lechera nacional provienen el 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia”. (FEDEGAN, 2016).

Entre los derivados lácteos encontramos los quesos, los dos grandes centros productores y consumidores de queso a nivel mundial son la Unión Europea y Estados Unidos, con registros de consumo por persona al año es de 17 y 15 kilos, respectivamente. En Europa sobresale Francia con un consumo per cápita de 23 kilos, Italia con 22 kilos y Suiza con 20 kilos. En América Latina el consumo es menor. Argentina es el mercado más desarrollado con un consumo per cápita de 12 kilos, seguido por Chile y Venezuela que alcanzan niveles de 4 kilos, y Brasil y México con 2 kilos, en Colombia es de 1,1 kg por persona al año (Euromonitor Internacional, 2016).

El consumo percapita de queso en el mundo es un factor importante de análisis dentro de este estudio que se muestra en la figura número 22.

Figura 22. Consumo Per Cápita de Quesos en el Mundo



En Colombia la comercialización de quesos es liderada por las grandes superficies con el 49% del mercado formal, mientras que cadenas independientes mueven el 9,3%, explica Marcela Rozo, economista de la Oficina de Planeación de la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán, El mercado del queso en Colombia contiene una gran oferta que viene de empresas grandes hasta productores informales, Cooperativa Lechera Colanta SA lidera la categoría en 2016 con una cuota de valor del 37%. La empresa tiene una amplia cartera de quesos de prima dura a la economía de queso blando, por lo que ha sido capaz de llegar a una amplia base de consumidores. Además, Colanta cuenta con una amplia red de distribución, que le permite llegar a los consumidores a través de la venta al por menor tradicional y moderna. La empresa ha logrado un fuerte reconocimiento a nivel nacional a pesar de tener una mayor influencia en Antioquia (la región de su origen), ya que utiliza el modelo cooperativo.

Colanta es la cooperativa más grande de Colombia y la gente la reconoce por su responsabilidad social. (Euromonitor Internacional, 2016).

6.1 TENDENCIA DEL MERCADO LÁCTEO

El hecho de que todavía existe una nueva cultura del queso y un bajo consumo per cápita, en comparación con otros países de la región, ofrece un potencial de crecimiento para el queso durante el período de pronóstico. Fabricantes y minoristas seguirán trabajando en la expansión de la cultura del queso a través de eventos como la "Feria del Queso" organizada por Carulla con el apoyo de los principales fabricantes. La categoría también se beneficiará del importante desarrollo esperado para otros productos que normalmente se emparejan con queso, como el vino. A pesar de este desarrollo, es probable que los quesos más exclusivos sigan siendo nichos orientados. Los quesos blandos y frescos seguirán siendo los más importantes en la categoría y, a pesar del crecimiento de los quesos maduros más caros que se espera superen a las variedades frescas, su base de ventas seguirá siendo muy pequeña.

Colombia, según cifras de Asoleche, exportó solo 355 toneladas de queso en el 2015, mientras que las importaciones llegaron a 2.800 toneladas, esta alta tasa de importaciones son las que realizan las grandes cadenas de supermercados de quesos Madurados extranjeros de gran prestigio.

Los quesos frescos son los más consumidos en el país con un 70% de participación en el mercado como explica Nino Paternina, Gerente de Mercadeo de quesos DelVecchio.

Los quesos madurados están siendo cada vez más apetecidos debido al auge de la comida gourmet, quesos como el camembert, Emmental, Brie, Manchego, Gouda, Tilssit, Provolone y entre los quesos madurados comercializados en Colombia. La mayoría de ellos tienen una particularidad, su nombre indica el lugar o país de donde son originarios.

Los nombres geográficos en los quesos, se utilizan para identificar su singularidad ante los consumidores, por ello se les otorga la Denominación de Origen, esta es una protección que

emiten los países para regular la producción, la calidad y la genuinidad de los productos, ya que sus características se atribuyen a los factores del medio geográfico en el que se produce sumado a la influencia de los seres humanos que participan con su cultura, en la elaboración de los mismos.

El consumo del queso en el país crece constantemente, la disponibilidad de materia prima podría considerarse muy variable, ya que su precio y disponibilidad varían según el clima, aunque las cifras indiquen que el 40% de los litros disponibles en el País no son vendidos en el mercado formal, el reto es poder abarcar esos mercados informales para asegurar el abastecimiento de leche ya que la producción lechera genera empleos en todos los eslabones de la cadena de valor y la comercialización de los productos está comprendida en gran proporción por los supermercados de cadena quienes gestionan la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Según información de Nielsen, en el año comprendido entre octubre de 2014 y septiembre de 2015 se registró un decrecimiento de 0,6% en la categoría, un desempeño que fue generado principalmente por una baja en las ventas del canal tradicional.

Este desempeño contrasta con el del año anterior, cuando el segmento de quesos creció 5% en volumen, 7,7% en las cadenas de supermercados y 2,6% en el canal tradicional (tiendas de barrio), lo que pone en evidencia que los dos canales registran desaceleración.

El queso fresco aporta 52% a la categoría, según Retail Index Nielsen. Le siguen los filados (quesos con textura jugosa, como el pera o las mozzarelas) con 30%, esparcibles 5,4% y amarillos 2,4%.

6.2. PLAN DE MERCADO PRODUCTOS LA MARÍA S.A.S

La empresa productos La María S.A.S dentro de su estrategia para el presupuesto de ventas plantea un crecimiento anual del 15 %, la tabla número 13 muestra el crecimiento real de ventas de los últimos siete años.

Tabla 13. Crecimiento Anual en Ventas La María

Año	Porcentaje Crecimiento
2010	24,27%
2011	23,33%
2012	11,25%
2013	-2,37%
2014	8,12%
2015	-2,41%
2016	23,70%

Fuente propia

Comportamiento anormal desde el año 2013 a 2015 por curva de mercado bajo-medio-bajo-alto por cambio de imagen corporativa, diseños de producto y tipo de empaque, donde en 2016 se logró estabilizar.

6.3. COMPETENCIA

Dentro de su análisis sobre la competencia actual se identifican cuatro (4) competidores en sus mismas referencias como son: Quesos La Florida (Doble crema y Costeño) – Colanta (Frescos) – Colacteos (Casero) y Alpina (livré), todos estos ubicados en supermercados y tiendas de barrio.

6.4. TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO

El tamaño actual del mercado para esta comercialización se ubica en las ciudades de Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Jamundí, Buga, Zarzal, Cartago, Santander, Popayán, Bogotá, Neiva, Manizales, Chinchiná, Armenia, La Tebaida, Montenegro, Pereira, Santa Rosa, Dos Quebradas, Calarcá y pueblos.

La planta actual no produce el 100% de su portafolio de productos del mercado, por lo cual con la ampliación se busca tener esa producción que hoy se adquiere a terceros por no contar con la capacidad instalada requerida.

Para la ampliación del mercado actual la empresa busca fortalecerse en el centro del país en ciudades como Neiva, Ibagué, Girardot, Popayán; así como incrementar el mercado institucional, la apertura de un nuevo canal para mercad propia y hacer presencia en Pasto e Ipiales.

6.5. PRESUPUESTO DE VENTAS

La compañía define el presupuesto de acuerdo con los productos de su portafolio, los canales y las diferentes ciudades, como se muestra en la figura número 14.

Tabla 14. Presupuesto de Ventas Proyectado 2018 – 2022

PRESUPUESTO DE VENTAS EN MM (\$)					
PRODUCTO	2018	2019	2020	2021	2022
Queso Cuajada	5.742.211	6.603.542	7.594.074	8.733.185	10.043.162
Queso Campesino	1.661.331	1.910.530	2.197.110	2.526.676	2.905.678
Queso doble crema	5.160.685	5.934.788	6.825.006	7.848.757	9.026.070
Queso Costeño	2.795.434	3.214.749	3.696.961	4.251.505	4.889.231
Total Anual	15.359.660	17.663.609	20.313.150	23.360.123	26.864.141

Fuente propia

La empresa productos la María SAS cuenta actualmente con una participación importante del mercado de quesos especialmente en almacenes de cadena con un 80% de sus ventas totales y de acuerdo con la proyección la empresa se definió una política del 15% de crecimiento anual.

7 ANÁLISIS TÉCNICO

Este capítulo pretende determinar si es posible elaborar y vender los productos de la empresa en la cantidad indicada con la calidad y costos requeridos, de acuerdo al análisis del mercado descrito anteriormente y alineado con el proyecto de traslado de la planta actual ubicada en el Espino Nariño hacia el Departamento de Cauca, para lo cual se requiere identificar los elementos que a continuación detallaremos:

7.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Teniendo en cuenta que la leche es la materia prima y punto de partida en el proceso de producción en la planta para la elaboración del queso, los análisis en la capacidad de producción están dada en los litros de leche que se procesan en la fábrica diariamente.

Los productos que actualmente se procesan en la planta para su proceso de comercialización son:

Queso Campesino

Producto fresco, no ácido, sin maduración, no prensado o prensado, que se obtiene a partir de leche de vaca entera o semidescremada, cuya humedad como queso desgrasado es del 70% y con un contenido de materia grasa (MG) en extracto seco del 50%. Según la FAO/OMS se clasifica en un queso blando con alto contenido de grasa. Su forma puede ser cilíndrica y rectangular según la región de donde se produzca.

Externamente presenta una superficie de color blanco crema, lisa o rugosa según el molde utilizado y ligeramente brillante al principio de ser elaborado. Con respecto a su apariencia interna, es de consistencia blanda, se desbarata al rotarlo con los dedos.

Figura 23.Queso Campesino

Fuente – Google

Especificaciones técnicas – Queso Campesino

En la tabla 15 se describen las características organolépticas y fisicoquímicas del Queso Campesino:

Tabla 15.Características Organolépticas del Queso Campesino

CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS	
Textura	Consistencia semi-blanda
Olor	Característico fresco a leche
Color	Blanco hueso – opaco
Presentación	Cilíndrica
Sabor	Característico ligeramente salado
Otro	Se desbarata al frotarlo con los dedos y la textura en boca es redonda

Fuente: Características Fisicoquímicas del Queso Campesino – La María

Tabla 16. Características Físicoquímicas del Queso Campesino

CARACTERÍSTICAS FÍSICOQUÍMICAS	
Humedad	64,0-56,0 %
Materia Grasa en exteacto seco	21,0-44,0%
Proteína	8,0-16,0%
Sal	1,5- 1,7 %
pH	6,0-6,75

Fuente: Características Físicoquímicas del Queso Campesino – Resolución 1804 del 1989

Proceso de Producción – Queso Campesino

El rendimiento del queso depende fundamentalmente del contenido de sólidos de la leche y especialmente del contenido de caseína porque éste es el componente que coagula y aprisiona los sólidos, junto con parte del agua y las sales solubles disueltas en ella. El rendimiento óptimo del queso campesino está entre el 12 y 13%.

Figura 24 Proceso de Producción Queso Campesino

RECEPCION	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se realiza el control de materia prima: densidad, prueba de alcohol, prueba organoleptica, analisis de propiedades fisicoquimicas con el Ekomilk, se filtra para eliminar impurezas y se hace un almacenamiento inicial en tanque, para verificar la medicion.
PASTEURIZACION	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se pasteuriza la leche en marmita.
COAGULACION	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona Cloruro de Calcio(CaCl₂) y Cuajo(Quimosina-Renina), se agita manualmente y se deja en reposo.
CORTEV	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza en tina de corte con paleta de corte automatica, para liberar suero de la cuajada.
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se elimina el suero de la cuajada
SALADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona sal, con disolucion en suero fresco y se agita de manera uniforme, para luego dispersar sobre la mezcla.
MOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se llena la cuajada en moldes de acero inoxidable
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se deja en reposo y se voltea.
PICADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se corta manualmente con cuchillo en acero inoxidable.
SALADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona sal por aspersion manual
MOLIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se hace en un molino mecanico.
AMASADO	<ul style="list-style-type: none"> •Haciendo friccion sobre la masa.
MOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se pesa la masa y se moldea.
ENFRIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc.En cuarto, en escabiladeros.
EMPAQUE	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza en bolsas de polietileno
ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se almacena en cuarto frio a temperatura de 2 a 4°C hasta el despacho.

(Fuente) Propia de la empresa

Queso Cuajada

La Cuajada es un producto lácteo elaborado con leche coagulada por el efecto de un fermento, el cuajo, extraído del estómago de un animal en periodo de lactancia o alguna sustancia ácida, como zumo de limón o vinagre.

La cuajada es el producto resultante de la coagulación enzimática de la leche, desuerado y moldeado sin prensar.

Dicha coagulación se consigue de forma natural o añadiendo a la leche una enzima llamada renina, la cual procede del estómago de mamíferos rumiantes. Al añadir el cuajo a la leche, se coagulan las proteínas y se obtiene un producto más consistente.

Figura 25. Queso Cuajada



FUENTE – Google

Tabla 17. Características Organolépticas del Queso Cuajada

CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS	
Textura	Semiblanda
Olor	Característico fresco a leche
Color	Blanco brillante
Presentación	Rectangular
Sabor	Característico bajo en sal

Fuente: Características Físicoquímicas del Queso Campesino – La María

Tabla 18.Características Físicoquímicas del Queso Cuajada

CARACTERISTICAS FISICOQUIMICAS	
Humedad	64,0- 56,0 %
Materia Grasa en exteacto seco	21,0-44,0%
Proteína	8,0-16,0%
Sal	1,5- 1,7 %
pH	6,0-6,75

Fuente: Características Físicoquímicas del Queso Campesino – Resolución 1804 del 1989

Figura 26.Proceso de producción – Queso Cuajada

RECEPCION	<ul style="list-style-type: none"> •PCC. Se realiza el control de materia prima: densidad, prueba de alcohol, prueba organoleptica, analisis de propiedades fisicoquimicas con el Ekomilk, se filtra para eliminar impurezas y se hace un almacenamiento inicial en tanque, para verificar la medicion.
PASTEURIZACION	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se pasteuriza la leche en marmita.
COAGULACION	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona Cloruro de Calcio (CaCl₂) y Cuajo(Quimiosina-Renina), se agita mecanicamente y se deja en reposo.
CORTE	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza en tina de corte con lira, para liberar suero de la cuajada.
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se elimina el suero de la cuajada
SALADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona sal en suero fresco y se disuelve de manera uniforme.
MOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se llena la cuaja en moldes de acero inoxidable
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se deja en reposo
EMPACADO	<ul style="list-style-type: none"> •En bolsas de polietileno
ENFRIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc
DESMOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se hace una inspeccion Visual y verificacion de textura.
ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se almacena en cuarto frio a temperatura de 2 a 4°C hasta el despacho.

(Fuente) propia de la empresa.

Queso Doble Crema

El queso doble crema, es un queso fresco, ácido, no madurado, semiduro y fundido o de textura hilada, que se elabora partiendo de la coagulación de la leche. Este queso se puede consumir una vez se produce y tiene una duración de 20 días aproximadamente.

Figura 27.Queso Doble Crema



*Diagrama de flujo de doble crema aplica para los quesos: livré, deslactosado y cheddar, con variantes especiales de proceso; variantes como descremar, deslactosar y adición de ingredientes.

Figura 28.Proceso de Elaboración del Queso Doble Crema

RECEPCION	<ul style="list-style-type: none"> •PCC. Se realiza el control de materia prima: densidad, prueba de alcohol, prueba organoleptica, analisis de propiedades fisicoquimicas con el Ekomilk, se filtra para eliminar impurezas y se hace un almacenamiento inicial en tanque, para verificar la medicion.
ESTANDARIZACION DE ACIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza titulacion a la leche fresca y mediante procedimiento de cuadro de pearson se calcula la cantidad de cultivo que se debe adicionar.
ADICION DE CULTIVO	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza cuadro de pearson con acidez inicial de leche y acidez de cultivo, se agita levemente.
CALENTAMIENTO DE LA LECHE	<ul style="list-style-type: none"> •Se calienta la leche
COAGULACION	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona cuajo y se deja actuar
CORTE	<ul style="list-style-type: none"> •Se agita.
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se extrae masa y se dispone en una mesa de escurrido.
HILADO	<ul style="list-style-type: none"> •La masa resultante se intrduce en la hiladora.
SALADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona sal en la tina de hilado.
MOLDEADO Y PESADO	<ul style="list-style-type: none"> •Una vez la masa se saca de la maquina hiladora, se moldea, se porciona en una balanza y se introduce al molde de manera uniforme.
ENFRIAMIENTO Y REPOSO	<ul style="list-style-type: none"> •Los moldes se disponen en escabiladeros y se realiza un primer enfriamiento.
ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se almacena en cuarto frio a temperatura de 2 a 4°C hasta el despacho.
EMPAQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza en bolsa de Poliuretano, y se disponen en canastillas de 16 bloques cada una.

Queso Costeño

El queso costeño es un producto lácteo típico de la Costa Caribe de Colombia. Se caracteriza por ser fresco, blanco, siempre salado y blando, aunque hay variedades más duras porque contienen más sal.

Figura 29.Queso Costeño



Figura 30.Proceso de Elaboración del Queso Costeño

RECEPCION	<ul style="list-style-type: none"> •PCC. Se realiza el control de materia prima: densidad, prueba de alcohol, prueba organoleptica, analisis de propiedades fisicoquimicas con el Ekomilk, se filtra para eliminar impurezas y se hace un almacenamiento inicial en tanque, para verificar la medicion.
PASTEURIZACION	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se pasteuriza la leche en marmita.
COAGULACION	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona Cloruro de Calcio (CaCl_2) y Cuajo(Quimosina-Renina), se agita mecanicamente y se deja en reposo.
CORTE	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza en tina de corte con lira, para liberar suero de la cuajada.
ESCURRIDO	<ul style="list-style-type: none"> •Se elimina el suero de la cuajada
SALADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se adiciona sal en suero fresco y se disuelve de manera uniforme.
MOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se llena la cuajada en moldes de acero inoxidable
ESCURRIDO FINAL Y PRENSADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se deja en reposo y es sometido a prensa mecanica
DESMOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> •Se hace una inspeccion Visual y verificacion de textura
ENFRIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc
EMPACADO	<ul style="list-style-type: none"> •En bolsas de polietileno.
ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Pcc. Se almacena en cuarto frio a temperatura de 2 a 4°C hasta el despacho.

7.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

En el proceso de producción la capacidad se determina con respecto a la cantidad de queso Cuajada, Campesino. Doble crema, Costeño que vende actualmente "Productos la María S.A.S" a nivel nacional. Teniendo en cuenta el rendimiento de la leche para producir las variedades de quesos, se determina el volumen de leche que requiere la planta para cumplir con esta demanda. En la tabla número 19 se muestran los cálculos para el volumen de leche requerido para producir estas referencias:

Tabla 19.Requerimiento de Leche/Mes.

PRODUCTO	PRODUCCIÓN KG/MES	RENDIMIENTO LT/KG	REQUERIMIENTO DE LECHE (LT)/MES
Queso Cuajada	38.283	5	191.415
Queso Campesino	11.076	5.7	63.133
Queso doble crema	34.406	9	309.654
Queso Costeño	18.637	5.1	95.048
TOTAL	102.402	24,8	659.230

Fuente propia

El volumen de leche a transformar es de 659.230 lt/mes, si se produce los 30 días del mes. Es decir que se estaría procesando diariamente 21.974 Lt/ día. Para efectos prácticos se determina una capacidad de producción de arranque de 22.000 Lt/día.

Se proyecta un crecimiento en las ventas de queso Cuajada, queso Campesino, doble crema y costeño del 15% anual como se muestra en la tabla 20, acorde a las estadísticas del mercado y a la tendencia de crecimiento de los productos en los años que se han comercializado.

Tabla 20.Proyección de crecimiento anual

PRODUCTO	2018	2019	2020	2021	2022
Queso Cuajada	15%	15%	15%	15%	15%
Queso Campesino	15%	15%	15%	15%	15%
Queso doble crema	15%	15%	15%	15%	15%
Queso Costeño	15%	15%	15%	15%	15%

Fuente propia

Tomando como referencia los datos de la Tabla 19. Requerimiento de leche mensual, se multiplico dicho requerimiento por doce meses para hallar los litros de leche totales requeridos para el año 2018.

Con esto y las tasas de crecimiento proyectadas en la tabla 20. Proyección de crecimiento anual. Se calculan los litros de leche anuales que se requerirían para cumplir con esa demanda a través de un periodo de proyección de 5 años. Dado que se ha manejado la capacidad en términos de producción de leche diaria, se divide el requerimiento total anual en 12 meses por 30 días cada uno.

Tabla 21.Proyección de Capacidad de Producción en Litros

LITROS DE LECHE	2018	2019	2020	2021	2022
CUAJADA	2.641.527	3.037.756	3.493.419	4.017.432	4.620.047
CAMPESINO	871.238	1.001.924	1.152.212	1.325.044	1.523.801
DOBLE CREMA	4.273.225	4.914.209	5.651.340	6.499.041	7.473.898
COSTEÑO	1.311.672	1.508.423	1.734.686	1.994.889	2.294.123
TOTAL ANUAL	9.097.662	10.462.312	12.031.659	13.836.407	15.911.868
TOTAL DIA	24.925	28.664	32.963	37.908	43.594

Fuente propia

Al final del año 2.022 se espera que la capacidad de producción calculada sea de 43.494 Lt/día, por lo cual se define que en cinco años la capacidad debe ampliarse alrededor de los **20.000 Lt/día.**

La planta pretende procesar al inicio aproximadamente de 25.000 Lts de Leche al día, cifra que no está por fuera de los estándares de producción actual de la planta. Con el traslado proyectado se calcula que la capacidad instalada puede llegar a producir hasta 45,000 lts/día sin requerir ampliaciones o inversión adicional a la ya realizada.

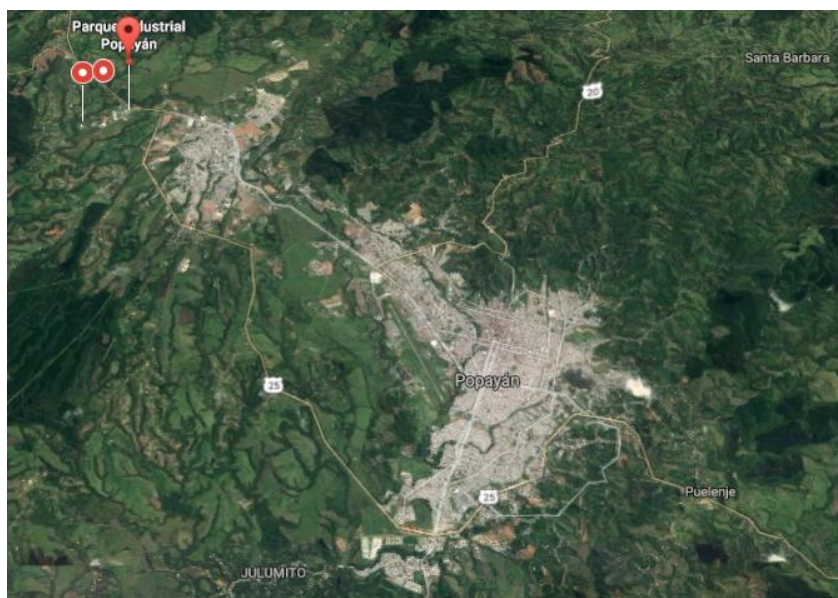
7.2.1 Facilidades

En este punto se analizarán los aspectos relacionados con las instalaciones físicas para la ubicación de la nueva planta.

Ubicación Geográfica

Se espera que la ubicación física de la nueva planta sea en el Departamento del Cauca en la ciudad de Popayán específicamente en el parque industrial Rio Blanco.

Figura 31.Ubicación geográfica Popayán



Fuente google maps

Legislación

7.2.2 Normatividad

- 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). Se realizó lista de chequeo para verificación de requisitos de construcción.
- RESOLUCION 619 DE 1997, (julio 7) Por la cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas.
- ESTATUTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22) Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
- DECRETO 2820 DEL 05 DE ABRIL DE 2010. "Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales".

Requisitos Legales

Antes de iniciar la obra la empresa debe solicitar la licencia de construcción, y cuando se ponga en marcha se debe realizar la adición a la cámara de comercio de la planta como sede de Productos la María SAS en la cámara de Comercio y el registro sanitario.

Para la licencia de construcción además se deben presentar los siguientes documentos ante la alcaldía municipal:

Uso de Suelo: Certificado de Uso de Suelo Paz y Salvo

Demarcación: Formato Único Nacional Certificado Catastral

Certificado de Tradición y Libertad Fotocopia Escritura

Recibo de Pago demarcación

Presentación de Planos: Notificación a vecinos

Notificación a terceros y acta de vecindad

Disponibilidad de Servicios Públicos

Aprobación planos del propietario proyectista

Planos Estructurales (3 copias)

Planos Arquitectónicos (3 copias)

Planos eléctricos (2 copias)

En la tabla número 22 se muestra el presupuesto requerido para los planos de la nueva planta.

Tabla 22. Presupuesto de Inversión en Planos

Planos	Valor
Topográficos	\$ 1.500.000
Arquitectónicos	\$ 20.000.000
Estructurales	\$ 7.000.000
Eléctricos	\$ 3.000.000
Total	\$31.500.000

Fuente propia

Adición en la Cámara de Comercio:

Según las tarifas las Tarifas de los servicios de Registros Públicos-2017 de la cámara de Comercio de Popayán, el costo de una adición de una sucursal que no está en la jurisdicción de la cámara de comercio de Popayán, sino que en este caso estará en la cámara de comercio de Cali, el costo de la adición serian \$124.000.

Requisitos Ambientales

La actividad industrial de elaboración de lácteos no se encuentra incluida dentro de la lista de actividades industriales que están sujetas a licencia ambiental según lo establecido en los Art 8° y 9° del decreto 2820 de 2010, por el cual se reglamenta la competencia y exigibilidad de las licencias ambientales.

Sin embargo la empresa generara vertimientos líquidos productos de su actividad, por lo cual deberá cumplir con el decreto 631 del 2015. Este decreto establece los parámetros y valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a los cuerpos de agua superficial y a los sistemas de alcantarillado público.

En este sentido la empresa deberá tramitar el permiso de vertimiento ante la autoridad ambiental competente, que para el Departamento del Cauca es la Corporación regional del Cauca C.R.C.

El permiso de vertimientos se solicita a través de un formato en el que se diligencia y anexa la siguiente información:

- Datos del Solicitante
- Información General
- Información del tipo de vertimiento
- Caracterización y uso de la fuente receptora
- Anexos:

Fotocopia del RUT.

Certificado de existencia y representación legal

Poder debidamente otorgado cuando se actúe por medio de apoderado.

Certificado de libertad y tradición

Características de las actividades que generan el vertimiento

Plano donde se identifique origen, cantidad y localización georeferenciada de las descargas al cuerpo de agua o al suelo.

Caracterización actual del vertimiento existente o estado final previsto para el vertimiento proyectado de conformidad con la norma de vertimientos vigente.

Ubicación, descripción de la operación del sistema, memorias técnicas y diseños de ingeniería conceptual y básica, planos de detalle del sistema de tratamiento y condiciones de eficiencia del sistema de vertimientos que se adoptara.

Concepto sobre el uso del suelo expedido por la autoridad municipal competente.

Evaluación Ambiental del Vertimiento.

Plan de Gestión del Riesgo para el Manejo del Vertimiento

Plan de Contingencia para la Prevención y Control de Derrames, cuando a ello hubiere lugar.

Copia de recibo de consignación o factura de pago por servicio de evaluación ambiental, a favor de C.R.C

El valor de la constancia de pago para el servicio de evaluación del permiso de vertimiento se realiza en base al valor del proyecto. La escala tarifaria para el cobro en base al valor del proyecto según lo establecido en el artículo 96 de la Ley 633 de 2000, resolución 1280 de 2010 y demás modificaciones.

Las tarifas son actualizadas por las Corporaciones Autónomas Regionales y demás entidades autorizadas, anualmente de acuerdo con el IPC del año anterior, se estima un costo aproximado entre \$1.500.000.00 y \$3.000.000.00

Servicios Públicos:

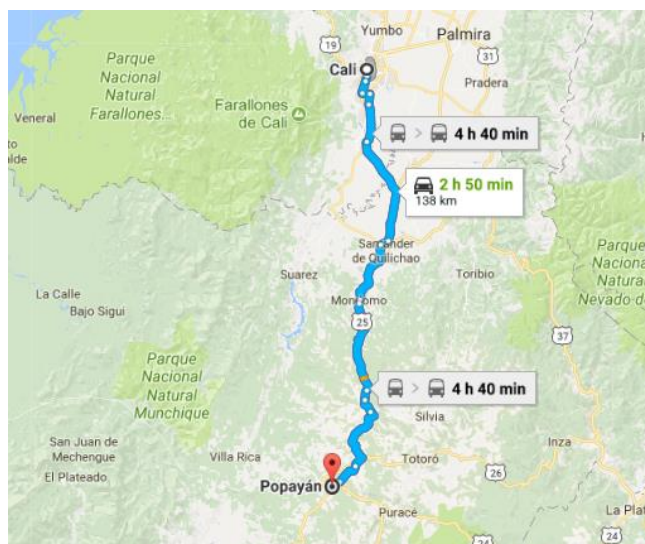
Se debe tramitar ante la empresa prestadora de servicios públicos, la disonibilidad del servicio, debe tenerse en cuenta que la empresa debera tener la información de la demanta requerida por cada servicio.

La remuneración será de un salario mínimo de 781.242 a los operarios y de \$ 1.600.000 para un ingeniero que se encargue de la producción. Estos salarios aumentaran de acuerdo a lo establecido por el gobierno al inicio de cada año.

Transporte:

La empresa subcontrata el servicio de transporte con vehículos refrigerados con los cuales se transporta la demanda actual desde el Espino (Nariño) hasta la planta de empaque de la ciudad de Cali, como se muestra en la figura 32, con una frecuencia de dos veces a la semana transportando tres toneladas por viaje, con la producción estimada de la nueva planta se espera aumentar las toneladas conservando la misma frecuencia para dar continuidad en el proceso de empaque y distribución a los diferentes canales de venta.

Figura 32.Ruta Popayán - Cali



*Fuente Google maps

En la tabla número 23 muestra el comparativo entre el flete actual y lo estimado.

Tabla 23.Costo de Transporte:

COSTO TRANSPORTE							
Trayecto	Distancia	Toneladas	Valor flete	Costo aprox por kgm	Frecuencia	Valor mes	Valor año
ESPINO (NARIÑO) - CALI (VALLE DEL CAUCA)	478 Kmts	3	2.400.000	800	2 VECES A LA SEMANA	19.200.000	230.400.000
POPAYAN (CAUCA) - CALI (VALLE DEL CAUCA)	138 Kmts	5	1.200.000	240	2 VECES A LA SEMANA	9.600.000	115.200.000

Fuente propia

Equipos y Maquinarias

Requerimiento de Maquinaria y Equipos

Las máquinas y equipos se han determinado de acuerdo a la capacidad de producción de 35.000 litros de leche/ día como se muestra en la tabla 24 y teniendo en cuenta las disposiciones de la normatividad legal para el procesamiento de alimentos.

Tabla 24.Máquinas y Equipos requeridos:

MAQUINA O EQUIPO	CANT.	ESPECIFICACIONES
Balanzas	2	Capacidad de 30Kg
Caldera a vapor	1	Piro tubular vertical, combustible GAS, capacidad 20 BHP, presión de diseño 250 psi
Cantinas	30	En acero inox o en teflón de 40 lt
Cestillos o canastillas	100	Plásticas
Cuarto frio	1	Medidas 6*4*2,20 m
Descremadora	1	Flujo 2000 lt/h
Equipos de laboratorio	1	Butiro metros, Pipetas Graduadas de 10ml, 5ml 1 ml
Escabiladeros	1	Acero inoxidable.
Liras para corte	2	Juego de liras vertical y horizontal. En acero inoxidable y cuerdas de nylon.
Mesas de desuero	2	Completamente en acero inoxidable. Medidas: 2,0 m *0,9m *1 m con pestaña de 5 cm y salida para el suero de 1”.

Mesones	2	Mesa en acero inoxidable, completamente en acero inoxidable calibre 16. Medidas: 2,0 m* 1m*1m y pestaña de 10 cm.
Moldes rectangulares con tapa	50	Capacidad de 2,5 Kg, En acero inoxidable.
Moldes redondos	25	Capacidad de 8 kg, en acero inox, con tapa para prensar.
Prensa para Queso paipa	2	Prensa mecánica de tornillo. Con capacidad para 25 moldes cada uno.
Empacadora al vacío	1	Maquina empacadora al vacío con doble cámara.
Tanque Redondo Suero	1	Lamina en acero inoxidable, capacidad de 2000 Lt.
Tanques de recibo	2	Lamina de acero Inoxidable AISI 304 calibre 14. Capacidad 2000 lt
Tina de cuajado	2	Lamina en acero Inoxidable, capacidad 2000 lt, con camisa para vapor

Fuente propia

Distribución del Espacio

Se hace referencia a la distribución, áreas y espacio físico que tendrá la nueva planta..

Determinación del Tamaño de la Planta Física

El área de construcción de las instalaciones físicas de la planta debe cumplir con las normas de calidad y asegurar el correcto funcionamiento del proceso de producción, se ha determinado que la planta debe incluir las siguientes áreas:

- Zona de Cargue y Zona de descargue
- Zona de Recibo de Materia Prima
- Laboratorio
- Zonas de Producción
- Zona de Empaque primario
- Zona de Prensado
- Cavas de pre-enfriamiento
- Baños y Vestier
- Almacén de Insumos
- Cuartos Fríos
- Almacén de Mantenimiento
- Zona de disposición de Basura
- Recepción
- Oficinas

- Área de Calderas
- Cuarto de Aseo
- Cuarto de Maquinas

Se presenta una estimación de las medidas de cada área de la planta teniendo en cuenta las máquinas y equipos que se ubican en cada área y la distancia entre ellas, como se muestra en la tabla número 25.

Tabla 25. Distribución Espacio Físico.

ÁREAS	ESPACIO REQUERIDA PARA MAQUINARIA O EQUIPOS	ÁREA (M2)
Zona de Cargue y Descargue	2 Camiones NPR (6m *2)	254
Zona de recibo de MP	2 Tanques de Recibo de (1,5 m de diámetro) Equipos de laboratorio	109
Laboratorio	Equipo para determinación de % de grasa (1m*0,2m*0,8m)	47
Área de Elaboración	Tinas de Cuajado (2m*0,8) 2 Mesones de (2m*0,9m*1)	248
Área de Prensado		47
Área de Empaque	2 Mesas de empaque (2m*1m*1)	248
Cava de Maduración	2 Estantes para maduración (3m* 2m)	165
Baños y Vestier		207
Almacén de Insumos		62
Cuarto Frio		124
Almacén de Mantenimiento		12
Zona de Disposición de basuras		12
Recepción	Escritorio pequeño (1,2m*0,49m)	83
Oficinas	Escritorio Grande (1,8 m*1,7m en L)	129
Área Caldera	Caldera de Vapor (1,5 m de diámetro * 2,5 m de altura) Tanque de Agua (2m*1,5m*1,5 m)	105
Cuarto de Aseo		52
Cuarto de Maquinas	Unidades condensadoras de los cuartos Fríos	47
	ÁREA TOTAL	1.951

Fuente propia

Se calcula un área de aproximadamente **1.951 m²** teniendo en cuenta las áreas de pasillos que según el Estatuto de Seguridad Industrial deben medir más de 1,2 metros, los 0,45cm en tres

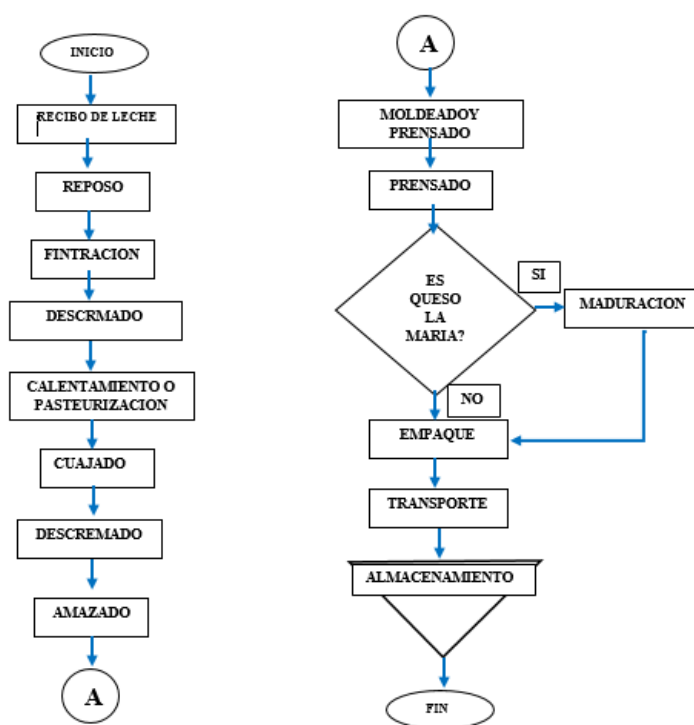
lados de las máquinas para limpieza y mantenimiento más 60 cm por el lado de ubicación del operario.

Se deben tener en cuenta las especificaciones para la construcción de la planta establecidos en el decreto 3930 de 2010 “Reglamenta uso del agua y residuos líquidos”

Distribución en planta

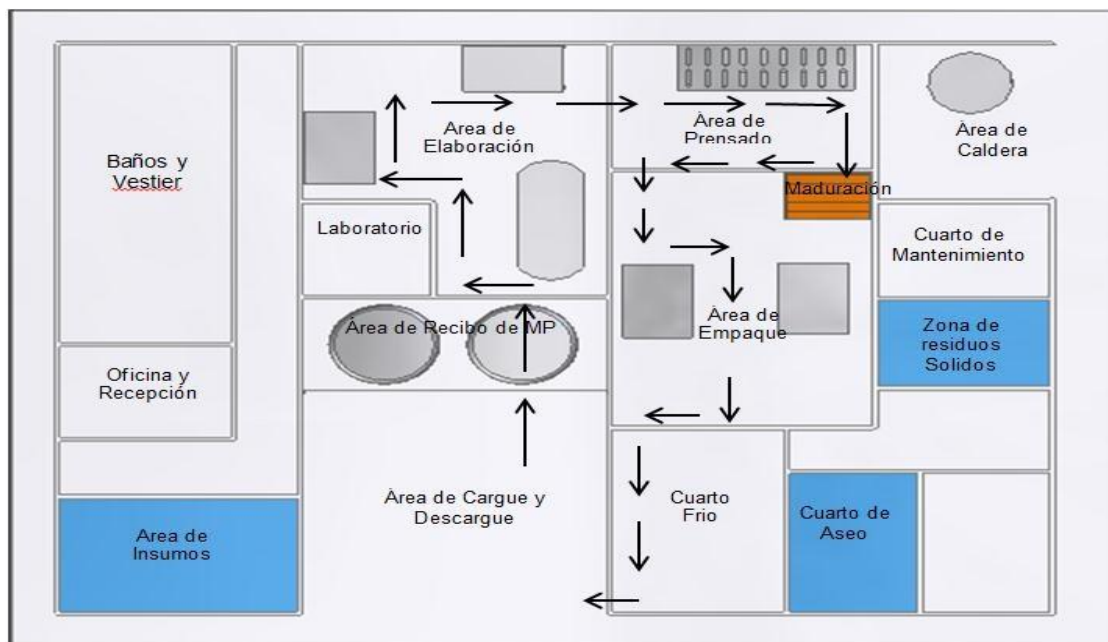
Según lo establecido en el decreto 3075 de 1997 “Buenas Prácticas de Manufactura” en cuanto al diseño y construcción de las plantas de producción de alimentos estas deben estar ubicados según la secuencia lógica del proceso, como se muestra en la figura 31 y 32, desde la recepción de los insumos hasta el despacho del producto terminado, de tal manera que se eviten retrasos indebidos y la contaminación cruzada. En la figura 31. Se representa el diagrama a desarrollar en la planta de producción.

Figura 31.Diagrama proceso de producción



Fuente propia

Figura 32.Plano de Distribución en Planta Vista superior.



Fuente propia

Costos de Mantenimiento

Los costos de mantenimiento se refieren a todos los gastos indirectos de la planta los cuales son necesarios para realizar las operaciones y para asegurar la calidad del producto.

La producción mensual es el doble en el servicio de la luz, pues se estima que por el área de maquilados consume más energía, y el consumo de agua y gas es mínimo.

Estimación de los costos de servicios públicos \$2.347.435 Distribuidos como se muestran en la tabla número 26.

Tabla 26.Calculo Servicios Públicos

CALCULO COSTO PRESUPUESTADO SERVICIOS PUBLICOS						
Servicio	Consumo	Producción Mensual	Producción Planta Nueva	Consumo Esperado	Costo unitario	Costo Ppto
Luz (Kw/h)	2.459	102.402	15.360	377	461,55	1.308.956
Agua (m3)	211	51.201	15.000	32	1.992	484.112
Gas (m3)	247	51.201	15.000	74	1.727	554.367
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS MES						2.347.435

Fuente propia

Otros Costos de Mantenimiento

Se detallan costo relacionados con el proceso de producción que son registrados mensualmente:

- Los insumos de limpieza y desinfección diaria, detergentes para el lavado para la desinfección del ambiente y las superficies con un costo de \$ 380.000 mes.
- Una vez al año se debe realizar una calibración de las básculas y balanzas utilizadas en el proceso de producción: \$200.000.
- Se realizan unos análisis microbiológicos a los productos para verificar que se cumpla con las condiciones de inocuidad alimentaria: \$400.000
- El servicio de control de plagas en el cual se fumiga toda la planta para prevenir o corregir la entrada de roedores, artrópodos y otros: \$ 150.000.
- Las dotaciones desechables como tapa bocas, batas, guantes plásticos y cofias, deben estar disponibles: 40.000
- Los insumos de laboratorio utilizados para realizar los análisis a la leche: 150.000.

Costos de Producción por Producto

Los costos de producción se han calculado teniendo en cuenta un costo promedio del litro de leche a \$900, insumos, etiquetas y empaques. En las tablas número 27-28-29 y 30 se detallan los costos directos para cada referencia.

Tabla 27.Costos de Producción de Queso Cuajada

Queso Cuajada (1 Kg)			
INSUMO	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Leche	10	900	9000
Sal	1,8	0,5	0,9
Cuajo	0,1	250	25
Etiquetas	3	129	387
Empaques	3	110	330
TOTAL			10742,9

Fuente propia

Tabla 28.Costos de Producción Queso Campesino

Queso Campesino (1 Kg)			
INSUMO	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Leche	10	900	9000
Sal	1,8	0,5	0,9
Cuajo	0,1	250	25
Etiquetas	2	129	258
Empaques	1	110	110
TOTAL			9393,9

Fuente propia

Tabla 29 Costos de Producción de Doble Crema

Queso Doble crema (1,2 Kg)			
INSUMO	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Leche	10	900	9000
Sal	1,8	0,5	0,9
Cuajo	0,15	250	37,5
Etiquetas	1	129	129
Empaques	2	110	220
TOTAL			9387,4

*Fuente propia***Tabla 30** Costos de Producción de Queso Costeño.

Queso Costeño (1,5 Kg)			
INSUMO	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Leche	10	900	9000
Sal	2	0,5	1
Cuajo	0,15	250	37,5
Etiquetas	1	129	129
Empaques	1	110	110
TOTAL			9277,5

Fuente propia

8 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Una vez identificado el estudio de mercado y los requerimientos técnicos se realizara la evaluación económica y financiera que permita la viabilidad en la ejecución del proyecto.

8.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Se realizó un presupuesto estimado de inversión inicial teniendo en cuenta los costos de construcción de la planta, el costo del terreno, el costo de la inversión en maquinaria y equipo, los activos diferidos como son: planos, licencias, permisos, costos de capacitación y entrenamiento, costos de puesta en marcha y montaje de equipos y el capital de trabajo.

Construcción

Para determinar el presupuesto se tuvo en cuenta el valor del metro cuadrado construido en la zona industrial de Popayán donde la empresa ha determinado como la alternativa para el traslado de su planta, es de aclarar que para realizar un presupuesto más ajustado se debe contar con los planos arquitectónicos y estructurales para determinarán la cantidad de materiales a utilizar.

Tabla 31 Costo Metro Cuadrado Popayán

DETALLE	\$/m ²
VALOR APROXIMADO DEL METRO CUADRADO CONSTRUIDO EN ZONA INDUSTRIAL DE POPAYAN	1.315.427
TOTAL METROS CUADRADOS REQUERIDOS	1.951
TOTAL INVERSION CONSTRUCCIÓN	2.566.398.077

Fuente propia

Inversión de Maquinaria y Equipo

De acuerdo con el listado de requerimientos establecido en la tabla 24 se realizó cotización para la valorización de los equipos:

Tabla 32. Costo Maquinaria y Equipos

MAQUINAS Y EQUIPOS	
Equipo	Valor
Equipos de laboratorio	\$300.000
Equipo para determinación de % de grasa	\$1.000.000
Descremadora	\$26.000.000
Balanzas	\$1.126.000
Caldera a vapor	\$35.300.000
Cuarto frio	\$37.100.000
Prensa para Queso	\$7.500.000
Prensa de resorte	\$6.400.000
Selladora de pedal	\$600.000
Tanques de recibo	\$7.000.000
Tina de cuajado	\$23.100.000
Mesones	\$4.000.000
Moldes rectangulares con tapa	\$4.700.000
Moldes rectangulares	\$4.650.000
Escabiladeros	\$3.450.000
Moldes redondos	\$550.000
Cantinas	\$7.500.000
Liras para corte	\$560.000
Cestillos o canastillas	\$900.000
Mesas de desuero	\$2.940.000
Total Inversión Equipos	\$174.676.000

Fuente propia

Inversiones Diferidas

Corresponden a otros gastos requeridos para la puesta en marcha de la nueva planta los cuales se detallan en la tabla número 30.

Tabla 33 Presupuesto de Activos Diferidos

Presupuesto de Activos Diferidos	
Registros Sanitarios	\$800.000
Permisos Ambientales	\$1.600.000
Licencia funcionamiento	\$900.000
Planos	\$31.500.000
Gastos de Organización	\$12.000.000
Capacitación y entrenamiento	\$2.500.000
Total Activos Diferidos	\$49.300.000

Fuente propia

8.2.1 Capital de trabajo

Se estima un capital de trabajo para asumir los costos directos e indirectos de producción durante un mes, mientras se recaudan las primeras ventas, se deja claridad que la empresa cuenta con el recurso de producción de la actual planta.

Tabla 34 Costos Directos Materia Prima

Costos Directos de Materia prima e Insumo Mes			
Producto	Costo de Producción Unit	Unidades al año	Costo total
Queso Cuajada	5.242,90	459.396	2.408.567.288
Queso Campesino	7.593,90	132.912	1.009.320.437
Doble crema	11.187,40	412.872	4.618.964.213
Costeño	6.577,50	223.644	1.471.018.410
TOTAL			9.507.870.348

Fuente propia

Tabla 35 Gastos Capital de Trabajo

En la tabla 32 se detallan los pagos requeridos como capital de trabajo.

Otros Pagos	Valor
Pago de Nomina	\$ 34.845.837
Servicios Públicos	\$ 11.231.681
Gastos de Mantenimiento	\$ 4.723.066
Transporte	\$ 92.162.766
TOTAL	\$142.963.350,51

Fuente propia

Se estima entonces que la inversión inicial del proyecto para el traslado de la planta es de \$3.000.000.000,

8.2.2 Fuentes de financiación

La financiación total del proyecto es de \$3.000.000.000,00 para lo cual la empresa proyecta financiar \$2.000.000.000,00 con una entidad financiera en las siguientes condiciones:

- Valor del Crédito; \$2.000.000.000,00
- Línea de Crédito: Leasing inmobiliario
- Tasa esperada: DTF + 5,31%
- Plazo: 5 años

Para los \$1.000.000.000,00 restantes serán aportados por los socios.

8.2.3 Análisis financiero

La evaluación financiera se realiza para un periodo de 5 años proyectada la inversión desde Junio de 2018 al Junio de 2019 como primer año y sucesivamente para los periodos siguientes.

Estado de Resultados Proyectado

Productos La María S.A.S							
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS O ESTADO DE RESULTADOS							
Proyectado (2018-2022)							
(Miles del año 1)							
Fase	Inversión	Operacional					
Año	0	2018	2019	2020	2021	2022	
Nivel de Producción		57%	66%	76%	87%	100%	
Ingresos por Concepto de Ventas	0	15.318.750	20.575.500	25.327.000	35.539.500	47.300.000	
Menos Costos de Ventas	0	11.519.110	15.425.036	20.166.646	26.622.817	35.351.150	
Utilidad Bruta en Ventas	0	3.799.640	5.150.464	5.160.354	8.916.683	11.948.850	
Menos Gastos Operativos	0	2.527.203	2.969.383	3.400.736	3.889.632	4.457.665	
Utilidad Operativa	0	1.272.437	2.181.081	1.759.617	5.027.051	7.491.185	
Mas Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	
Menos Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	
Menos Costos de Financiación	0	196.000	156.800	117.600	78.400	39.200	
Utilidad Antes de Impuestos	0	1.076.437	2.024.281	1.642.017	4.948.651	7.451.985	
Menos Impuestos (34%)	0	365.989	688.256	558.286	1.682.541	2.533.675	
Utilidad Neta	0	710.448	1.336.026	1.083.731	3.266.110	4.918.310	
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	
Utilidades no Repartidas	0	710.448	1.336.026	1.083.731	3.266.110	4.918.310	
Utilidades no Repartidas							
Acumuladas (Reservas)	0	710.448	2.046.474	3.130.205	6.396.315	11.314.625	

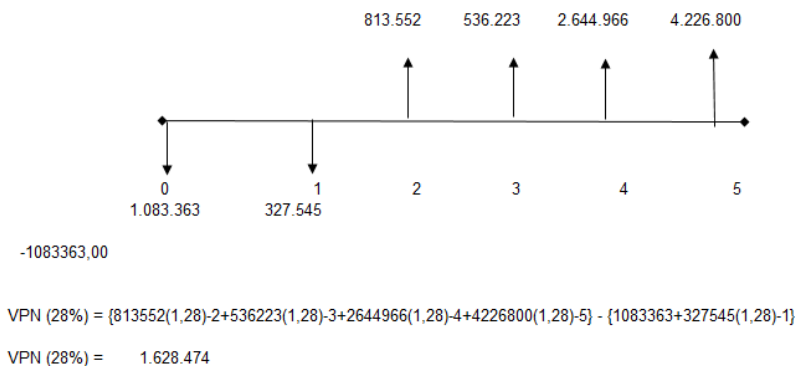
Fuente propia

Productos La María S.A.S						
FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO (2018-2022)						
(Millones del año 1)						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nivel de Producción	0%	57%	66%	76%	87%	100%
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Prestamos	2.000.000	0	0	0	0	0
Ingresos por concepto de ventas	0	15.318.750	20.575.500	25.327.000	35.539.500	47.300.000
Otros Ingresos	0					
Valor Remanente en el último año	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	2.000.000	15.318.750	20.575.500	25.327.000	35.539.500	47.300.000
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones básicas	3.083.363	695.817	180.297	205.332	278.967	349.333
Costos de operación netos de depreciación y amortización diferidos	0	13.988.490	18.336.595	23.509.559	30.454.625	39.750.992
Costos de Financiación	0	196.000	156.800	117.600	78.400	39.200
Pago prestamos	0	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Impuestos	0	365.989	688.256	558.286	1.682.541	2.533.675
TOTAL SALIDAS EFECTIVO	3.083.363	15.646.295	19.761.948	24.790.777	32.894.534	43.073.200
ENTRADAS MENOS SALIDAS	-1.083.363	-327.545	813.552	536.223	2.644.966	4.226.800
FLUJO DE EFECTIVO NETO (FEN)	-1.083.363	-327.545	813.552	536.223	2.644.966	4.226.800
	1.083.363	-327.545	813.552	536.223	2.644.966	4.226.800
	1.083.363	327.545	813.552	536.223	2.644.966	4.226.800
			813.552	536.223	2.644.966	4.226.800

Fuente propia

8.2.4 Valor presente neto

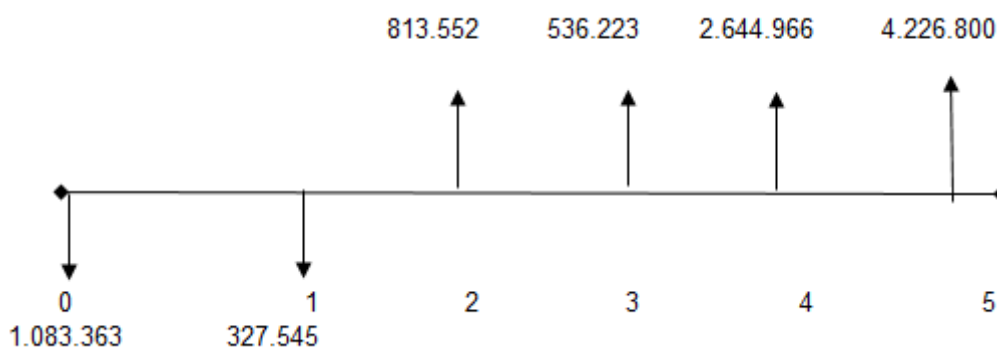
El valor presente neto determina si la inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión, permite determinar si la inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa, para el caso de productos la María S.A.S el resultado de calcular el VPN se presenta en la figura 33.

Figura 33 Cálculo de VPN

El proyecto se justifica viable desde el punto de vista financiero

8.2.5 Tasa interna de retorno

Esta tasa se encarga de medir la rentabilidad de una inversión, esto quiere decir el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta para los montos que no hayan sido retirados del proyecto y funciona como una herramienta complementaria del valor presente neto. Para el caso de productos la María S.A.S el resultado de calcular el TIR es de:

Figura 34 Cálculo de TIR

TIR = 42%

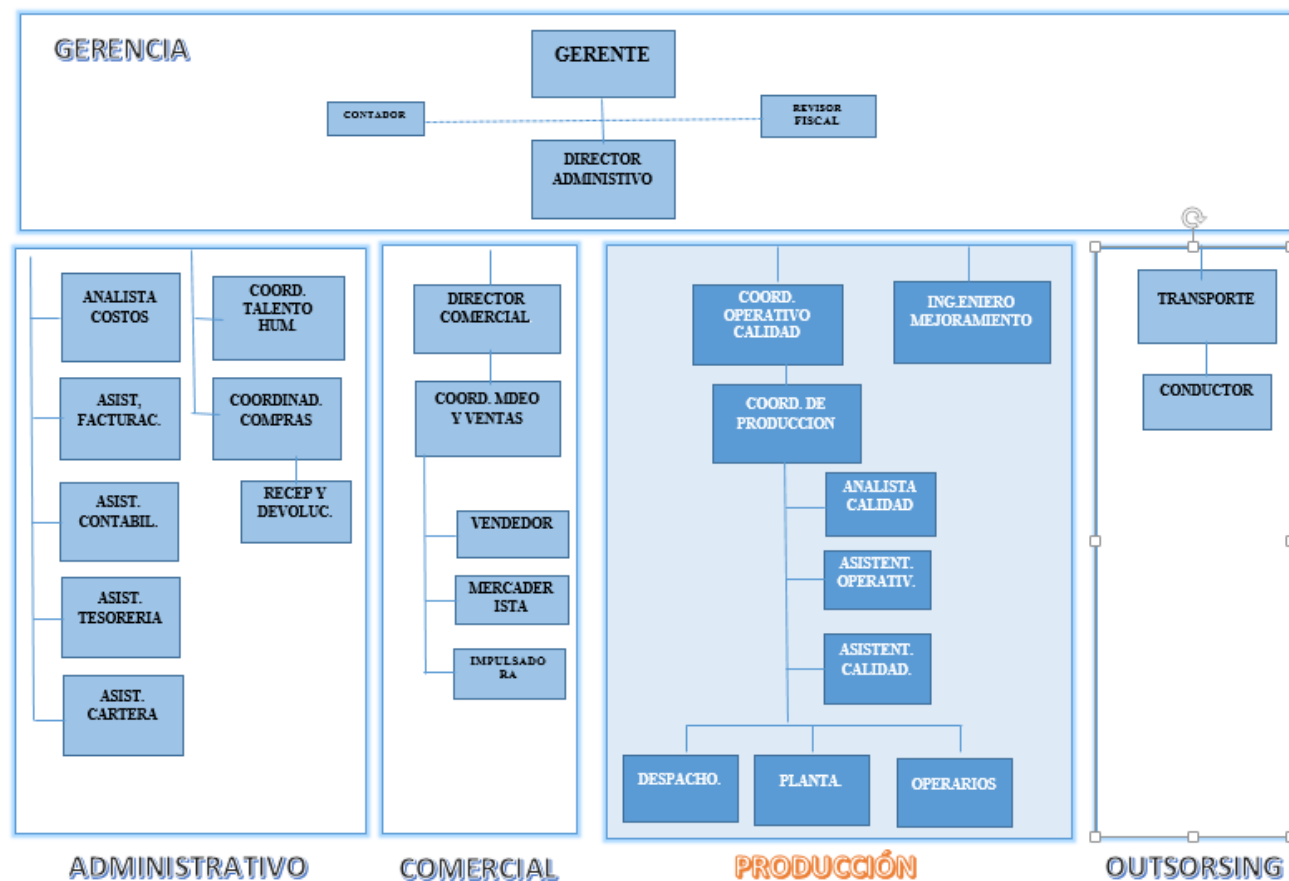
9 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Productos La Maria S.A.S cuenta con una estructura organizacional ya definida por su operación actual, la cual se encuentra agrupada en actividades Gerenciales, Administrativas, Comerciales y de Producción y para el caso del transporte de sus productos los contrata bajo la modalidad de outsourcing.

En lo correspondiente a este estudio el area que tendra mas afectación impactando financieramente al proyecto es el area de Produccion como se resalta en la figura 35 de la estructura organizacional de la empresa, la cual transforma actualmente 21.975 litros diarios de leche cuyo proceso es realizado con de 12 operarios, lo que quiere decir que cada operario maneja aproximadamente al día unos 1.831 litros y de acuerdo con la proyección de producción de la nueva planta se aumentara el número de operarios de manera gradual hasta alcanzar la capacidad de 43.594 litros día aproximadamente, donde se estima se puede requerir 24 operarios para el año 2.022.

El área de producción está liderada por los Ingenieros de calidad y mejoramiento quienes dependen jerárquicamente de la dirección administrativa, estos a su vez tiene a cargo la coordinación de producción que incluye el analista de calidad, asistente operativo, asistente de calidad y los procesos de despacho, planta y los operarios, dichos cargos ya se encuentran definidos por la empresa en sus manuales de procesos y calidad, donde se detalla las funciones para cada uno de sus procesos.

Figura 35. Estructura Organizacional Productos la Maria S.A.S



Fuente: Propia de la empresa

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Se concluye como factible el proyecto de traslado de la planta de producción de la empresa del Espino (Nariño) a la ciudad de Popayán (Cauca), teniendo en cuenta los análisis realizados desde el punto de vista financiero en donde la TIR es del 42% y un VPN positivo que indica que el proyecto se comporta de manera viable dentro de los cinco (5) años proyectados en este análisis.

Se realizó una descripción del sector lácteo en Colombia donde se analizaron las diferentes regiones productoras de leche como materia prima principal para la elaboración de quesos, entre las más importantes se encontraron Antioquia, Nariño, Cundinamarca y el Cauca, identificando con más relevancia los factores diferenciales positivos en la región del Cauca, encontrando así favorabilidad para traslado y funcionamiento de la planta, igualmente se analizó el crecimiento que ha tenido la empresa a través de su historia, su evolución, posicionamiento de marca y productos en el mercado.

Se realizó el estudio de mercado para identificar la necesidad de requerimiento de materia prima de la planta en litros de leche de acuerdo con el plan estratégico de mercadeo para el crecimiento proyectado y cubrimiento de nuevas zonas de ventas, en el estudio técnico se determinó los requerimientos de producción, ubicación geográfica, los requisitos legales y ambientales, la necesidad de equipos y maquinaria como también la distribución de la planta con sus costos de mantenimiento y producción y para con esto con esto concluir que es posible elaborar y vender los productos de la empresa en la cantidad indicada con la calidad y costos requeridos, para el estudio financiero se presupuestaron los costos totales de la inversión inicial

basados en el estudio de mercado y técnico requeridos para la evaluación de factibilidad del traslado de la planta.

10.2 RECOMENDACIONES

El mercado de quesos y el consumo de quesos blandos y frescos presenta un crecimiento favorable en Colombia, por lo cual para productos la María S.A.S se convierte en una oportunidad de crecimiento, ya que su portafolio es bastante fuerte en este tipo de segmento, lo que garantizaría el aumento de su producción actual, el desarrollo de nuevos productos y el retorno de la inversión del traslado de la nueva planta.

El análisis interno y externo de la empresa realizado a través de las herramientas estratégicas (matriz EFE, EFI) y el análisis del sector (benchmarking), permitió evaluar la situación actual del sector lácteo en Colombia y de la empresa, obteniendo como resultado que el departamento del Cauca es una región viable y sostenible para el traslado de la nueva planta.

De acuerdo con los hallazgos identificados en este trabajo de investigación la empresa obtiene resultados económicos y financieros positivos actuales y proyectados que permite evidenciar la recuperación de la inversión, siendo esta una alternativa para los socios en el crecimiento de la empresa y su capital.

El proyecto será viable a medida que se sostenga el plan de mercadeo proyectado, se logre un control de la planta de producción y los suministros de acuerdo con los estándares de calidad requeridos para el sector lácteo y la empresa, y el aprovechamiento de la capacidad instalada para el desarrollo de nuevos productos y líneas lácteas.

En definitiva el proyecto cuenta con un entorno adecuado, con una capacidad técnica de mercado, legal y financiera para ejecutarse adecuadamente, es decir se puede afirmar que el traslado es totalmente factible para realizarse.

BIBLIOGRAFIA

Arboleda, Vélez, Germán (1999). *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*, 3ed. Colombia, AC Editores.

Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana (2010), CNL Consejo Nacional Lácteo. www.cnl.org.co

Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana. Bogotá D.C., (2007) Pag, 95

Ansoff, Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.

Asoleche (2017), Boletines informativos

Betancourt, B (2011). *Entorno organizacional*. Cali, Colombia: programa editorial universidad del valle.

Betancourt, B (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Cali: universidad del Valle.

Betancourt, B (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. Cali: Universidad del Valle.

Betancourt, B (2013). *Benchmarking competitivo, un enfoque práctico*. Cali: Universidad del Valle.

Euromonitor Internacional, www.euromonitor.com

Fedegan (2016,2017), www.fedegan.org.co/, estadísticas, Balance y perspectivas del sector ganadero.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.).

México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. *La Cadena de Lácteos en Colombia, una mirada*

global a su estructura, y dinámica (1991-2005), diciembre 2005, documento de trabajo Espinel C y Co).

MÉNDEZ, Rafael (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. 4 ed. Bogotá D.C. 28-46 p.

Ministerio de agricultura (2015), www.minagricultura.gov.co, programa de apoyo presupuestario al sector lácteo en Colombia en desarrollo del programa.

Mintel, www.mintel.com, <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas>

Mintzberg, Henry (1999). Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, <http://www.fao.org/home/es/>

Miranda Miranda, Juan José (1997). Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación. Colombia, MB Editores.

Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

PROPAIS. (2017). *Sobre el Sector Lácteo Colombiano*

Revista alimentos, www.revistaalimentos.com/, edición 61

Varela, Rodrigo, (2008) Innovación Empresarial: Pearson – Prentice hall.