

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL PARA LA REACTIVACIÓN
DE LA EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS DE SURATÁ (S)**

**RUBIELA FERRER JAIMES
SANDRA LILIANA VALLE FLOREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL PARA LA REACTIVACIÓN
DE LA EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS DE SURATÁ (S)**

**RUBIELA FERRER JAIMES
SANDRA LILIANA VALLE FLOREZ**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de:
Gestor Empresarial**

**Director:
SIOMARA HERNANDEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

DEDICATORIA

A Ti Divino Niño, mi esfuerzo

A mi esposo, hijo y familia mi agradecimiento.

Mi amistad y un Dios se lo pague a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo incondicional y palabras de aliento para culminar con éxito esta importante etapa de mi vida.

Rubiela.

A Dios por permitirme cumplir con ésta meta tan anhelada.

A mi hermano, familia por su apoyo incondicional y constante motivación durante el transcurso de la carrera, en especial en el desarrollo de este proyecto.

Sandra

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su más profundo agradecimiento a:

Mi Dios, por darnos el milagro de la vida y la sabiduría para saber vivirla.

Mi esposo Argemiro, mi hijo Andrés Felipe, y mi nona Leonor de quienes obtuve el apoyo necesario para culminar esta importante etapa de mi vida.

Mi madre, mi hermano Alex y familia por su apoyo incondicional, motivación y comprensión para cumplir con ésta meta tan anhelada.

Siomara Hernández, ingeniera y directora del proyecto por su valiosa orientación.

Todas aquellas personas como Pedro Omar Plata y familia quienes aportaron su apoyo incondicional para que este proyecto sea una realidad.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	4
1.1 EL MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER	4
1.1.1 Reseña Histórica	4
1.1.2 Ubicación Geográfica	5
1.1.3 Servicios	10
1.1.4 Educación	10
1.1.5 Actividades Económicas	11
1.1.6 Salud	13
1.1.7 Servicios Domiciliarios Básicos	13
1.2 GENERALIDADES EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DEL MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER	16
1.2.1 Reseña Histórica Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá (Santander).	16
1.3 ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE LOS LACTEOS	18
1.3.1 Panorama Internacional	18
1.3.2 Comportamiento Lácteo Nacional	20
1.3.3 Panorama Regional	21
1.4 ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR COOPERATIVO	25
1.4.1 Reseña Histórica del Cooperativismo	25

	pág.
1.4.2 El Cooperativismo en el Mundo	26
1.4.3 El Cooperativismo en Colombia	27
1.4.4 El Cooperativismo en Santander	28
1.4.5 Las Cooperativas de Trabajo Asociado	29
1.4.6 Apoyo del Gobierno Nacional al Sector Solidario	31
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
2.1 CLIENTES ACTUALES	34
2.2 MERCADO POTENCIAL	34
2.2.1 Planteamiento del Problema	35
2.2.2 Objetivos	36
2.2.3 Determinación de las Necesidades de Información	37
2.2.4 Definición del mercado potencial y objetivo	37
2.2.5 Planeación de la investigación de mercados	38
2.2.6 Cálculo de la muestra para las tiendas, micromercados, supermercados de la ciudad de Bucaramanga	41
2.2.7 Cálculo de la muestra para tiendas de los municipios de Suratá y Matanza	42
2.2.8 Cálculo de la muestra para las pizzerías de la ciudad de Bucaramanga	43
2.2.9 Aplicación de Prueba Piloto.	51
2.2.10 Toma de la información estudio de mercados (demanda)	54
2.3 OFERTA O COMPETENCIA	100
2.3.1 Planteamiento del Problema	100

	pág.
2.3.2 Objetivos	101
2.3.3 Determinación de las necesidades de información	102
2.3.4 Definición del Mercado Potencial y Objetivo	126
2.3.5 Planeación de la investigación de mercados	127
2.3.6 Aplicación de la prueba piloto	130
2.4 PROVEEDORES	153
2.4.1 Planteamiento del Problema	153
2.4.2 Objetivos	154
2.4.3 Determinación de las necesidades de información	155
2.4.4 Definición del mercado potencial y objetivo	157
2.4.5 Planeación de la investigación de mercados	157
2.4.6 Aplicación de la prueba piloto	159
2.5 RECURSO HUMANO	172
3. DIAGNOSTICO	175
3.1 AREA GERENCIAL	175
3.2 AREA DE MERCADO	176
3.3 AREA DE PRODUCCION O SERVICIOS	178
3.3.1 Inventario de equipos existentes	179
3.4 AREA FINANCIERA	185
3.5 AREA DE RECURSO HUMANO	185
4. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN	188
4.1 AREA GERENCIAL	188

	pág.
4.1.1 Tipo de Empresa	188
4.1.2 Requisitos para la constitución de la empresa	189
4.1.3 Cultura Organizacional	195
4.1.4 Objetivos	198
4.1.5 Políticas	198
4.1.6 Sistemas de comunicación organizacional	200
4.1.7 Estructura Organizacional	200
4.2 AREA DE MERCADO	201
4.2.1 Diseño de Estrategias	201
4.3 AREA DE PRODUCCIÓN	206
4.3.1 Tamaño del Proyecto	206
4.3.2 Descripción del tamaño del proyecto	207
4.3.3 Factores que determinan el tamaño del proyecto	207
4.3.4 Capacidad del Proyecto	209
4.3.5 Localización	210
4.3.6 Ingeniería del Proyecto	212
4.3.7 Tecnología del Proyecto	242
4.4 AREA FINANCIERA	244
4.4.1 Inversiones	245
4.5 AREA DE RECURSO HUMANO	279
4.5.1 Políticas con respecto al Personal	279
5. CONCLUSIONES	302

	pág.
RECOMENDACIONES	304
BIBLIOGRAFIA	306
BIBLIOGRAFÍA	299

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Veredas Extensión en km ² y Población	8
Tabla 2. Inventario de Ganado Bovino en el Municipio de Suratá	23
Tabla 3. Productor Agropecuario del Municipio de Suratá	24
Tabla 4. Cuestionarios a aplicar a las tiendas estratos 3, 4 y 5, Supermercados, Micro mercados de la ciudad de Bucaramanga	42
Tabla 5. Cuestionarios a aplicar para las Tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza	43
Tabla 6. Cuestionarios a aplicar para las Pizzerías de la ciudad de Bucaramanga	44
Tabla 7. Cuestionarios a aplicar Prueba Piloto	44
Tabla 8. Comercialización del queso	48
Tabla 9. Variedades de queso	49
Tabla 10. Marcas de quesos	50
Tabla 11. Forma de presentación	51
Tabla 12. Presentación en Gramos	53
Tabla 13. Preferencia de compra	55
Tabla 14. Frecuencia de pedidos	56
Tabla 15. Agente distribuidor	57
Tabla 16. Forma de pago	58
Tabla 17. Plazo para cancelar el pedido	59

	pág.
Tabla 18. Satisfacción con el queso que comercializa	60
Tabla 19. Clientes satisfechos	61
Tabla 20. Número de unidades vendidas en promedio semanalmente	62
Tabla 21. Precio de compra	64
Tabla 22. Precio de venta promedio del Doble Crema y Quesillo	66
Tabla 23. Disponibilidad de comercializar	68
Tabla 24. Cantidad en Promedio a Solicitar de Quesillo	69
Tabla 25. Variedad de queso	70
Tabla 26. Marca de queso	71
Tabla 27. Forma de Presentación	72
Tabla 28. Cantidad de queso comprada semanalmente	73
Tabla 29. Frecuencia de compra	74
Tabla 30. Precio de compra	75
Tabla 31. Agente distribuidor	76
Tabla 32. Forma de pago	77
Tabla 33. Plazo para el crédito	78
Tabla 34. Satisfacción con el producto	79
Tabla 35. Disposición de compra	80
Tabla 36. Cantidad a comprar	81
Tabla 37. Disponibilidad de comercializar	82
Tabla 38. Variedad de queso	83

	pág.
Tabla 39. Presentación en gramos	84
Tabla 40. Frecuencia de compra	85
Tabla 41. Razones de compra	86
Tabla 42. Opinión respecto al producto	87
Tabla 43. Inconvenientes del producto	88
Tabla 43. Razones de no satisfacción	89
Tabla 45. Disposición a comercializar	90
Tabla 46. Disposición de compra	91
Tabla 47. Cantidad Promedio a Solicitar de Quesillo	92
Tabla 48. Tendencia Histórica de Negocios	95
Tabla 49. Tendencia Histórica de las Pizzerías	96
Tabla 50. Tendencia Histórica de Suratá – Matanza	97
Tabla 51. Portafolio de Productos Freskaleche	107
Tabla 52. Portafolio de productos Colanta	110
Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)	114
Tabla 54. Portafolio de productos Quesander Ltda	121
Tabla 55. Portafolio de productos Colesán Ltda	126
Tabla 56. Empresas competidoras	132
Tabla 57. Variedad de queso	133
Tabla 58. Presentación en gramos	134
Tabla 59. Precio de venta	135
Tabla 60. Forma de Presentación	136

	pág.
Tabla 61. Fortalezas	137
Tabla 62. Debilidades	138
Tabla 63. Canales de comercialización	139
Tabla 64. Zonas de ventas	140
Tabla 65. Producto líder	141
Tabla 66. Materia Prima	142
Tabla 67. Sistema de venta	143
Tabla 68. Plazo a crédito	144
Tabla 69. Producción semanal	145
Tabla 70. Sistema de venta	146
Tabla 71. Tipos de clientes	147
Tabla 72. Proyectos a futuro	148
Tabla 73. Característica de la ganadería de Suratá	154
Tabla 74. Producción lechera	154
Tabla 75. Producción semanal	161
Tabla 76. Venta de Producción	162
Tabla 77. Precio de venta	163
Tabla 78. Características de la leche	164
Tabla 79. Época lechera	165
Tabla 80. Problemas que afecta la producción	166
Tabla 81. Proyecto de Mejoramiento	167
Tabla 82. Reactivación de la empresa Procesadora de lácteos	168

	pág.
Tabla 83. Disposición de Venta	169
Tabla 84. Disposición de Venta “botellas de leche”	170
Tabla 85. Composición Química del queso Doble Crema	217
Tabla 86. Composición Química del quesillo	219
Tabla 87. Programa de control en producción	225
Tabla 88. Muebles y enseres	226
Tabla 89. Maquinaria y Equipo	227
Tabla 90. Equipos de oficina	228
Tabla 91. Fumigación y control de plagas y roedores	237
Tabla 92. Equipo de Oficina	245
Tabla 93. Insumos	245
Tabla 94. Mano de Obra Directa	246
Tabla 95. Costo Mano de Obra Directa	246
Tabla 96. Materiales Indirectos	247
Tabla 97. Servicios Consumidos por la Planta	247
Tabla 98. Transporte para Recoger la Materia Prima	247
Tabla 99. Impuestos Municipales	247
Tabla 100. Mantenimiento	248
Tabla 101. Gastos Operacionales	248
Tabla 102. Personal Indirecto	248
Tabla 103. Depreciación Equipo de Cómputo	249
Tabla 104. Gastos de arrendamiento	249

	pág.
Tabla 105. Inversión Diferida	249
Tabla 106. Amortización de diferidos	250
Tabla 107. Otros gastos	250
Tabla 108. Gastos de ventas (Nómina)	250
Tabla 109. Presupuesto de ventas	251
Tabla 110. Comisión por ventas	251
Tabla 111. Publicidad	251
Tabla 112. Transporte del producto a la ciudad de Bucaramanga	251
Tabla 113. Resumen de costos de producción	252
Tabla 114. Resumen gastos de administración	252
Tabla 115. Resumen gastos de ventas	252
Tabla 116. Necesidades de capital de trabajo	253
Tabla 117. Total inversión	254
Tabla 118. Costos (costos fijos)	254
Tabla 119. Costos variables	255
Tabla 120. Costos totales	255
Tabla 121. Precio de venta por presentación	256
Tabla 122. Unidades a producir por presentación	256
Tabla 123. Cargas estimadas a cinco años	258
Tabla 124. Sueldos mensuales de la empresa procesadora lácteos – proyecciones	259
Tabla 125. Flujo de caja proyectado año 2004	262

	pág.
Tabla 126. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	263
Tabla 127. Balance general proyectado (miles de pesos) año 2004	264
Tabla 128. Cálculo del valor presente neto	267
Tabla 129. Depreciación anual	268
Tabla 130. Valor presente	269
Tabla 131. Flujo de caja proyectado año 2003	270
Tabla 132. Estado de pérdidas y ganancias año 2005	271
Tabla 133. Balance general proyectado (miles de pesos) año 2005	272
Tabla 134. Flujo de caja proyectado año 2006	273
Tabla 135. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	274
Tabla 136. Balance general proyectado (miles de pesos) año 2006	275
Tabla 137. Flujo de caja proyectado (2007)	276
Tabla 138. Estado de pérdidas y ganancias	277
Tabla 139. Balance general proyectado (miles de pesos) 2008	278
Tabla 140. Estructura salarial	292
Tabla 141. Aportes a la seguridad social	292
Tabla 142. Aportes parafiscales	292
Tabla 143. Prestaciones sociales	293

LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. División Política Municipio de Suratá	9
Figura 2. Comercialización del queso	48
Figura 3. Variedades de queso	49
Figura 4. Marcas de quesos	50
Figura 5. Forma de Presentación del Doble Crema	51
Figura 6. Forma de Presentación del Quesillo	52
Figura 7. Presentación en gramos para Doble crema	53
Figura 8. Presentación en gramos del quesillo	54
Figura 9. Razones de Preferencia de compra	55
Figura 10. Frecuencia de pedidos	56
Figura 11. Agente distribuidor	57
Figura 12. Forma de pago	58
Figura 13. Plazo para cancelar el pedido	59
Figura 14. Satisfacción con el queso que comercializa	60
Figura 15. Clientes satisfechos	61
Figura 16. Unidades Vendidas de Doble Crema en promedio	62
Figura 17. Unidades Vendidas de quesillo en promedio	63
Figura 18. Precio Promedio de compra de Doble Crema	64
Figura 19. Precio Promedio de Compra de Quesillo	65

	pág.
Figura 20. Precio Promedio de Venta de Doble Crema	66
Figura 21. Precio Promedio de Venta de Quesillo	67
Figura 22. Disposición de compra	68
Figura 23. Cantidad Solicitada en Promedio	69
Figura 24. Variedad de queso	70
Figura 25. Marca de Queso	71
Figura 26. Forma de presentación.	72
Figura 27. Cantidad de compra	73
Figura 28. Frecuencia de compra	74
Figura 29. Precio de compra	75
Figura 30. Agente Distribuidor	76
Figura 31. Forma de pago	77
Figura 32. Plazo para el crédito	78
Figura 33. Satisfacción con el producto	79
Figura 34. Disposición de compra	80
Figura 35. Cantidad solicitada	81
Figura 36. Comercializa queso	82
Figura 37. Variedad de queso	83
Figura 38. Cantidad de queso	84
Figura 39. Frecuencia de compra	85
Figura 40. Razones de compra	86
Figura 41. Opinión respecto al producto	87

	pág.
Figura 42. Inconvenientes con el producto	88
Figura 43. Razones de no satisfacción	89
Figura 44. Disposición de compra	90
Figura 45. Tipo de queso a solicitar	91
Figura 46. Cantidad Promedio a Solicitar de Doble Crema	92
Figura 47. Empresa Competidoras	132
Figura 48. Variedad de queso	133
Figura 49. Presentación en gramos	134
Figura 50. Precio de venta	135
Figura 51. Forma de Presentación	136
Figura 52. Fortalezas	137
Figura 53. Debilidades	138
Figura 54. Canales de Comercialización	139
Figura 55. Zona de ventas	140
Figura 56. Producto líder	141
Figura 57. Materia Prima	142
Figura 58. Sistema de venta	143
Figura 59. Plazo del crédito	144
Figura 60. Producción semanal	145
Figura 61. Estrategia de Mercadeo	146
Figura 62. Tipos de cliente	147
Figura 63. Proyectos a Futuro	148

	pág.
Figura 64. Producción Diaria	161
Figura 65. Venta de la producción lechera	162
Figura 66. Precio de Venta	163
Figura 67. Características de la leche	164
Figura 68. Época lechera	165
Figura 69. Problemas que afecta la producción	166
Figura 70. Proyecto de mejoramiento	167
Figura 71. Reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos	168
Figura 72. Disposición de Venta	169
Figura 73. Disposición de Venta “botellas de leche”	170

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Análisis y presentación de resultados prueba piloto	309
Anexo B. Formato encuesta Prueba Piloto	404
Anexo C. Empresas productoras de lácteos	420
Anexo D. Listado de Barrios de la ciudad de Bucaramanga por estratos	424
Anexo E. Encuestas aplicadas en el estudio de mercados	431
Anexo F. Croquis municipio de Suratá	443
Anexo G. Requisitos Cámara de Comercio y cotizaciones varias	444
Anexo H. Informe financiero Empresa Procesadora de Lácteos	455
Anexo I. Actas asamblea y listado de socios	468
Anexo J. Acta de liquidación Empresa Procesadora de Lácteos	476
Anexo K. Ubicación del Municipio de Suratá en el departamento de Santander	479

RESUMEN

TITULO

PLAN DE REESTRUCTURACION PARA LA REACTIVACION DE LA EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DEL MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER*

AUTORES

FERRER JAIMES, Rubiela
VALLE FLOREZ, Sandra Liliana**

PALABRAS CLAVES

Reestructuración, Leche, Lácteos, Queso.

DESCRIPCION O CONTENIDO

La intención de esta investigación es determinar la viabilidad, para la reestructuración de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá, Santander – Colombia, así como sus diversos impactos sociales en el área de su cobertura e influencia.

Inicialmente se realiza un estudio descriptivo sobre los diversos aspectos socio culturales del Municipio de Suratá Santander, se recurre a fuentes primarias y secundarias para la recolección de la información, entre ellas tesis elaboradas por los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander, revistas especializadas, y el Esquema de Ordenamiento Territorial.

La investigación se desarrolla en un marco contextual sobre antecedentes y perspectivas sobre el sector de los lácteos a nivel Internacional, Nacional y Regional, seguidamente los resultados mostrados en la investigación de mercados, y el respectivo diagnostico y planteamiento de la propuesta motivando su pronta reactivación. El proyecto tiene un horizonte a cinco años, utiliza la capacidad máxima instalada en condiciones limitadas, finalmente al complementar su planta y equipos de producción obtiene rendimientos financieros aceptables. Las conclusiones definitivas de esta investigación muestran una empresa que además de cumplir con sus asociados satisface las necesidades sociales y económicas de la región.

* Proyecto de Grado

** INSED. Gestión Empresarial, Ing. Siomara Hernández.

SUMMARY

TITLE

PLAN OF RESTRUCTURING FOR THE REACTIVACION OF THE COMPANY PROCESADORA OF MILKY OF THE MUNICIPALITY DE SURATÁ SANTANDER *

AUTHORS

FERRER JAIMES, Rubiela
VALLE FLOREZ, Sandra Liliana **

KEY WORDS

Restructuring, Milk, Milky, Cheese.

DESCRIPTION OR CONTENT

The intention of this investigation is to determine the viability, for the restructuring of the Company Procesary of Milky of the Municipality of Suratá, Santander - Colombia, as well as its diverse social impacts in the area of its covering and influence.

Initially he/she is carried out a descriptive study on the diverse cultural aspects partner of the Municipality of Suratá Santander, it is appealed to primary sources and secondary for the gathering of the information, among them thesis elaborated by the students of the Universidad Industrial de Santander , specialized magazines, and the Outline of Territorial Classification.

The investigation is developed in a contextual mark on antecedents and perspectives on the sector from the milky ones to International, National and Regional level, subsequently the results shown in the investigation of markets, and the respective one diagnose and position of the proposal motivating its prompt reactivación. The project has a horizon to five years, it uses the maximum capacity installed under limited conditions, finally when supplementing its plant and production teams he obtains acceptable financial yields. The definitive conclusions of this investigation show a company that satisfies the social and economic necessities of the region besides fulfilling their associates.

* Project of Grade

** INSED. Managerial administration, Engineer Siomara Hernández.

GLOSARIO

ANÁLISIS: Separar, clasificar. Y agrupar los distintos elementos que forman un grupo de información determinado, de tal manera que constituyan unidades homogéneas y significativas.

CALIDAD: Es la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos de una empresa, lograda a través de los productos y/o servicios ofrecidos.

CONTROL: Es el proceso que involucra una serie de actividades encaminadas a cumplir con los objetivos de largo plazo para la organización, los cuales se han establecido obedeciendo a un plan estratégico.

COOPERATIVA: Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, por medio de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

CULTURA ORGANIZATIVA: Es el conjunto de ideas, valores, formas de lenguaje, mitos y ritos que tipifican la vida de una empresa como tal, es el producto de la interacción de la gente internamente y del medio cultural en el que ocupa la empresa.

DIAGNOSTICO: Procedimiento de orden general que permite al evaluador integral tener una visión clara, simple y precisa sobre la entidad en su conjunto.

ELABORACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS: Una manera de conservar la leche y de mejorar sus características organolépticas es transformarla en derivados. Algunos de estos productos, por el hecho de contener menor humedad y mayor acidez, como el queso se conservan mucho más tiempo que la leche, aunque existen algunos tipos, como el parmesano, que se conservan hasta dos y más años a temperatura ambiente.

EMPRESA COMPETITIVA: Es aquella que se caracteriza porque conocen bien sus procesos de producción, su personal esta entrenado, la maquinaria recibe mantenimiento constante y saben aprovechar la tecnología que poseen.

ESTRATEGIA: Para efectos de este estudio, patrón de los principales objetivos, propósitos o metas establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

EVALUACIÓN INTEGRAL: Sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo que permite evaluar de manera integral, tanto las áreas como los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico por un grupo multidisciplinario de expertos.

EVALUACIÓN Y CONTROL. Análisis de la información que se deriva de la operación, permite la retroalimentación, asegura que las designaciones y programas se realicen en forma adecuada y se produzca los resultados y efectos esperados.

FACTORES DE CALIDAD HIGIÉNICA. Animales. Los bovinos destinados a la producción deben estar sanos, libres de mastitis y demás enfermedades infectocontagiosas, porque la leche es transmisora de muchas enfermedades.

LECHE: La leche es el producto de la secreción de la glándula mamaria de las hembras en animales mamíferos, destinado a la alimentación de la cría.

OBJETIVOS: Fines a los que se dirige toda actividad. Conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, ya que señalan el fin hacia el cual apuntan la organización, la ejecución y la evaluación.

OPORTUNIDAD: Coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas. Se presenta en un ámbito delimitado y por un tiempo definido.

ORGANIZACIÓN: Parte de la administración que implica establecer una estructura de funciones que las personas de una empresa debe desempeñar.

PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL: Sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo que permite evaluar de manera integral el área administrativa, operativa y financiera de la empresa así como los procesos de la misma.

PLANEACIÓN: Conjunto de elementos y actividades que se requiere para formular e instrumentar el plan de mejoramiento integral el cual consiste en: elaboración de un diagnostico, definición de objetivos, prioridades, políticas y estrategias globales.

PROCESOS: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumes y crea un producto o servicio de valor para el cliente.

PRODUCTIVIDAD: Es la eficiencia o realineamiento, a través del proceso de producción y resulta de relacionar el producto generado con el elemento o elementos utilizados para lograr dicho producto.

QUESO: Es el producto fresco o madurado obtenido por coagulación de la leche y separación del suero. Dependiendo del tipo elaborado, contiene proteínas, grasas, agua y sales en cantidades variables.

QUESOS DE PASTA HILADA: Son aquellos de origen Italiano, de la familia de Mozzarella, en los cuales se presenta, en cierto momento de la elaboración, un proceso de estiramiento o hilado de la cuajada, que la confiere una textura fibrosa y elástica a la vez.

INTRODUCCIÓN

El departamento de Santander se constituye hoy en día como una gran despensa agrícola y pecuaria para la región centro y oriental del país. Es así como en cada una de las seis provincias se producen grandes volúmenes de alimentos para el consumo humano y animal.

La Empresa Procesadora de Lácteos de Suratá años más tarde debió cerrar sus instalaciones; hoy ve la necesidad de reiniciar sus actividades porque su contribución se justifica ya que aporta al desarrollo económico de la ganadería reuniendo a todos los productores de leche de esta región interesados en aumentar sus ingresos para de esta misma forma optimizar su producción lechera y mejorar la calidad de vida de estos habitantes. Es así como este grupo de productores y la Administración Municipal manifiesta su propósito de participar en la reactivación de la empresa contando con recurso estatales como el terreno y la edificación entre otros.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos: un capítulo inicial donde se trata de los aspectos generales del Municipio de Suratá y antecedentes relacionados con el sector lechero a nivel regional, nacional e internacional objeto de este estudio; seguidamente en el capítulo dos se desarrolla una investigación de mercados cuyo objetivo es analizar y caracterizar la oferta y la demanda para verificar la existencia de un mercado potencial o una necesidad no satisfecha determinando la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos.

En el capítulo tres se hace un diagnóstico a nivel Gerencial, de producción, de mercadeo y financiero, para referenciar como estaba la empresa en cada uno de estos aspectos. En la parte final se desarrolla una serie de

propuestas para las áreas diagnosticadas en las cuales se determina en monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, así como los ingresos por las ventas. En el área de recurso humano se determina la magnitud organizacional y operativa del proyecto para facilitar su cuantificación.

La integración de todas las herramientas utilizadas para el desarrollo de esta investigación da como resultado un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, económica y de mercados que sirve como base para decidir la realización de alguna inversión.

Panorama del Municipio de Suratá Santander



1. GENERALIDADES

1.1 EL MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER

1.1.1 Reseña Histórica. Desde los años 1622 ya se habla de la existencia de la Congregación de indios de las encomiendas de Cácuta, Suratá, Panamá, Cachirí, Ucata, Nucubata, Lamata, Sagemaros y Tona en el pueblo de Cácuta de Suratá por orden del visitador Juan de Villabona Zubiaurre, quien asignó las tierras de resguardo.

Luego viene la invasión de las tierras de resguardo por los ganaderos y los cultivadores de trigo, los cuales aprovecharon el traslado que se hizo en 1748 de los indios al pueblo de Bucaramanga, aunque en 1772 retornaron al pueblo bajo la protección del Doctor Marcos José Moreno de la Parra, cura del valle de Suratá, ya era muy tarde para la defensa de las tierras: el visitador Francisco Antonio Moreno y Escandón llegó al pueblo el 14 de julio de 1778 y ordenó su extinción, trasladando a los indios al pueblo de Tequila. Con ello regresaban a la Corona las tierras del resguardo y los vecinos que allí estaban asentados tendrían que constituirse en parroquia. Aunque los indios se regresaron en 1779 sólo lograron que el alcalde mayor de minas les asignara un pedazo de tierra en el sitio de Cartagua.

El 20 de noviembre de 1778 un grupo de vecinos afianzó ante el alcalde mayor de la jurisdicción minera de Bucaramanga y Vetas el compromiso hipotecario, con lo cual iniciaron las diligencias requeridas para erigir una parroquia en el mismo sitio donde había sido extinguido el pueblo de indios de Cácuta de Suratá. Don Antonio Lobo Guerrero fue comisionado como apoderado ante la Curia Arquidiocesana, pero sólo en 1782 éstas fueron iniciadas. Después de la visita del fiscal, basándose en el informe que había

presentado durante el año anterior el provisor Joseph Carrión y Marfil, fue expedido el 9 de enero de 1783 el auto de erección de la parroquia del Santo Ecce Homo de Suratá que recomendaba la agregación de los feligreses de La Baja a este nuevo curato. El arzobispo-virrey Caballero y Góngora dio su auto confirmatorio el 28 de enero siguiente y aprobó el plan de doctor Carrión para agregarle los feligreses de La Baja y Vetás. El doctor Marcos Joseph Moreno de la Parra, quien había sido desde 1772 el doctrinero del pueblo de Cácuta que fue suprimido, llegó de Santa fe el 21 de marzo de 1783 para tomar posesión de la nueva parroquia. En octubre de 1792 fueron rematadas las tierras del resguardo suprimido por don Juan Buenaventura Ortiz, alcalde mayor de minas de Bucaramanga, con lo cual se legalizó la propiedad de los colonos de la nueva parroquia.

El decreto dado el 30 de septiembre de 1887 por el gobernador Alejandro Peña Solano para poner el régimen de división territorial en conformidad con la Constitución Nacional de 1886 le otorgó a Suratá su actual categoría municipal, agregando a su territorio la aldea de California.

1.1.2 Ubicación Geográfica. El Municipio de Suratá se encuentra localizado en el nororiente de la región denominada Cuenca Superior del río Lebrija, en la Provincia de Soto, departamento de Santander; a una distancia aproximada de 45 Km. de la ciudad de Bucaramanga. Por su cercanía con la capital del departamento forma parte de la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga. Además mantiene sus vínculos con Charta, Matanza, California, Vetás, Arboledas, Cáchira, El Playón y Rionegro debido a su posición geográfica y por identificarse con las mismas problemáticas de la región.

Según coordenadas geográficas, se ubica entre los $07^{\circ} 17'$ de latitud norte y los $72^{\circ} 53'$ y $73^{\circ} 06'$ de longitud al oeste del meridiano de Greenwich.

Altura sobre el nivel del mar	:	1.740 m.
Temperatura promedio	:	18.5° C.
El área municipal	:	363.28 km ²

Teniendo en cuenta los Lineamientos Departamentales del Plan de Ordenamiento Territorial se encuentra ubicado en el Corredor Transversal de Negocios Internacionales y de la Competitividad.

Limites. El Municipio de Suratá limita:

- *Norte.* Con el departamento de Norte de Santander. Se encuentra el Páramo de Angosturas, El Boquerón del Escorial, Cerro Pelado, El Páramo de Loma Grande, el Páramo de Ramírez y el Páramo de Monsalve. Con Santa Bárbara, encontramos El Filo, después La Cuchilla de Galán, El Cerro Alto grande, el Filo de Rampachito y luego hasta encontrar la Cuchilla del Mohán.
- *Sur.* Con Charta y Matanza. Con Charta, se encuentra la Cuchilla del Arbolito y la Vereda Bucaré. Con Matanza se encuentra la Quebrada Bulcaré.
- *Este.* Con el departamento de Norte de Santander y California. Con California, se encuentra el Páramo de Monsalve, Peña de Locos, el Morro de los Aburridos, Quebrada el Salado, Sitio el Saladito, y la Quebrada Chumbula.
- *Oeste.* Con Matanza, Rionegro y el Playón. Con Rionegro, se encuentra la Cuchilla El Común, Cuchilla del Oriente y el Río Cachirí. Con El Playón, se encuentra el Río Romerito, la quebrada la Popa.

Extensión. El Municipio posee una extensión aproximada de 36.328 Has, de las cuales 18 Has corresponden a la zona urbana

- *Jurisdicción Municipal.* A noviembre de 1998 se tenían registrados 1575 predios, de los cuales 326 corresponden a predios urbanos y 1249 son predios rurales.
- *Organización y División Territorial.* Según el IGAC¹, el Municipio de Suratá cuenta con 19 veredas correspondientes a Nueva Vereda, Bucaré, Báchiga, El Porvenir, Cartagua, Agua Blanca, Páramo de Monsalve, Palchal, San Francisco, Gramalotico, Capacho, Santa Rosa, Cartagena, Mohán, Las abejas, San Isidro, El Silencio, Violeta, Marsella.

Para el manejo administrativo, el municipio se encuentra organizado en tres (3) corregimientos, veinticinco (25) veredas y la cabecera municipal.

(Véase la Tabla 1)

- *Cabecera Municipal.* la cabecera municipal, Suratá, cuenta con 29 manzanas y además posee un barrio llamado “el portal” que está conformado por 3 manzanas.

Corregimientos : Cachirí, Turbay, Mohán

Área total : 26.2 Km²

¹ Documento del Ministerio de Hacienda y Crédito Público – IGAC, Sistemas, Santander, p. 29

Tabla 1. Veredas Extensión en km² y Población

Veredas	Área (Ha)	Peso (%)	# ab
Agua Blanca	523	2%	46
Báchiga	1.230	4%	161
Bucaré	869	3%	163
Capacho	827	3%	103
Cartagena	1.999	6%	139
Cartagua	788	2%	246
Crucecitas	1.075	3%	111
El Mineral	2.073	6%	164
El Palchal	2.744	8%	265
El Porvenir	712	2%	161
El Silencio	1.516	5%	196
Gramalotico	2.354	7%	243
La Violeta	3.017	9%	110
Las Abejas	1.545	5%	134
Marcela	2.815	8%	142
Mesallana	772	2%	206
Nueva Vereda	357	1%	153
Pánaga	138	0%	141
Páramo de Monsalve	2.887	9%	35
San Francisco	1.068	3%	93
San Isidro	957	3%	102
San José de Pantanitos	808	3%	64
Santa Rosa	1.265	4%	180
Tablanca	1.360	4%	69
Urbano	8	0%	1.543
Corregimiento de Cachirí	-		303
Corregimiento El Mohan	2.620		177
Corregimiento Turbay	-		301
Suratá	18		762
TOTAL	36.328	100%	4.970

Fuente. EOT Municipio

Figura 1. División Política Municipio de Suratá



Fuente. EOT Municipio

1.1.3 Servicios.

Sistema de Comunicación (Vial y de Transporte). El aspecto vial se constituye en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las estrategias territoriales planteadas para el municipio de Suratá. El municipio requiere un mejoramiento y rehabilitación de la red vial municipal que permita la articulación sub-regional y otras que fortalezcan la promoción de las actividades bioagropecuarias potenciales.

1.1.4 Educación. El municipio de Suratá en la actualidad cuenta con una dirección de núcleo de desarrollo educativo no.11 con sede en la escuela urbana integrada Camacho Carreño. Dependen de esta dirección de núcleo, dos colegios de básica secundaria, uno de media vocacional, un bachillerato SAT, una escuela urbana, 27 escuelas rurales, 3 grupos de educación para adultos. (Validación básica primaria) estas instituciones poseen la capacidad suficiente para cubrir la demanda educativa del municipio; son impedimentos para tener acceso a los establecimientos las distancias significativas que hay de algunos hogares a los centros educativos, la escasez de recursos económicos de las familias. Además el municipio cuenta con una escuela de música y guarderías infantiles.

La Educación en el Municipio cuenta con el apoyo de Instituciones como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) a través de sus 11 Hogares de Bienestar, Restaurante Escolar, y Refrigerio Reforzado para la población Estudiantil; el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ofrece actualización en Artes y otras actividades tendientes a mejorar el nivel socioeconómico de las comunidades educativas; la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB) realiza actividades educativas tendientes a preservar el medio ambiente.

El grado de instrucción alcanzado por la mayoría de la población está entre 3° y 4° de enseñanza elemental representado en un 45%, solo el 7% de la población ha alcanzado el nivel de secundaria.

1.1.5 Actividades Económicas

Sector Agropecuario. La principal actividad agronómica en Suratá es la explotación de ganado doble propósito, en praderas de extensión en un 37% del área total del Municipio; las actividades agrícolas corresponden al 6%, predominando los cultivos de maíz, frijol, mora, etc.

El 64% de las familias son pequeños propietarios (1 a 20 Has), quienes explotan sus predios principalmente con trabajo familiar. El restante 36% de las fincas es mayor de 20 Has. La mayoría de estas tierras se encuentran localizadas en áreas de pastoreo y rastrojo, cuyo uso potencial del suelo es protector.

Se detectaron especies repartidas entre cultivos limpios, semi-limpios, densos y café con sombra. (silvo-agrícola) Los cuatro cultivos más importantes en extensión cultivada. En total se calcularon 1927 hectáreas bajo cultivos correspondientes al 6% de la superficie total. Los cultivos de maíz ocupan el 12%, papa el 2%, frijol 4%, caña 2% y frutales 6%; los cultivos densos y semi-limpios ocupan en conjunto el 74% de la superficie cultivada en el Municipio.

Producción Agrícola. Existe dentro de la administración municipal la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria (umata), creada según acuerdo número 29 de octubre 31 de 1991. Además existen tres acueductos veredales para el riego financiados con recursos CDMB-HIMAT localizados en las veredas el Palchal, Nueva Vereda y Bucaré.

- *Producción Agrícola más Representativas.* En el municipio de Suratá hay plantadas 90 Has que equivalen al 4.7% del área total en frutales de clima frío de las 1927 Has dedicadas para la agricultura destacándose entre estos la mora, la curuba, la breva, y el tomate de árbol, el 1.3% restante de las tierras dedicadas a frutales son utilizadas en otras variedades de fruta que no salen al mercado y que son para autoconsumo tales como freijoa, guayaba etc., de igual forma cuenta en la actualidad con cerca de 125 Has de café que equivalen al 6.5% de las 1927 Has del área dedicada a agricultura. Presentan un rendimiento de 696 Kg., Has lo cual es relativamente bajo Estos bajos rendimientos se deben a que la mayoría de los cafetales fueron establecidos hace mas de 50 años sin ningún tipo de tecnificación y han perdido toda vigencia de producción. El 18.37% restante del área total es dedicado a cultivos transitorios y otros.

La zona rural de Suratá ofrece un potencial de desarrollo representado en la fertilidad del suelo y en la posición Geográfica favorable por su vecindad con otros municipios. A partir del Análisis realizado al sector rural de influencia del municipio se puede deducir que en los aspectos culturales, la población en general se caracteriza por tener una serie de normas, valores y costumbres bien arraigadas en nivel religioso, ideológico, y político.

Como resultados de estos factores los niveles de producción son de subsistencia con tendencia a la extensión de algunos cultivos. El Municipio de Suratá cuenta con un total de 1.575 predios en una extensión de 36.000 Ha, de los cuales 58 Has corresponden a la zona urbana y unas 4.322 Ha. a la zona de bosque y de páramo. En la actualidad el Departamento adelanta un proyecto de protección de ecosistemas frágiles por ser fuentes abastecedoras de agua importantes para la región y el área metropolitana de Bucaramanga.

- *Distribución y Comercialización.* La distribución y comercialización se hacen directamente con la ciudad de Bucaramanga, es muy poco la parte que se ofrece en el sector urbano.

1.1.6 Salud.

- *Instituciones de Salud del Municipio.* En el municipio de Suratá existen cuatro Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, todas de tipo oficial, la principal de ellas ubicada en el casco urbano y denominado IPS SAN SEBASTIAN creada por acuerdo del Concejo Municipal No.013 con la fecha de Marzo 21 de 1998, con la infraestructura adecuada para la atención del primer nivel en salud. Las otras Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud están ubicadas en el área rural, específicamente en los corregimientos de Cachirí, Turbay y El Mohán.

En general las instituciones de salud ubicadas en el Municipio de Suratá cumplen con los requerimientos de Ley, en la IPS SAN SEBASTIAN existe el personal médico y paramédico que realiza trabajo extramural: acciones de Promoción y Prevención adecuadas para cumplir con el primer nivel de atención en Salud.

1.1.7 Servicios Domiciliarios Básicos

Sector Urbano.

Acueducto Urbano. Está conformado por dos tanques de almacenamiento de agua la cual posee tratamiento permanente bajo la dirección de un fontanero. el agua es transportada por tubería en las vías principales y estas a su vez por medio de acometidas para llegar a cada una de las viviendas. Posee planta de tratamiento de agua para el consumo de la población con

una capacidad de 10.000 litros diarios, compuesta por 1 filtro automático, un desarenador, un flocurador, y dos tanques de almacenamiento.

Alcantarillado Urbano. Sólo existe sistema de alcantarillado en el casco urbano y los tres corregimientos. Cuenta con alcantarillado en el sector urbano cuyas aguas residuales son vertidas al río Suratá, existe 132 pozos de desfuegos localizados en el perímetro urbano.

Electrificación. En la zona urbana el 95% de las viviendas cuentan con este servicio, que es prestado por la Electrificadora de Santander.

Aseo. Las basuras son utilizadas como abono por el 54% de la población, el 38% las quemas y el 8% restante las arroja a las fuentes de agua.

El servicio de aseo se recoge una vez por semana en el vehículo destinado para ello, una volqueta de propiedad del Municipio. Estas basuras son depositadas en el basurero el carrasco en la ciudad de Bucaramanga. Existe en la actualidad el proyecto sobre la construcción de la Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos.

Telefonía. El municipio cuenta con las empresas de Telecom y Empresa Públicas de Bucaramanga para ofrecer este servicio en la región.

Telecom	: Ofrece el siguiente servicio al municipio:
Sector Urbano	: 100 líneas
Turbay	: 5 líneas

Además se cuenta con un CAP (Centro de Atención al Público) en el casco urbano. Dicho CAP tiene 4 líneas con servicio telefónico y una línea para fax.

Se cuenta con el servicio prestado por los SAI (Servicio de Atención Indirecta) en Cachirí, en Mohán y en Turbay.

Se tienen proyectadas para el casco urbano la instalación de 100 líneas más y para Cachirí 30 líneas. También se pretende construir la infraestructura necesaria para vender el servicio de Internet en el casco urbano.

Servicios Complementarios y Equipamientos.

- *Cementerio.* El cementerio se encuentra ubicado en la parte sur-occidente del casco urbano.
- *Plaza de Mercado.* No existe plaza de mercado tradicional, pero los productos se comercializan en las tiendas o directamente con el producto quien hace entregas directas a sus clientes.

Servicios Públicos Rurales.

- *Acueducto Rural.* El agua de la región es utilizada además del consumo humano para actividades agrícolas y pecuarias. el medio de conducción más utilizado es manguera de polietileno en un 87%, menos común es el uso de la tubería y canales, representado en un 10% y 3% respectivamente.

En cuanto a la disponibilidad de agua, encontramos que la población se abastece de nacimientos en 57%, arroyos o quebradas en un 29% y de acueductos en un 13%, la distancia promedio entre la fuente de abastecimiento y las U.F.P. es de 800 mts aproximadamente.

Medios de Transporte. En el municipio de Suratá el medio de transporte hacia la ciudad de Bucaramanga y las demás poblaciones vecinas lo presta

la empresa FLOTA CACHIRA S.A., otros vehículos y camionetas particulares.

1.2 GENERALIDADES EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS DEL MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER.

1.2.1 Reseña Histórica Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá (Santander). La Empresa Procesadora de Lácteos nace de un estudio efectuado para la recuperación de la micro cuenca del río Lebrija realizada por la Corporación autónoma de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB).

En el año de 1989 nacen en el Municipio de Suratá distante 45 kilómetros de Bucaramanga por iniciativa de la comunidad con aportes de entidades descentralizadas como: CDMB, DRI, SENA Y Gobierno Municipal.

La primera etapa consistió en motivar a los productores de leche de la región para que se asociaran y se asesoraran por el SENA sobre el proceso de recepción, manejo y producción de lácteos. La primera producción que se obtuvo fue de Queso con gran éxito no solo en el mercado del Municipio de Suratá sino en los pueblos vecinos; más adelante vino la idea de fabricar arequipe 100% natural.

Se proyecta como una Empresa dedicada a transformar la leche en queso y otros derivados para ser comercializados en los pueblos vecinos y la ciudad de Bucaramanga; además de comercializar la leche en crudo con el propósito de servir a sus asociados y a los productores lecheros de la región.

Cuenta con el apoyo de la CDMB, entidad que construyó una invaluable planta física; el DRI y la administración Municipal quienes se encargaron de

la dotación. Esta planta está dotada del equipo necesario para la elaboración de las diferentes variedades de queso, yogur, kumis, y arequipe; los logros obtenidos durante su etapa de funcionamiento fueron:

- Regulación del precio de la leche,
- Capacitación comunitaria.
- Generación de empleos directos e indirectos.
- Acopio de leche en épocas de escasez y abundancia.

Esta empresa es un ejemplo para erradicar la violencia, la pobreza y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, ya que en su gran mayoría son personas de escasos recursos económicos que solo han tenido acceso a la educación primaria. La Reestructuración de esta empresa traerá como beneficio la generación de nuevas fuentes de empleo.

Pese a que esta zona del país se ha visto afectada por la presencia de grupos armados al margen de la ley y el gobierno nacional la ha calificado como zona roja, la administración Municipal en cabeza del su mandatario el Señor Nelson Villamizar Esteban manifestó su deseo de impulsar nuevamente esta empresa de los Surateños, mediante la elaboración de una propuesta en la cual se demuestre que con el esfuerzo conjunto de Entidades Descentralizadas, Administración Municipal y las autoras del este proyecto se lleve a cabo el plan de reestructuración para la empresa Procesadora de lácteos de este Municipio, mejorando así los procesos administrativos y operativos los cuales presentaron serias dificultades las cuales llevaron a que hoy el día la empresa se encuentre en un período de cierre temporal.

1.3 ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE LOS LACTEOS

1.3.1 Panorama Internacional. La apertura económica se inicia en 1987, con la liberación de bienes de libre importación y fue en 1990 cuando se produjeron los cambios más significativos cuando asumió el mandato el nuevo gobierno; se libero de licencias a todas las importaciones y los aranceles se redujeron del 18 al 13%; en 1992 en esta fecha Colombia se unió al sistema de aranceles común acordado por el Pacto Andino derogando las sobretasas e implementando el sistema de bandas de precios para los productos agrícolas. Si se consideran las perspectivas de liberación del comercio planteadas en la ronda Uruguay del GAT, se espera un crecimiento del consumo mundial del 3% anual en los países en desarrollo; los países desarrollados mantendrán el nivel del consumo sin variantes ya que estará en los límites cercanos a la saturación.

El mayor incremento en la demanda se espera en Asia con lo cual esta región absorberá el 60% del incremento de la demanda mundial; otro 20% del incremento previsto tendrá como epicentro a América Latina y el Caribe, con Brasil y México a la cabeza seguido por Argentina, Chile y Colombia.

El 75% del volumen de lácteos comercializados internacionalmente estará en manos de los países desarrollados, aunque la composición relativa de los productos es diferente, estos países demandaran más importaciones debido a la apertura de sus mercados que impondrán las rondas comerciales.

Durante 1998, los precios de los productos lácteos comercializados en forma masiva internacional sufrieron una gran caída, la cual continuo acentuándose durante 1999, esta caída resulto particularmente notable en la leche en polvo

entera; por el contrario el precio de los quesos y la leche en polvo descremada se mantuvieron estables en sus valores internacionales.

La recuperación de la demanda en Asia, Rusia y Brasil es lenta, en el futuro la posible limitación a los subsidios hará que el aprovisionamiento de los mercados quede en manos de aquellos países que producen a bajo costo ubicados en Oceanía, América del sur y la India.

Liberar progresivamente el comercio Internacional implicará la reducción gradual de las barreras comerciales a través de negociaciones que desalienten las prácticas desleales tales como subsidios a las exportaciones y otras formas de promoción. Sin embargo, hasta la fecha el sector lechero permanece altamente protegido y los aranceles en algunos mercados de importación son muy elevados, al grado de que pocas industrias en el mundo estarán sujetas a tanta intervención estatal como la láctea.

Para el sector lácteo existe un programa de incentivos a las exportaciones lácteas, por intermedio del cual el Gobierno Nacional compensará al exportador la diferencia del precio a partir del año 2004 y a través del FAIR ACT; el Gobierno de los Estados Unidos a través de esta ley Federal de Mejora y Reforma en el Sector Agrícola se reducen los subsidios otorgados a los productores para la intervención en los mercados agrícolas.

La Unión Europea con una industria quesera eficiente atomizada en 4000 empresas, las cuales otorgan cupos de producción de leche a los productores que la protegen de la importación y superproducción de materia prima; este continente paga la leche más cara del mundo (40 a 45 centavos de dólar X litro de leche), y para ello depende parcialmente de los subsidios.

La orientación de las últimas inversiones en el ámbito Europeo llevan a pensar que tienden a fortalecer la industria quesera en desmedro de la industria de commodities (leche en polvo y manteca), esta industria representa el mayor empleo de mano de obra y capital, arrojando un mayor nivel de industrialización de su know- how, y participa en el desarrollo del consumo y la producción de leche y productos lácteos.

Australia y Nueva Zelanda han ido ocupando mercados internacionales que la Unión Europea y los Estados Unidos dejaron; estos países ocupan el nicho de quesos no especiales; son países con industria láctea eficiente y preparada para la exportación. América del sur es un mediano importador de lácteos; Argentina y Uruguay son los únicos dos países que poseen sobrantes para exportar, con lo cual la región no puede autoabastecerse. La Unión Europea y los Estados Unidos cubren el faltante en países como Brasil, Venezuela, Perú, Colombia y Bolivia.

1.3.2 Comportamiento Lácteo Nacional. La ganadería en Colombia y en nuestro Departamento ha presentado una significativa participación del PIB del sector agropecuario, tanto para la producción de leche como la de carne; pero la gran limitante es la diversidad y heterogeneidad en la organización técnica y económica de la producción especialmente en la leche que existe en las regiones.

América latina entro en la era de agregar valor a sus productos primarios, pero el potencial para crear ventajas comparativas en la agroindustria de las transformaciones es muy grande en los países de mayor grado de desarrollo; en los estratos de altos ingresos de los países en desarrollo es frecuente encontrar una tendencia de la demanda y consumo de productos procesados los cuales les brindan comodidad, rápida preparación y una vinculación producto-salud, motivada por la calidad y su composición.

1.3.3 Panorama Regional. Al observar la distribución de la población ganadera porcentualmente en Santander, se puede concluir que el 65% de toda la población ganadera se encuentra involucrada en la producción de leche para el mercado; de esta producción un porcentaje mayor se destina al proceso agroindustrial, transformación en derivados lácteos (yogur, kumis, queso, mantequilla) y otras actividades que involucran una agregación de valor al producto primario leche.

Todo este panorama sugiere que Colombia y en especial las regiones ganaderas y productoras de leche tienen un gran potencial para producir y comercializar productos lácteos tanto en países del Pacto andino, así como en aquellas que integran el bloque de MERCOSUR para satisfacer la demanda del mercado interno. Desde hace más o menos tres años somos autosuficientes en este aspecto, incluso con excedentes que pueden ser exportables a mercados vecinos como Venezuela y el área Andina.²

El mercado de los derivados lácteos es una oportunidad a la cual los productores pueden ingresar en forma organizada, siempre y cuando compitan con calidad y precio ante productores extranjeros. Esta región es de gran desarrollo en el Departamento por su ubicación geoestratégica, su área de influencia la cual abarca los Municipios de Charta, Tona, Vetas, California y Matanza siendo una zona central con una economía dinámica y social que esta en directa relación con la ciudad de Bucaramanga.

Teniendo como objetivo principal la obtención de leche y carne. Compite por el uso de la tierra con la vegetación nativa de restauración (rastrojo) y en

² <http://www.terra.com>. Evolución de la Industria Láctea en Colombia.

menor intensidad con los cultivos agrícolas, actividad con la cual compare suelos y mano de obra.

Praderas y Coberturas. El total de praderas se calcula en 12.625 hectáreas que representa el 37% del área total del municipio de Suratá esta frontera tiende a aumentar. (ver tabla 40) Estas áreas están constituidas por gramíneas, excepto la vegetación de rastrojo que en ocasiones es consumida por los animales en pastoreo. La utilización de las leguminosas forrajeras es escasa, se presenta una mayor incidencia de pastos naturales. (Espontáneos) Dentro de las especies introducidas se destacan ampliamente el kikuyo, la poa, brachiaria, estrella santo domingo y gordura. Los pastos de corte (Taiwán, elefante, kingrass) contribuyen en mínima proporción.

La concepción inmediata y tradicional de considerar como potrero el lugar de pastoreo, independiente de la composición botánica, las fuertes pendientes que favorecen la escorrentía, la ausencia de adecuadas prácticas de mantenimiento y las especies utilizadas (no leguminosas), son limitantes para alcanzar los índices de producción superiores a los actuales.

Dentro de las especies pecuarias la especie bovina es la más representativa en el municipio. La población calculada en bovinos doble propósito es de 13.800 cabezas. Entre los cuales se encuentra ganado criollo representado el 60% de la población y la restante está constituida por animales cruzados con razas introducidas tales como Normando, Holstein, Pardo Suizo, Cebú etc.

(Véase la Tabla 2)

Tabla 2. Inventario de Ganado Bovino³ en el Municipio de Suratá

DE 0 a 12 MESES		13 a 24 MESES		MAS DE 24 MESES		TOTAL
M	H	M	H	M	H	
2.600	2.100	1.700	1.600	2.500	3.300	13.800
Vacas en ordeño						2.600
Producción promedio vaca / día /lts						3
Producción total / día /lts.						7.800
Razas o cruces predominantes normando pardo criollo						96%
Holstein						4%
Numero de productores						2.000

Fuente. UMATÁ Alcaldía Municipal de Suratá.

Características de Producción Pecuaria. En cuanto a rendimientos del sector pecuario se toma como base la producción bovina ya que es la más representativa en el municipio. La leche considerada el fin principal de la producción no supera lo 2.8 litros/día/vaca; el ganado mejorado, a pesar de la baja calidad de las pasturas, conserva el margen favorable sobre el ganado criollo.

Lo anterior representa un rendimiento promedio anual de 526 litros / vaca, para una producción total de leche de 1.201.580 litros / año. En el Municipio la actividad de ceba es insignificante, de la producción anual promedio de carne 95kg, por animal al destete.

(Véase la Tabla 3)

³ UMATÁ, Alcaldía Municipal Suratá.

Tabla 3. Productor Agropecuario del Municipio de Suratá

REGION	1	2	TOTAL PERSONAS
CASCO URBANO	38	251	289
VEREDA PANAGA	48	115	163
VEREDA BUCARE	27	126	153
VEREDA NUEVA VEREDA	61	204	265
VEREDA EL PALCHAL	27	66	93
VEREDA SAN FRANCISCO	20	141	161
VEREDA EL PORVENIR	34	212	246
VEREDA CARTAGUA	16	30	46
VEREDA AGUABLANCA	32	129	161
VEREDA BACHIGA	10	25	35
VEREDA PARAMO DE MONSALVE	48	255	303
CORREGIMIENTO DE CACHIRI	27	83	110
VEREDA LA VIOLETA	27	76	103
VEREDA CAPACHO	19	50	69
VEREDA TABLANCA	19	123	142
VEREDA MARCELA	51	192	243
VEREDA GRAMALOTICO (Centro y Oriente)	44	152	196
VEREDA EL SILENCIO	67	110	177
CORREGIMIENTO EL MOHAN	17	47	64
VEREDA SAN JOSE DE PANTANITOS	35	104	139
VEREDA CARTAGENA	36	98	134
VEREDA LAS ABEJAS	33	78	111
VEREDA CRUCESITAS	73	228	301
CORREGIMIENTO TURBAY	22	80	102
VEREDA SAN ISIDRO	38	126	164
VEREDA EL MINERAL	59	121	180
VEREDA SANTA ROSA	55	151	206
VEREDA MESALLANA	1041	3929	4970
TOTALES	21%	79%	100

PORCENTAJES

1 = Si es productor agropecuario

2 = No es productor agropecuario

Fuente. Datos SISBEN Alcaldía Municipal Suratá(s).

1.4 ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR COOPERATIVO

1.4.1 Reseña Histórica del Cooperativismo. Es indudable que hoy en día el cooperativismo y por ende la economía solidaria a más de dos siglos de haber iniciado su experiencia histórica, constituyan un fenómeno que no puede ser ni ocultado ni negado por teóricos sociales y económicos, ni tampoco subsumido en el marasmo de tesis e interpretaciones que desdibujan las potencialidades y los éxitos alcanzados por este movimiento en muchos lugares del mundo, asumiendo con eficiencia procesos de producción, distribución, consumo y acumulación de riqueza social bajo el control y la gestión de colectivos que representan o son ellos mismos la comunidad, y el trabajo concebido como factores económicos.

La cooperación solidaria ha llegado a ser una realidad compleja y diversificada que incluye organizaciones de tipo y nivel heterogéneos haciendo presencia en todos los sectores de la economía en sus distintas fases, adoptando formas diferentes de asociación.

La economía solidaria en el mundo de hoy incorpora más de 800 millones de personas en calidad de asociadas, la magnitud del cooperativismo como sistema empresarial, como movimiento empresarial, como movimiento social, y como sector económico es de un impacto altamente significativo; motivo por el cual la economía solidaria es una propuesta alternativa, un fenómeno social que esta llamado a convertirse en una estrategia idónea para impulsar la construcción de un modelo de desarrollo económico y social más influyente, con capacidad de generar bienestar y calidad de vida para todos los que habitan la tierra.

El desenvolvimiento histórico del movimiento cooperativo y de las demás formas de organización económica solidaria muestra una gran presencia

importante de este fenómeno en la vida social, política, cultural del país. Los diferentes gobiernos hasta la fecha han incorporado nuevas leyes, decretos, resoluciones, con los cuales se ha querido reglamentar la acción de las cooperativas, las sociedades mutuales y los fondos de empleados.⁴

1.4.2 El Cooperativismo en el Mundo. El cooperativismo actúa absolutamente en todos los países del mundo. Se puede considerar por su amplitud y crecimiento a escala internacional en los últimos tiempos como el movimiento socioeconómico; es difícil pensar en una actividad económica en la cual no exista el cooperativismo pues en casi la totalidad de las necesidades sociales, culturales y económicas, el llamado sector de la economía solidaria actúa en la producción, mercadeo, el consumo, el trabajo asociado, el ahorro y crédito, los seguros, la vivienda, la educación, el transporte y en muchos otros campos. Es posible organizarse en forma cooperativa funcionando en cualquier clase de régimen institucional, en los pueblos con los distintos niveles de desarrollo y en las comunidades urbanas o rurales con similar eficacia y autenticidad.

Por estas razones el cooperativismo se caracteriza por su supremacía, su unidad, su universalidad, su capacidad de adaptación a condiciones diversas, la solidaridad y la ayuda mutua, así como su apertura a la innovación y el cambio.

El sector de la economía social solidaria o de empresas asociativas, también denominado tercer sector de la economía, está conformado por multiplicidad de organizaciones y empresas, dedicadas a la producción de bienes o servicios, prestando servicios a sus miembros, familias, comunidad en general, representando en su globalidad el movimiento socioeconómico más

⁴ PEREZ VALENCIA, Gonzalo, Guía Educativa No.3. Programa Educativo para el desarrollo socioempresarial. Ed. Tecniformas S.A. Medellín-Colombia Marzo 2002.

grande del mundo, con más de 700.000 organizaciones y empresas, operan en la mayoría de países del continente, con cerca de 800 millones de asociados que atiende a un tercio de la población mundial.⁵

1.4.3 El Cooperativismo en Colombia. En Colombia el surgimiento del cooperativismo y otras formas de economía solidaria estuvo precedido de un conjunto coherente de acontecimientos y procesos que de una u otra forma prepararon el terreno para que la idea y el proyecto cooperativo pudiesen ingresar en el imaginario cultural y en la práctica cotidiana de personas, comunidades y grupos productivos; terminando por establecerse como parte importante de los procesos económicos.

El resultado más evidente de la convergencia, de las experiencias, de los procesos, y de las ideas que precedieron el surgimiento de las cooperativas modernas en el país, fue que dentro del estado, en los partidos, en las organizaciones políticas y en los movimientos sociales se dieron los primeros pasos entorno a la creación de cooperativas. Es evidente que el desenvolvimiento histórico del movimiento cooperativo y de las demás formas de la organización económica solidaria muestra una presencia importante de este fenómeno en la vida social, política, y cultural de Colombia aún a pesar de su marcado matiz de complemento de los circuitos económicos capitalistas.

En Colombia el nacimiento jurídico del cooperativismo ocurrió en 1931 a través del acto legislativo número 134, cuando en el país no se presentaba un volumen importante de organizaciones cooperativas y sólo muy pocas en realidad se encontraban realizando actividades. A partir de este momento los diferentes gobiernos hasta la fecha han incorporado nuevas leyes, decretos,

⁵ Las Empresas de economía solidaria en Iberoamerica. México: MC. Graw Hill.

resoluciones con las cuales se ha querido reglamentar la acción de las cooperativas, las sociedades mutuales, y los fondos de empleados.⁶

1.4.4 El Cooperativismo en Santander. En la década de los años treinta el cooperativismo santandereano se creó con el propósito de colaborar en la solución de los problemas generados por la depresión mundial como consecuencia de la primera guerra mundial. A partir de la ley de 1931 hubo una fundación desordenada y caótica de las cooperativas creadas y manejadas con criterio paternalista de parte del estado o de los empresarios.

Por consiguiente el Cooperativismo Santandereano, como el colombiano, no alcanza a los sesenta años de edad. De tantas cooperativas que se crearon en la década de los treinta solamente existieron dos cooperativas de notable importancia: Cooperativa Ferroviaria de Santander Ltda. y Cooperativa Panelera de Santander Ltda.

En la década de los cuarenta aparece Coopetran sinónimo de santanderianidad, la cual ha sido modelo de empresa, en Barrancabermeja fueron naciendo otras asociaciones como la Unión Sindical Obrera (USO), nombre con el cual fue identificada la cooperativa de trabajadores petroleros del Magdalena Medio, se organizó la cooperativa del magisterio pionera de la vivienda cooperativa en Colombia.

Entre las Cooperativas que se destacan en el Departamento de Santander encontramos:

Coomultrasán que regula la vida económica del departamento; la Cooperativa de Panificadores procesa una harina de primera calidad;

⁶ PEREZ VALENCIA, Gonzalo. Guía Educativa No 3. Programa Educativo para el Desarrollo Socioempresarial. ED.Tecniformas S.A Medellín – Colombia. Marzo 2002. p. 214.

Cootracolta programa crédito integrador; y la Cooperativa de la Industria de la Construcción regula el mercado de materiales y de vivienda. El crecimiento y robustecimiento del cooperativismo en Santander no se da como hecho aislado, sino como una acción concurrente con el mismo crecimiento solidario acontecido en el país. No se puede afirmar sin embargo, que el sector carecía de dinámica propia lo que se quiere es recalcar su mayor dinamismo en la época de crisis, dada su estructura que suministra contenido social al propio proceso productivo y económico.

El acercamiento y la simpatía que despierta el sector, a nivel gubernamental en el propio Congreso de la república, es un reconocimiento al proceso de integración gremial y a la comprobación de la eficiencia del cooperativismo en sus diferentes unidades económicas, pero igualmente en razón al potencial que representa el cooperativismo colombiano dentro del nuevo modelo económico proyectándose como una alternativa viable a la solución de problemas económicos y sociales del país en pleno proceso de crecimiento.⁷

1.4.5 Las Cooperativas de Trabajo Asociado. Son empresas asociativas sin ánimo de lucro en donde los asociados son dueños, trabajadores, administradores de sus empresas, quienes vinculan el trabajo personal para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios; dichos asociados participan democráticamente en las políticas, tareas y decisiones que se tomen al interior de las mismas para lograr un desarrollo económico y social auto sostenible.

Son empresas porque sus criterios deben estar basados, en la eficacia, productividad y rentabilidad con el objeto de brindar mejores servicios a sus

⁷ ANAYA JEREZ, Rodrigo. El Cooperativismo Santandereano. Pasado, presente y porvenir de la solidaridad de un pueblo. Colombia: Luvar 1993

asociados y a la comunidad. Son asociativas porque todos sus miembros aportan su fuerza de trabajo realizando actividades para satisfacer sus necesidades comunes a través de una marcada participación democrática de sus asociados.

La economía solidaria es un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares, garantizando el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas, considerándolo como un instrumento eficaz para contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social y al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación

Para estas cooperativas su acción puede llegar a cubrir, uno o varios momentos del ciclo productivo que es lo que produce la satisfacción de poder disponer de las recompensas para los asociados por haber aportado su trabajo como parte importante y gestora de su propia empresa cooperativa.

El mundo actual es un conjunto de nuevas situaciones que debemos conocer y posteriormente dominar; todas estas situaciones ha convertido el entorno de los negocios en un sistema dinámico que en nada se parece al de unos años atrás, el mundo a nuestro alrededor está cambiando a una velocidad rápida y cada vez con una mayor aceleración; las nuevas tecnologías están generando nuevos equipos, nuevos procesos, nuevos material y nuevos productos, todos los días se desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, nuevos métodos de procesamiento y nuevos sistemas generales para

mantener el paso acelerado en un mundo que cambia rápida y constantemente.

1.4.6 Apoyo del Gobierno Nacional al Sector Solidario. (RELACIONES DEL COOPERATIVISMO CON EL ESTADO). La Confederación de Cooperativas de Colombia, consideró de suma importancia crear una comisión de trabajo al seno del Congreso para que los participantes al mismo analizaran, debatieran y acordaran unas conclusiones en torno a las relaciones que el movimiento cooperativo colombiano debe tener con el Estado para que este organismo de integración y las demás entidades de segundo grado y los demás organismos que conforman el sector cooperativo, tengan unificada su posición frente a lo que deben ser sus vínculos o posiciones con las diferentes ramas del poder público, así como también para presentar propuestas y definir las acciones que el movimiento cooperativo debe demandarle para que cumpla con su labor asignada por la Constitución Política, frente a las entidades de la economía solidaria y que le corresponde desarrollar dentro del contexto de un Estado Social de Derecho. El Estado, a través de su órgano legislativo el Congreso, antes y para desarrollar la Constitución Política, consagró en la Ley 79 de 1988 y en la 454 de 1998, de interés común la protección y el ejercicio del cooperativismo y de la economía de acuerdo con lo expuesto no es extraño, sino totalmente congruente que un Estado social de derecho donde prima el interés general sobre el particular, promueva, fomente y auspicie las formas asociativas y solidarias, conforme lo consagró la Constitución Política, no solamente al elevar la solidaridad como principio rector del Estado (Art. 1º), sino cuando en forma expresa señaló en el artículo 58º que el Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad y cuando señaló en el artículo 333º que la empresa es la base del desarrollo y tiene una función social que implica obligaciones y que el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial, dándole a

estas también responsabilidades claras en las funciones de la seguridad social en la atención de la salud y el saneamiento ambiental, (Art. 48º y 49º); en la promoción de planes de vivienda de interés social, (Art.51º); en la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas, en la privatización de la participación accionaría del Estado en ellas y en el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y la calidad de vida de los campesinos. (Art. 57º, 60º y 64º).

Con base en todo lo anterior y para definir de manera general las relaciones que el sector cooperativo debe tener con el Estado, debe precisarse que éstas se constituyen y se desarrollan para garantizar que se cumplan y se lleven a cabo todas las disposiciones constitucionales y legales antes indicadas, sin perjuicio de que el Gobierno ejerza la función también constitucional de inspeccionarlas y vigilarlas y de intervenirlas cuando ejerzan actividades financieras, bursátiles, aseguradoras o presten servicios públicos, para que desarrollen también las funciones que les son propias de su naturaleza y las que le asigna el Estado a través de la Constitución y las leyes y cuyos actos y conflictos deben ser juzgados por la rama judicial de éste, atendiendo a su particular condición y características.

La ley 454 de 1998 creó un nuevo marco institucional para el desarrollo de las actividades del sector cooperativo. Separó las funciones de promoción y de control, autorizó al Gobierno a la creación del Fondo de Garantías Cooperativas, y reglamentó las condiciones en que podrían desarrollarse actividades financieras por parte de entidades cooperativas. Pese a las deficiencias notorias de esta nueva legislación, desarrollada más para responder a la crisis que para proveer al cooperativismo de una senda de

crecimiento en el largo plazo, constituía indudablemente un avance con relación a la normatividad anterior. Mucho nos sorprendió por ello, que el Decreto 1366 del 30 de Junio, expedido en uso de las facultades de la Ley 489 para modernizar el estado, resolviera acabar el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria, el Consejo Nacional de la Economía Solidaria, y el Fondo de la Economía Solidaria. La sentencia C 702 de la Honorable Corte Constitucional invalidó a nuestro modo de ver, el Decreto 1366.

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este capítulo se identificará la oferta y la demanda del producto (queso), que permita la viabilidad para la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá, mediante la correspondiente recolección, interpretación y análisis de la información obtenida a partir de las fuentes primarias y secundarias que este estudio ha involucrado.

2.1 CLIENTES ACTUALES

En la actualidad la Empresa Procesadora de lácteos se encuentra en un periodo de cierre temporal, debido a la carencia de profesionales que estén relacionados con el manejo administrativo de este tipo de empresas, ya que son administradas por personas con un nivel educativo de bachillerato, además de la dificultad de conseguir mano de obra calificada especialmente para desempeñar funciones en el área de producción; esto ha ocasionado que hoy en día se esté desaprovechando la infraestructura (maquinaria y equipo), mano de obra, materia prima, con que cuenta la empresa y la región. Todo esto ha generado que en la actualidad no se realice producción alguna, y por lo tanto no posee clientes actuales a los cuales se les pueda ofrecer el producto.

2.2 MERCADO POTENCIAL

Para el desarrollo de la presente investigación es importante conocer aspectos del mercado de la demanda.

2.2.1 Planteamiento del Problema. En el municipio de Suratá una de las principales actividades económicas es la ganadería, por tal razón se genera una notable producción de leche cruda que alcanza para abastecer a la capital del departamento. Es importante reconocer la trayectoria y el reconocimiento que ha tenido la Empresa Procesadora de Lácteos en diferentes supermercados de la ciudad de Bucaramanga.

Dentro de la industria de productos lácteos se encuentran empresas líderes que poseen una gran variedad de recursos financieros y físicos los cuales les permiten manejar el mercado de los lácteos (queso), por lo tanto empresas como la Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá, requiere conocer nuevamente sus verdaderas posibilidades de ventas, dado que los productos que fabricaba ya tenían un mercado establecido; por lo tanto se hace necesario identificar un segmento de la población con necesidades no satisfechas por los productos existentes en el mercado actual, así como aprovechar la infraestructura (maquinaria y equipo) con que cuenta la entidad la cual se está desaprovechando.

Dada la ubicación de este proyecto, el Municipio de Suratá representa una ventaja comparativa en costos ya que se dispone de materia prima, mano de obra, servicios materiales, arriendo e impuestos más bajos que los costos de la competencia, esto conlleva a que se maneje unos márgenes de precios de venta competitivos.

Cabe mencionar que el consumo de leche y sus derivados principalmente el queso han presentado un incremento significativo en los últimos cinco años, en parte debido a las campañas educativas llevadas a cabo por diferentes entidades sobre la importancia de incluir en la dieta diaria el consumo de queso, además del impulso en mercadeo y publicidad de empresas privadas reconocidas como Alpina, Colanta, Freskaleche, Colesan y Rikalac.

El aporte de esta investigación es proveer a la Empresa Procesadora de Lácteos, la información necesaria y oportunidades de negocio, que le permitan cubrir un segmento del mercado, alcanzando el logro de los objetivos propuestos, mejorar la calidad de vida de los habitantes de Municipio, gracias a la generación de esta nueva fuente de empleo que traerá consigo el beneficio para la comunidad y desarrollo para la región.

2.2.2 Objetivos.

Objetivo General. Conocer las características de la demanda del producto (queso) en el sector de los lácteos, para definir la participación en el mercado de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá.

Objetivos Específicos.

- Determinar el comportamiento del cliente frente a la preferencia de compra del producto.
- Establecer los gustos y preferencias del producto, según el mercado actual.
- Consultar la forma de distribución y mercadeo más conveniente para el mercado objetivo.
- Conocer los precios de la competencia para tener parámetros de comparación con el objeto de determinar la disponibilidad de compra del mercado objetivo.
- Consultar la preferencia del cliente para adquirir un producto (queso) fabricado por una empresa local.
- Determinar la forma de adquisición del producto.
- Cuantificar la demanda del producto en el mercado objetivo (tipo de producto, frecuencia de compra, cantidad y presentación).

2.2.3 Determinación de las Necesidades de Información. Después de analizar la información recopilada hasta ahora se observa que existen las siguientes necesidades de información.

Con respecto a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza, supermercados, micro mercado y pizzerías de la Ciudad de Bucaramanga se desea conocer:

- Tipo de queso que consumen.
- La cantidad de compra.
- La presentación que más se vende.
- La marca que más demanda tiene.
- La frecuencia de compra al proveedor de productos lácteos (queso).
- Los factores condicionantes de la compra.
- Los precios de venta.
- La forma de pago a las Procesadoras
- La aptitud frente a la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá.

2.2.4 Definición del mercado potencial y objetivo.

Mercado Potencial. Este proyecto define su mercado potencial a todas las tiendas de los municipios de Suratá y Matanza, además de las tiendas, supermercados, micro mercados y pizzerías de la ciudad de Bucaramanga.

Mercado Objetivo. El mercado objetivo para este proyecto se define a todas las tiendas de los municipios de Suratá y Matanza, además de las tiendas, supermercados, micro mercados y pizzerías de la ciudad de Bucaramanga.

2.2.5 Planeación de la investigación de mercados. La planeación de la investigación de mercados comprende la selección del tipo de investigación, el proceso de muestreo, la elección y diseño de las formas para recolección de datos, el diseño de la muestra, la toma y procesamiento de la información, el análisis y presentación de los datos obtenidos.

Tipo de investigación. La investigación a desarrollar para este proyecto es de tipo concluyente descriptiva porque para la obtención de información se procedió a la realización de un estudio a través de la encuesta personal, ya que es la técnica de mayor empleo para la recolección de datos, la información se recogió mediante el cuestionario, formulando las preguntas a los encuestados y de esta forma obtener información de ellos. Es importante y apropiado el empleo de esta técnica de investigación porque dentro de los objetivos de este estudio se pretende describir en forma grafica, las características del comportamiento de las variable demanda y de esta forma identificar la conducta y actitud de las personas frente a la decisión de adquirir el producto, estableciendo comportamientos concretos, conociendo cual es su actitud frente al problema descrito, comprobando la posible relación entre la reactivación de la empresa y la reactivación económica del Municipio de Suratá, así como el aumento de los ingresos de los inversionista interesados.

Fuentes de información. Fuentes primarias. Para esta investigación se desarrolló un cuestionario dirigido al mercado objetivo.

Fuentes Secundarias. Para esta investigación se recurrió a tesis universitarias similares, textos especializados sobre el tema investigado, datos estadísticos de la UMAT, DANE y Cámara de Comercio de Bucaramanga, Secretaria de Hacienda de la Alcaldía de Bucaramanga y el Directorio Telefónico de Publicar S.A., además de consultas de Internet y

entrevistas con expertos conocedores del tema de lácteos y empresas cooperativas.

Proceso de muestreo. Con el fin de seleccionar el método de muestreo más económico que consiga las estimaciones más precisas, se optó por un diseño de muestreo Aleatorio Estratificado para recopilar la información referente a (tiendas, micro mercados, supermercados y pizzerías) el cual implica una división de la población en grupos denominados estratos, en ella los factores de estratificación guardan estrecha relación con las características que se investigan y con el objetivo y finalidad del estudio; de esta manera se logra una mayor precisión en los resultados.

Definición de la población.

- *Elemento Muestral.* Dueños o Gerentes encargados de realizar los pedidos a los proveedores.
- *Unidad Muestral.* En el caso de los mayoristas demandantes del producto es la persona natural o jurídica, la firma o razón social que identifica a la tienda, el supermercado, el micro mercado, la pizzería.
- *Alcance.* El alcance de esta investigación es la zona urbana de los Municipios de Suratá y Matanza, además de la zona urbana de la Ciudad de Bucaramanga.
- *Tiempo.* Para la realización de esta investigación comprende el periodo del 15 de Octubre al 30 de Octubre del 2003.

Marco Muestral. El marco muestral de este estudio se define de la siguiente forma. En los municipios de Suratá y Matanza existen 65 tiendas(Fuente:

listado de establecimientos registrados en Industria y Comercio, año 2003); además de el listado de 2059 tiendas de estrato socio-económico 3,4,5 (Fuente: Secretaria de Hacienda- Alcaldía Municipal de Bucaramanga 2003), 21 supermercados, 21 micro mercados, 29 pizzerías de la ciudad de Bucaramanga.⁸

Formas para la recolección de datos. El formato de la encuesta se diseñó teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la presentación, instrucciones sobre el diligenciamiento y la información solicitada en el cuestionario, los tipos de preguntas en el instrumento fueron: de respuesta abierta, de escogencia múltiple y de escala.

- *El Proceso de Medición.* En la recolección de la información a través de la encuesta trabajaron las dos integrantes del grupo de estudio.
- *Técnica de Comunicación.* Es estructurada directa, todos los encuestados responden las mismas preguntas del cuestionario realizadas por las investigadoras.
- *Diseño del Formato.* Los tipos de preguntas utilizadas son: De escogencia múltiple de escala y dicotómicas.
- *Cuestionario.* Las preguntas plasmadas en el cuestionario para la realización de la investigación obedecen a los objetivos específicos de la demanda mencionados (Véase el Anexo E).

Diseño de la muestra. Para determinar el número de cuestionarios que se aplicaran se emplea la siguiente fórmula para población finita:

⁸ Fuente: Directorio telefónico PUBLICAR S.A. 2003-2004

Fórmula:

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

De donde:

n : Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios que se aplicaran.

N : Tamaño de la Población

p : Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%, p= 0.5

q : Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50% q= 0.5

e : Error estimado. En este caso será del 5%, e= 0,05

Z : Nivel de confiabilidad. En este caso será del 95%, Z= 1.96

De acuerdo con esta fórmula y los datos de los tamaños de las poblaciones a estudiar se obtienen los tamaños de las muestras como sigue:

2.2.6 Cálculo de la muestra para las tiendas, micromercados, supermercados de la ciudad de Bucaramanga.

Fórmula:

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

De donde:

n : Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios que se aplicaran.

N : Tamaño de la Población

p : Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%, p= 0.5

q : Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50% q= 0.5

e : Error estimado. En este caso será del 5%, e= 0,05

Z : Nivel de confiabilidad. En este caso será del 95%, Z= 1.96

$$n = 2017.8004/6.2104$$

$$n = 324.9 \text{ ————— } 325$$

Aplicando la fórmula se determina que es necesario encuestar a 325 negocios de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 4. Cuestionarios a aplicar a las Tiendas estrato 3, 4, y 5, Supermercados, Micro mercados de la ciudad de Bucaramanga

NEGOCIO	No	PORCENTAJE	ENCUESTAS
Tiendas de estrato 3	1369	65%	211
Tiendas de estrato 4	629	30%	98
Tiendas de estrato 5	61	3%	10
Supermercados	21	1%	3
Micro mercados	21	1%	3
TOTAL	2101	100%	325

Fuente. Listado de Establecimientos matriculados Secretaria de hacienda Alcaldía de Bucaramanga. Directorio telefónico de Publicar S.A. 2003 - 2004

2.2.7 Cálculo de la muestra para tiendas de los municipios de Suratlán y Matanza.

Fórmula:

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

De donde:

n : Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios que se aplicaran.

N : Tamaño de la Población

p : Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%, p= 0.5

q : Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50% q= 0.5

e : Error estimado. En este caso será del 5%, e= 0,05

Z : Nivel de confiabilidad. En este caso será del 95%, Z= 1.96

$$n = 62.426 / 1.1204$$

n = 55.7 ——— 56 Encuestas.

Aplicando la formula se determina que es necesario encuestar a 56 tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza.

Tabla 5. Cuestionarios a aplicar para las Tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

MUNICIPIO	No. TIENDAS	PORCENTAJE	No. ENCUESTAS
Tiendas Municipio de Suratá	22	33.85%	19
Tiendas Municipio de Matanza	43	66.15%	37
TOTAL	65	100%	56

Fuente: Listado Tesorería Municipal de Suratá y Matanza(s).

2.2.8 Cálculo de la muestra para las pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Fórmula:

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

De donde:

n : Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios que se aplicaran.

N : Tamaño de la Población

p : Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%, p= 0.5

q : Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50% q= 0.5

e : Error estimado. En este caso será del 5%, e= 0,05

Z : Nivel de confiabilidad. En este caso será del 95%, Z= 1.96

$$n = 27.8516 / 1.0304$$

n = 27.09 ——— 27 Encuestas.

Aplicando la formula se determina que es necesario encuestar a 27 pizzerías de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 6. Cuestionarios a aplicar para las Pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

No. PIZZERIAS	PORCENTAJE	No. ENCUESTAS
29	100%	27
TOTAL	100%	27

Fuente. Directorio Telefónico PUBLICAR S.A. BUCARAMANGA 2003 – 2004

2.2.9 Aplicación de Prueba Piloto. La prueba piloto permite analizar y evaluar el instrumento de recolección de la información para determinar si los datos suministrados son lo suficientemente claros y entendibles por las personas encuestadas, además permite reformular la muestra cambiando los niveles de aceptación de este instrumento.

Para la realización de la prueba piloto se determino aplicar el 11% de la muestra ejecutándose 45 encuestas dirigidas a las tiendas de los municipios de Suratá y Matanza; así como las tiendas, supermercados, micro mercado y pizzerías de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 7. Cuestionarios a aplicar Prueba Piloto

NEGOCIOS	No. Encuestas calculo muestra	No. Encuestas prueba piloto(10% muestra)
TIENDAS MUNICIPIO SURATÁ	19	2
TIENDAS MUNICIPIO MATANZA	37	4
TIENDAS BUCARAMANGA ESTRATO 3	211	21
TIENDAS BUCARAMANGA ESTRATO 4	98	9
TIENDAS BUCARAMANGA ESTRATO 5	10	1
SUPERMERCADOS	3	2
MICRO MERCADOS	3	2
PIZZERIAS	27	2
PROVEEDORES	10	2
TOTAL	418	45

Fuente. Las autoras

Procesamiento de la Información. Esta etapa comprendió inicialmente la recolección de la información (1 Octubre al 10 Octubre), posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación, graficación y la interpretación de los resultados obtenidos.

Análisis y presentación de resultados. Los resultados obtenidos se presentarán de la siguiente forma: se muestra la pregunta seguida de la tabla y la gráfica, que indica los resultados obtenidos y el análisis de los mismos (Véase el Anexo A).

Análisis de la Prueba Piloto. Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas dirigido a Tiendas, supermercados, Micro mercados y Pizzerías de la ciudad de Bucaramanga, así como las tiendas de los municipios de Surata y Matanza; se determinó que se debe reformar la pregunta No.2. Esto debido a que se presentó confusión en el momento de realizar la encuesta ya que presentaba pérdida de la información, demora en el tiempo de respuesta y confusión para llenar las casillas del cuadro; por lo tanto, se determinó diseñar un formato más amplio, claro y completo con el fin de capturar la mayor información posible de estas fuentes la cual brinde confiabilidad y precisión en los datos.

El tiempo de respuesta para este cuestionario oscila entre 15 y 20 minutos esto debido a las constantes interrupciones que se presentan en los diferentes establecimientos por la concurrencia de clientes. En el cuestionario de las pizzerías se debe reformar las preguntas 1 y 2 unificándolas en un

solo cuadro con el objeto de que la información sea mas precisa, clara y no se presenten confusiones en el momento de leer el cuestionario.

Conclusión General Prueba Piloto.

- La mayoría de las tiendas, micro mercados, y supermercados realizan sus compras de queso semanalmente prefiriendo la presentación de 250 gramos cuyo tipo de queso sea doble crema (cuadrado o redondo), a diferencia de las pizzerías que prefieren bloques de 2500 gramos pero de igual tipo de queso.
- En el mercado de Bucaramanga sobresalen los quesos doble crema, quesillos, campesinos como los más solicitados sobre otros tipos de quesos.
- Los supermercados venden volúmenes representativos de diferentes tipos de quesos y marcas siendo el de doble crema y el quesillo los de mayor movimiento en las ventas.
- Los compradores de queso (pizzerías, tiendas, supermercados y micro mercados) presentan una disposición positiva ante la reestructuración de la empresa procesadora de lácteos para conocer nuevamente sus productos.
- Finalmente se concluye que los cuestionarios aplicados se deben reformar por lo tanto la prueba piloto dio resultados positivos se procede

a su respectiva corrección y aplicación de los nuevos instrumentos a tiendas, supermercados, micro mercados, pizzerías de la ciudad de Bucaramanga; así como las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza; los proveedores de leche cruda del Municipio de Suratá, para de esta forma obtener información y realizar su respectivo análisis y presentación de resultados.

2.2.10 Toma de la información estudio de mercados (demanda). El trabajo de campo se realizó de la siguiente manera: los encuestadores visitaron a las personas seleccionadas aleatoriamente, se lee el cuestionario y se anotan las respuestas dadas por los encuestados.

Procesamiento de la información estudio de mercados (demanda). Esta etapa comprendió inicialmente la recolección de la información (15 al 30 de Octubre 2003), posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación, graficaron y la interpretaron de los resultados obtenidos.

Análisis y presentación de resultados estudio de mercados (demanda). Los resultados obtenidos se presentaron de la siguiente forma: Se muestra la pregunta seguida de la tabla y la figura, que indica los resultados obtenidos y el análisis de los mismos.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

RESULTADOS: ENCUESTAS DIRIGIDAS A LAS TIENDAS, SUPERMERCADOS, MICROMERCADOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

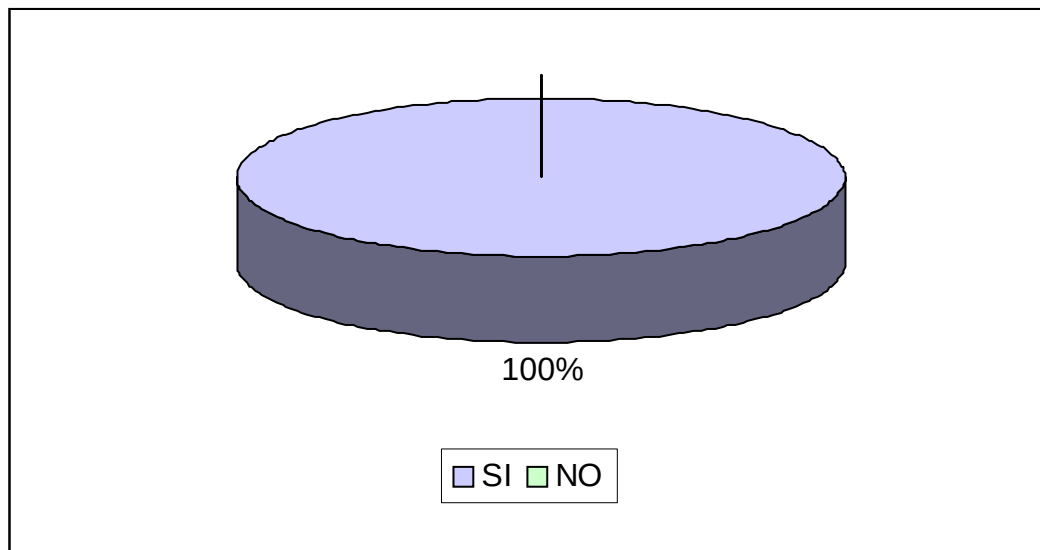
Pregunta 1. ¿Comercializa queso en su establecimiento?

Tabla 8. Comercialización del queso

COMPETIDORAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	325	100%
NO	-	-
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 2. Comercialización del queso



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 100% de los establecimientos manifestaron comercializar queso en sus negocios.

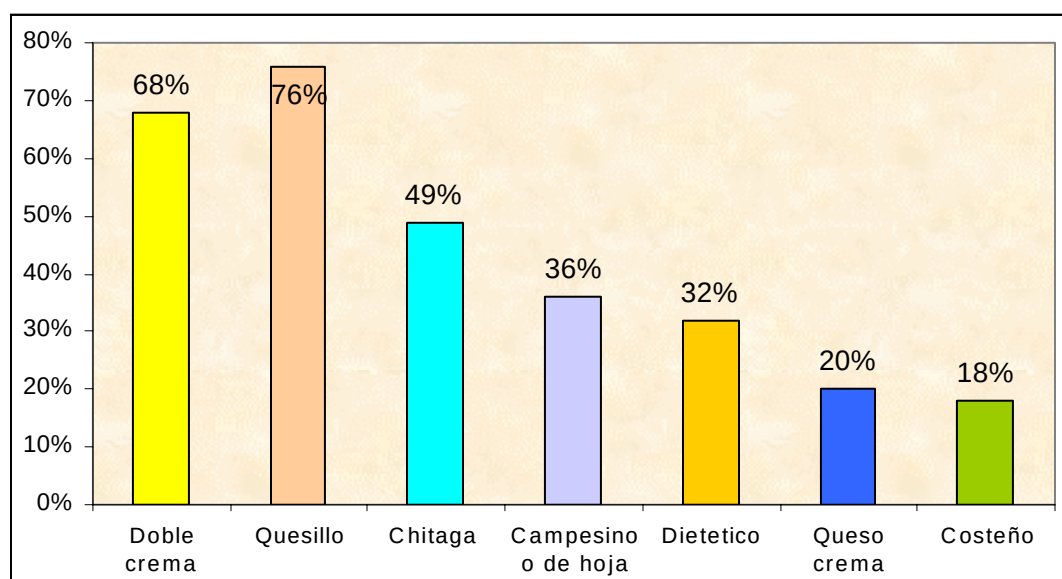
Pregunta 2. ¿De las variedades de Queso existentes en el mercado, cuales ofrece en su negocio?

Tabla 9. Variedades de queso

CLASE DE QUESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Doble crema	222	68%
Quesillo	246	76%
Chitaga	159	49%
Campesino o de hoja	117	36%
Dietético	105	32%
Queso crema	66	20%
Costeño	60	18%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 3. Variedades de queso



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Según los anteriores resultados , se puede observar que las variedades con mayor demanda son el Quesillo equivalente a un 76% y el doble crema con un 68% y la variedad con menos demanda es el tipo costeño con una representación de solo el 16%. Este resultado indica que al momento de llevar a cabo la ejecución de esta propuesta las dos variedades de queso a producir por la Empresa Procesadora de Lácteos deben ser el doble Crema y Quesillo, en las formas redonda y cuadrada respectivamente.

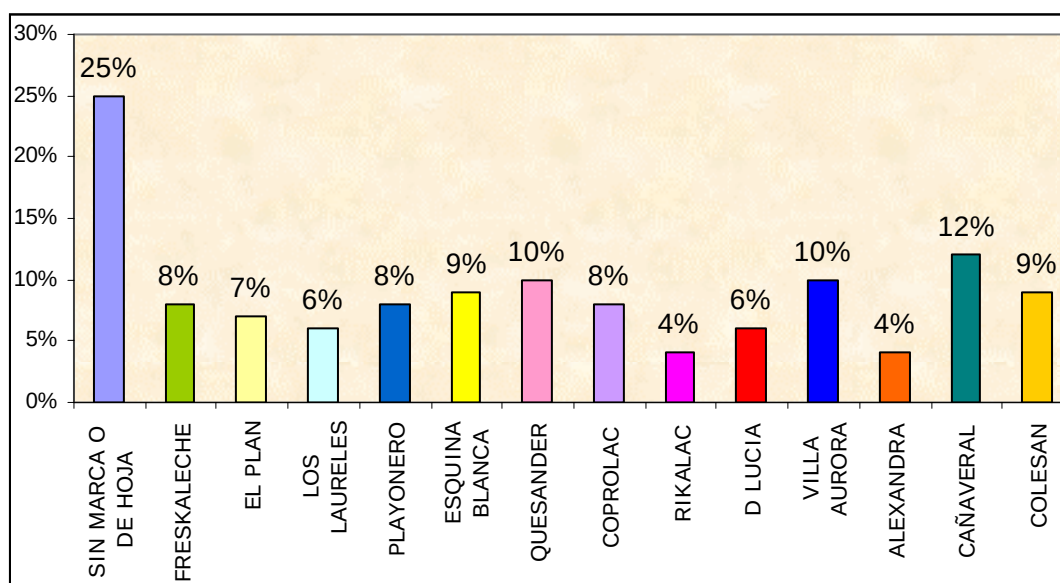
Pregunta 3 : ¿Qué marca de queso vende en su establecimiento?

Tabla 10. Marcas de quesos

MARCA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIN MARCA O DE HOJA	82	25%
FRESKALECHE	25	8%
EL PLAN	23	7%
LOS LAURELES	21	6%
PLAYONERO	27	8%
ESQUINA BLANCA	28	9%
QUESANDER	31	10%
COPROLAC	26	8%
RIKALAC	12	4%
D LUCIA	21	6%
VILLA AURORA	33	10%
ALEXANDRA	14	4%
CAÑAVERAL	32	12%
COLESAN	28	9%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 4. Marcas de quesos



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Este resultado indica que el queso más vendido es el queso de hoja o sin marca equivalente a un 25% .puesto que los negocios que más lo comercializan son las tiendas y micro mercados, por ser un producto

económico. Las demás marcas conocidas presentan porcentajes pequeños y cercanos entre si; todo esto genera una gran oportunidad para la empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá ya que se evidencia en el mercado la no preferencia de marcas.

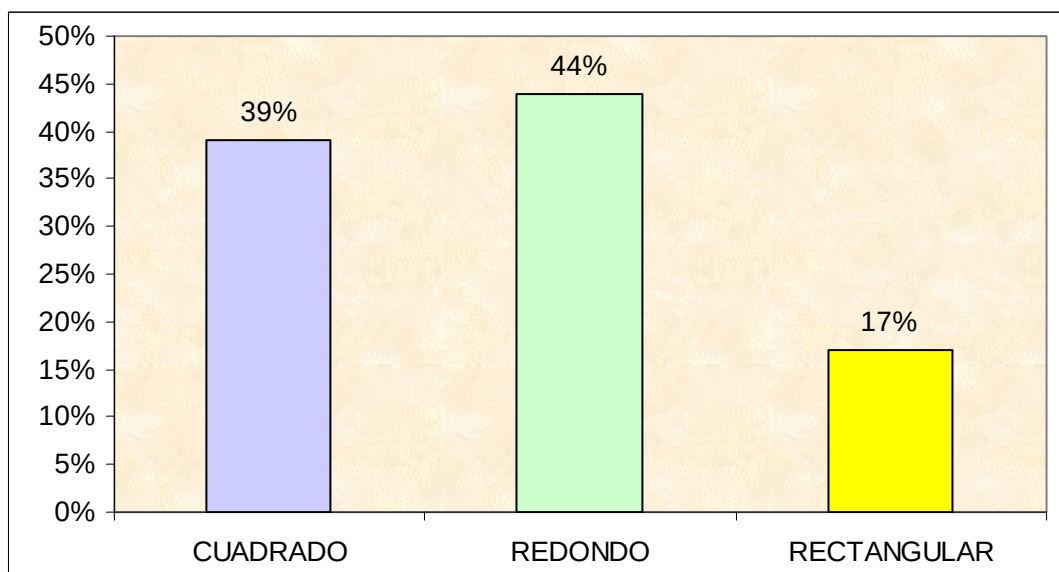
Pregunta 4 . ¿Qué forma de presentación del queso prefiere ofrecer en su negocio?

Tabla 11. Forma de presentación

FORMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DOBLE CREMA		
CUADRADO	86	39%
REDONDO	98	44%
RECTANGULAR	38	17%
TOTAL DOBLE CREMA	222	100%
QUESILLO		
REDONDO	93	38%
CUADRADO	153	62%
TOTAL QUESILLO	246	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

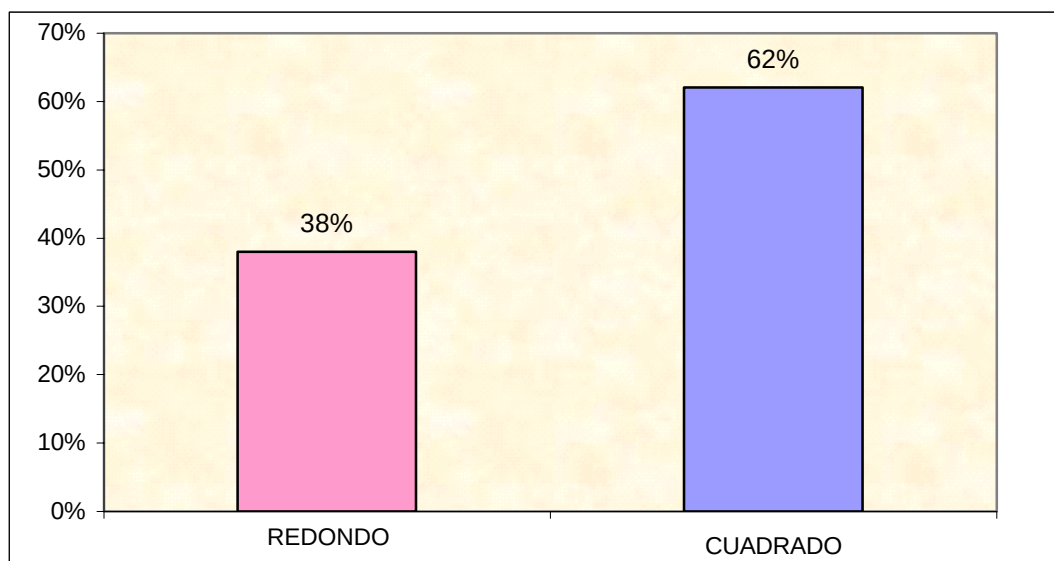
Figura 5. Forma de Presentación del Doble Crema



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

De los 222 establecimientos que prefieren vender queso doble crema la forma redonda es la de mayor aceptación con un 44%, seguida de la forma cuadrada con un 39%, la forma rectangular es la menor aceptación con un 17%. Lo anterior expresa que a los consumidores finales les agrada más este forma de presentación; esto permite identificar que la forma mas recomendable a producir por la Empresa Procesadora de Lácteos para este tipo de queso debe ser la REDONDA.

Figura 6. Forma de Presentación del Quesillo



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Es importante destacar que la variedad tipo quesillo a diferencia del doble crema, la forma de presentación de mayor preferencia, es la cuadrada, equivalente al 59% y la forma redonda gusta un poco menos con un 41%. Este Resultado le permite a la Empresa Procesadora de Lácteos determinar que la forma a producir de quesillo debe ser en la presentación CUADRADA.

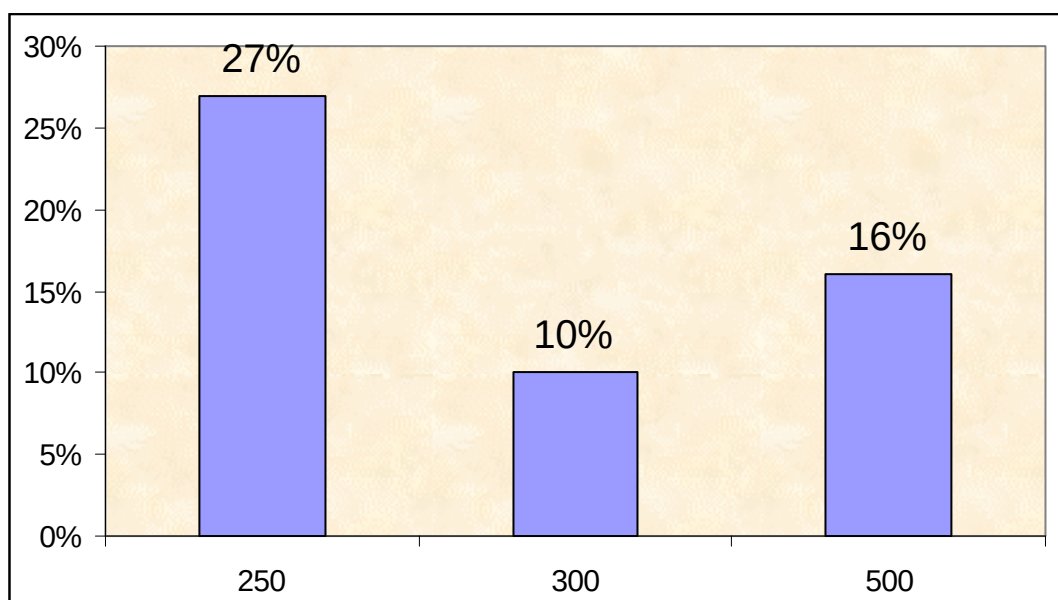
Pregunta 5.¿Qué presentación en gramos vende en su establecimiento?

Tabla 12. Presentación en Gramos

FORMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DOBLE CREMA		
250	87	27%
300	31	10%
500	54	16%
TOTAL DOBLE CREMA	74	100%
QUESILLO		
250	45	14%
500	108	33%
TOTAL QUESILLO	82	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 7. Presentación en gramos para Doble crema

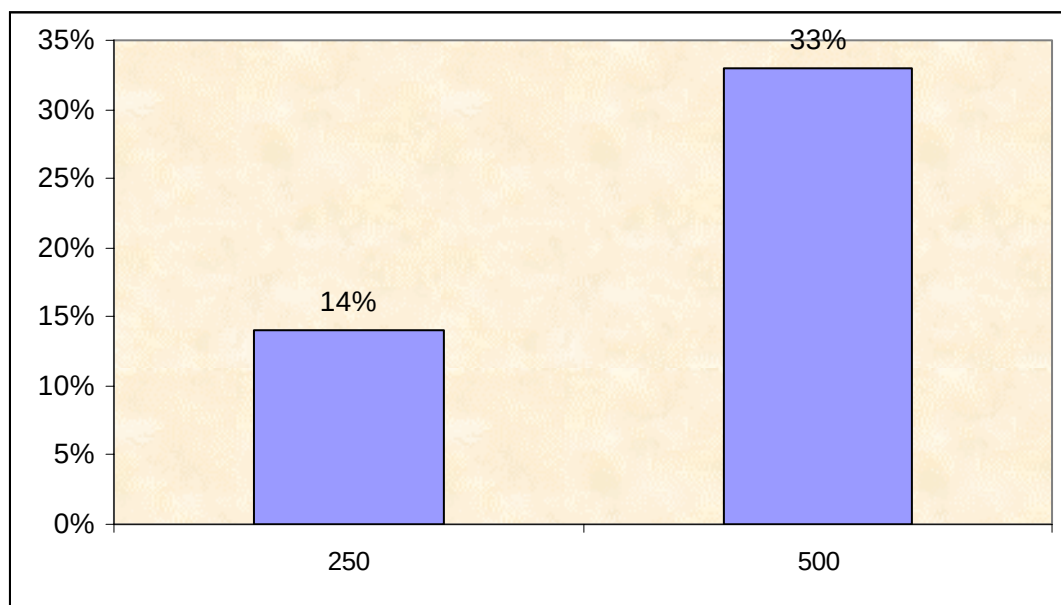


Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Los negocios manifestaron que la presentación de 250 gramos de doble crema es la de mayor preferencia entre sus clientes con un 27% de aceptación de compra, mientras que un 16% prefiere la presentación de 500 gramos. Este resultado le permite a la Empresa procesadora de Lácteos

determinar que las presentaciones a producir de queso doble crema deben ser las de 250 gramos y 500 gramos preferiblemente.

Figura 8. Presentación en gramos del quesillo



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

La prestación de quesillo en gramos que más se vende en promedio en los negocios semanalmente es la de 500 gramos, resultado favorable para la Empresa procesadora de lácteos del municipio de Suratá, porque le permite determinar cual debe ser la presentación en gramos a producir de este tipo de queso.

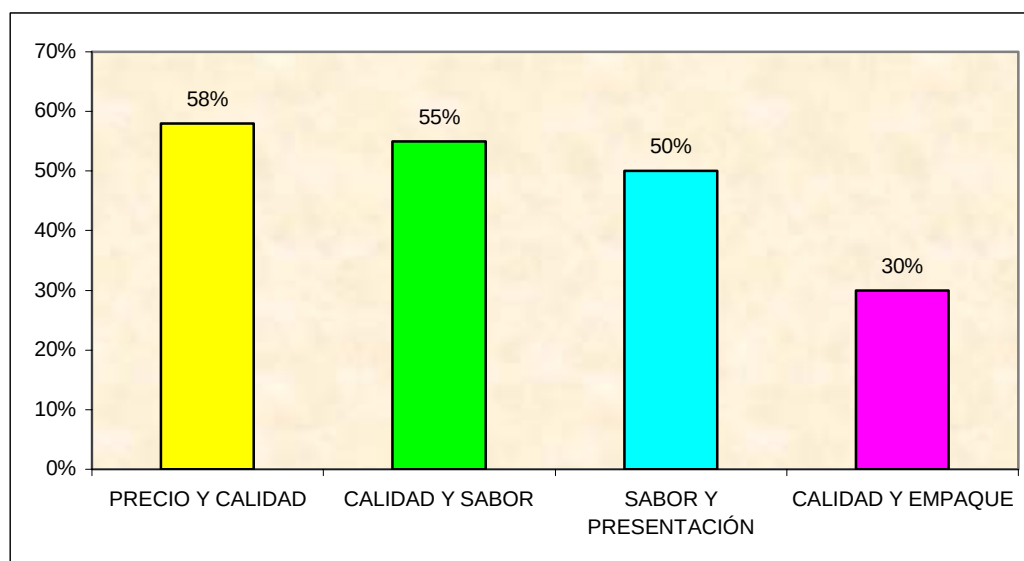
Pregunta 6. ¿Por qué razones prefiere el queso que compra? Marque solo dos razones?

Tabla 13. Preferencia de compra

RAZONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIO Y CALIDAD	211	58%
CALIDAD Y SABOR	178	55%
SABOR Y PRESENTACIÓN	163	50%
CALIDAD Y EMPAQUE	98	30%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 9. Razones de Preferencia de compra



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El precio y la calidad con un 58% es la razón más predominante por la cual los negocios prefieren adquirir el queso que compran; seguido de un 55% cuyas razones son calidad y sabor y un 50% quienes lo adquieren por sabor y presentación, la calidad y el empaque su porcentaje no es muy representativo a la hora de comprar el queso en los diferentes establecimientos. Este resultado le exige a la empresa a la Empresa Procesadora de Lácteos, elaborar productos de excelente calidad a precios aceptables para ser competitivos en este mercado.

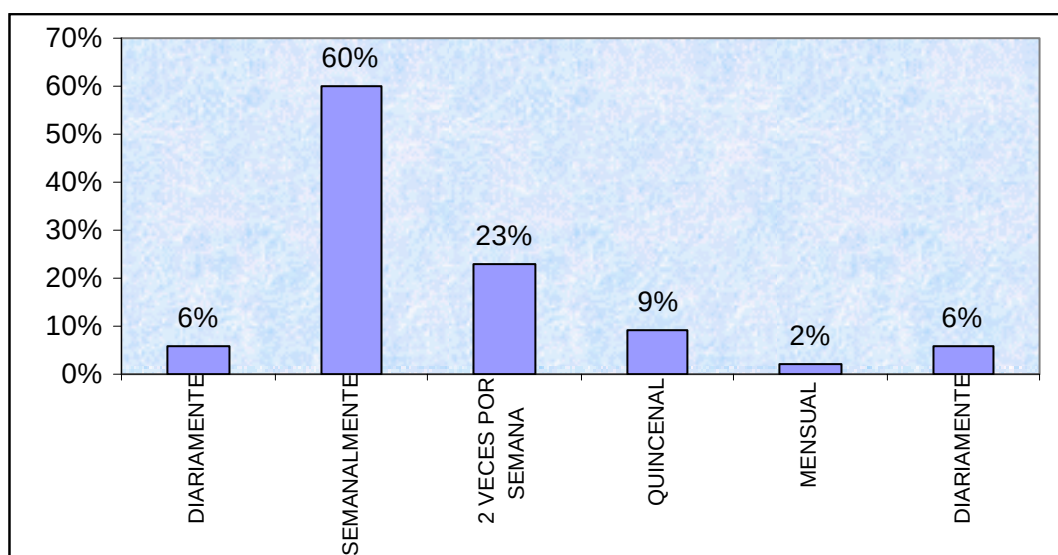
Pregunta 7. ¿Con qué Frecuencia realiza sus pedidos?

Tabla 14. Frecuencia de pedidos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	21	6%
SEMANALMENTE	194	60%
DOS VECES POR SEMANA	76	23%
QUINCENAL	28	9%
MENSUAL	6	2%
DIARIAMENTE	21	6%
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 10. Frecuencia de pedidos



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

La frecuencia más sobresaliente para realizar los pedidos, es semanal, equivalente al 60% quienes manifestaron que por ser un producto perecedero no se justifica mantener grandes cantidades en el inventario; por el contrario, prefieren ofrecer productos frescos a los clientes. Esta conclusión permite a la Empresa Procesadora de Lácteos fijar el volumen de ventas semanales para sus productos Doble Crema y Quesillo en sus respectivas presentaciones y formas.

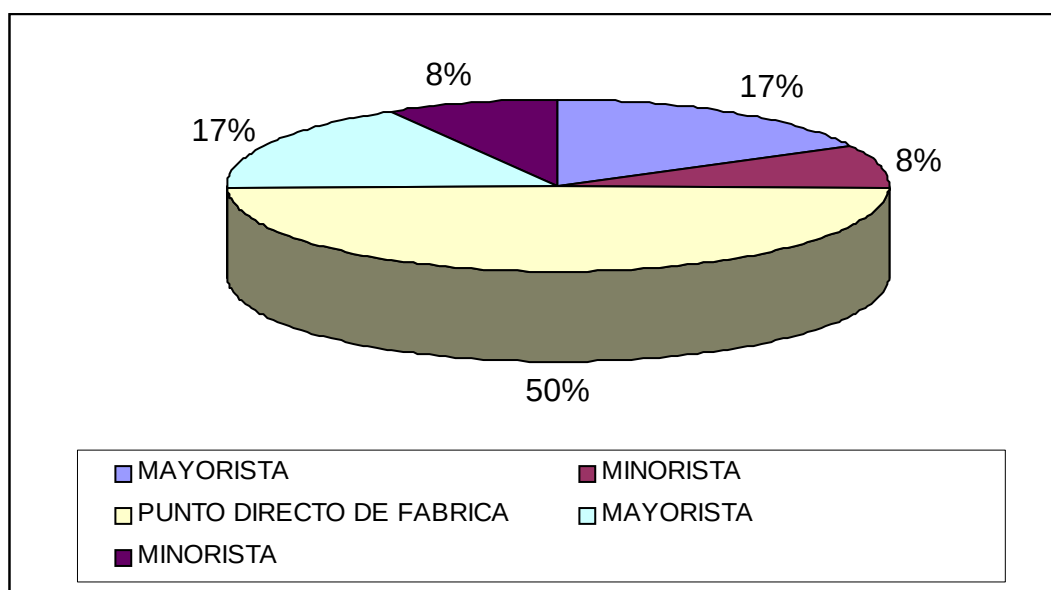
Pregunta 8. ¿Quien le distribuye a Usted el queso?

Tabla 15. Agente distribuidor

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAYORISTA	74	23%
MINORISTA	35	11%
PUNTO DIRECTO DE FABRICA	216	66%
MAYORISTA	74	23%
MINORISTA	35	11%
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 11. Agente distribuidor



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 66% de los negocios prefieren adquirir el producto directamente en los puntos de fábrica, ya que representa menor costo por que requiere el uso de intermediarios. Este resultado permite definir a la Empresa Procesadora de Lácteos determinar cual va ser su canal de distribución a utilizar para posicionar su producto en el mercado.

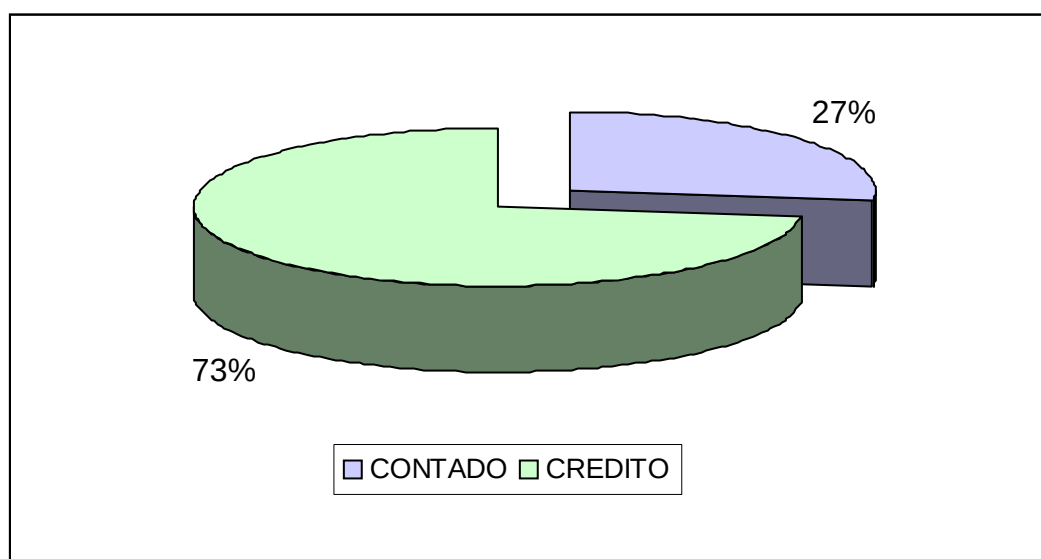
Pregunta 9. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 16. Forma de pago

FORMA DE PAGO	NEGOCIO	PORCENTAJE
CONTADO	87	27%
CREDITO	238	73%
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 12. Forma de pago



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 73% de los negocios manifiestan cancelar sus pedidos a crédito, el 27% lo hace de contado. Este resultado le permite establecer a la Empresa Procesadora de lácteos determinar sus políticas de ventas.

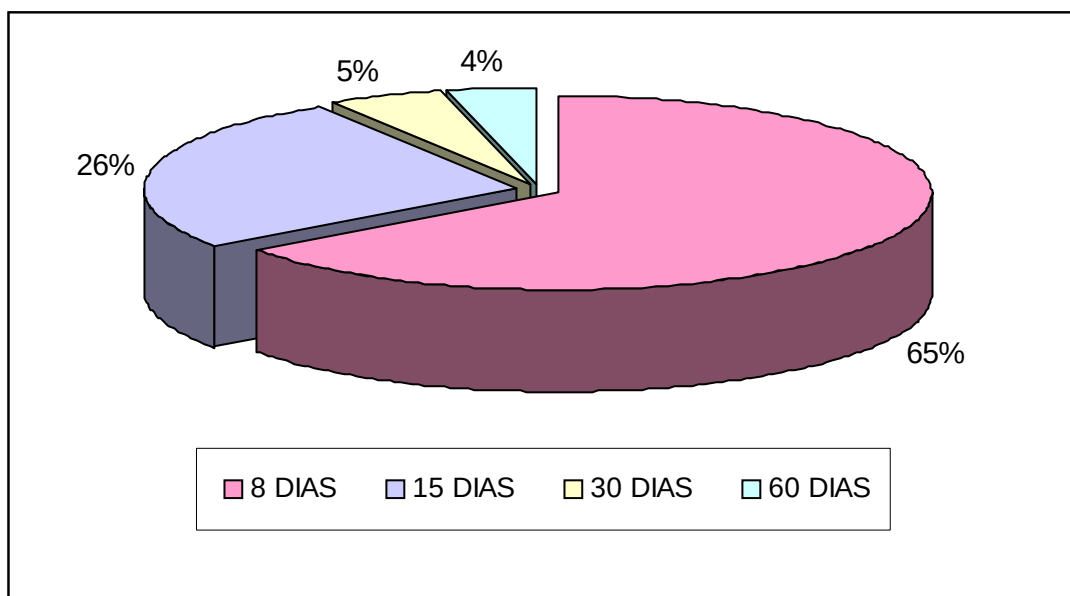
- *Plazo para cancelar el pedido*

Tabla 17. Plazo para cancelar el pedido

PLAZO	NEGOCIOS	PORCENTAJE
8 DIAS	155	65%
15 DIAS	62	26%
30 DIAS	12	5%
60 DIAS	9	4%
TOTAL	238	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 13. Plazo para cancelar el pedido



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

De los 238 negocios que solicitan el crédito el 65% de ellos cancelan sus pedidos cada 8 días; es decir cada vez que se surte; el 26% prefieren cancelar cada 15 días. Este porcentaje (65%) representa 1365 establecimientos de la población analizada a los cuales la Empresa procesadora de Lácteos les puede conceder crédito hasta por 8 días en el momento de adquirir los productos.

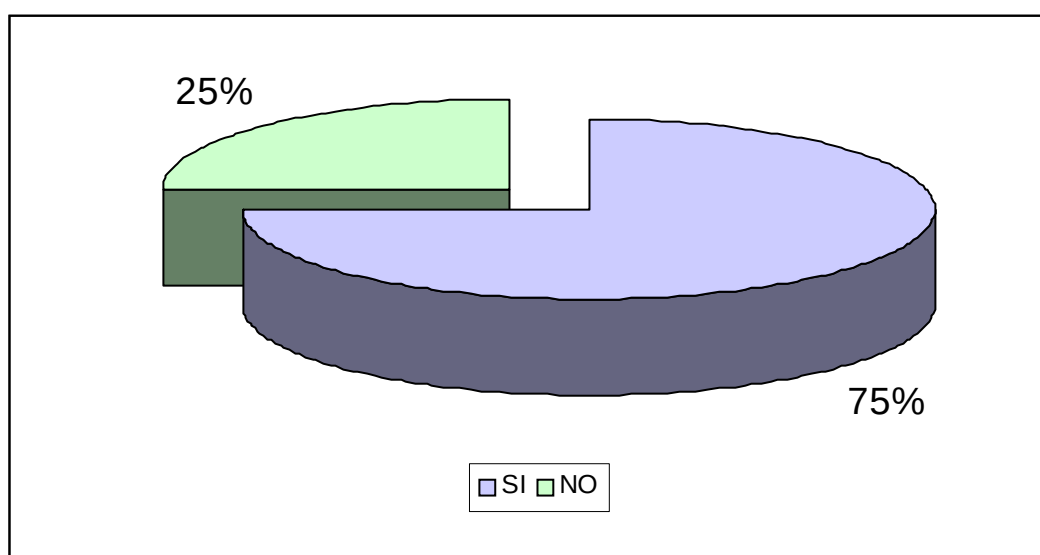
Pregunta 10. ¿Esta satisfecho con el queso que comercializa?

Tabla 18. Satisfacción con el queso que comercializa

FORMA DE PAGO	NEGOCIO	PORCENTAJE
SI	244	75%
NO	81	25%
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 14. Satisfacción con el queso que comercializa



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 75% de los negocios manifiestan estar satisfechos con el queso que comercializan en la actualidad. Por su calidad, precio y sabor; el 25% de ellos no están satisfechos con el queso que comercializan debido a inconvenientes como la mala calidad, mal sabor y precios altos. Este resultado de no satisfacción del 25% representan un numero de 81 negocios del total de la población en estudio lo cual le permite a la Empresa procesadora de lácteos la oportunidad de apoderarse de una parte de esta población no satisfecha para posicionar el producto ofrecido.

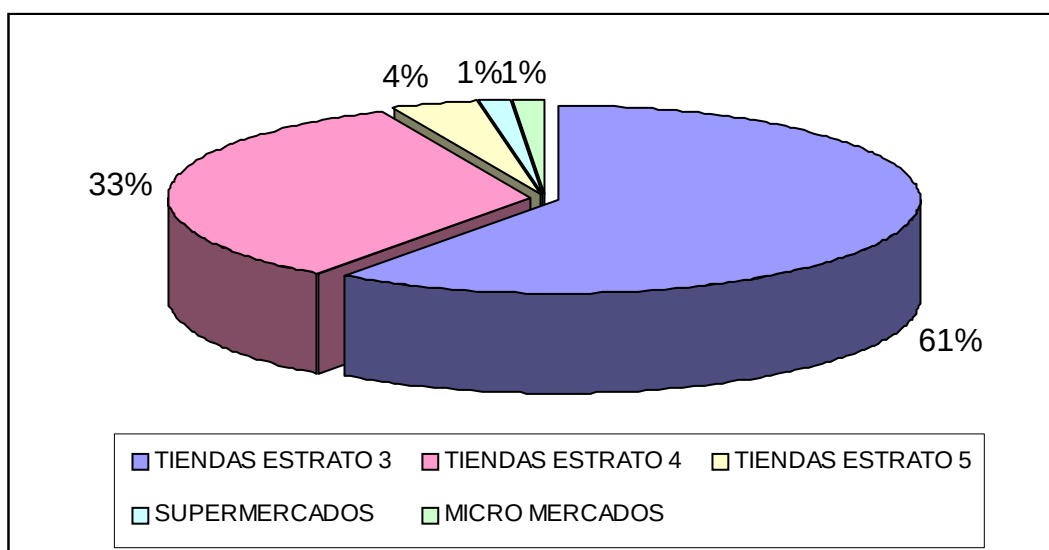
- *Cientes Satisfechos*

Tabla 19. Clientes satisfechos

MUESTRA	No. NEGOCIOS SATISFECHOS	PORCENTAJE
TIENDAS ESTRATO 3	148	45%
TIENDAS ESTRATO 4	81	25%
TIENDAS ESTRATO 5	9	3%
SUPERMERCADOS	3	1%
MICRO MERCADOS	3	1%
TOTAL	244	75%

Fuente: Secretaria de Hacienda Alcaldía de Bucaramanga, Directorio Telefónico Publicas S.A.

Figura 15. Clientes satisfechos



Fuente: Secretaria de Hacienda Alcaldía de Bucaramanga, Directorio Telefónico Publicas S.A.

El 75% de los negocios manifestaron estar satisfechos con el queso que comercializan por la calidad, precio y sabor del producto adquirido, también la puntualidad en la hora de entrega de los pedidos. Permitiéndole a la Empresa Procesadora de Lácteos determinar cuales son las razones por las cuales los clientes se sienten satisfechos con el producto que actualmente compran, lo cual significa que su ingreso en este segmento del mercado lo debe hacer compitiendo con calidad, precio y sabor.

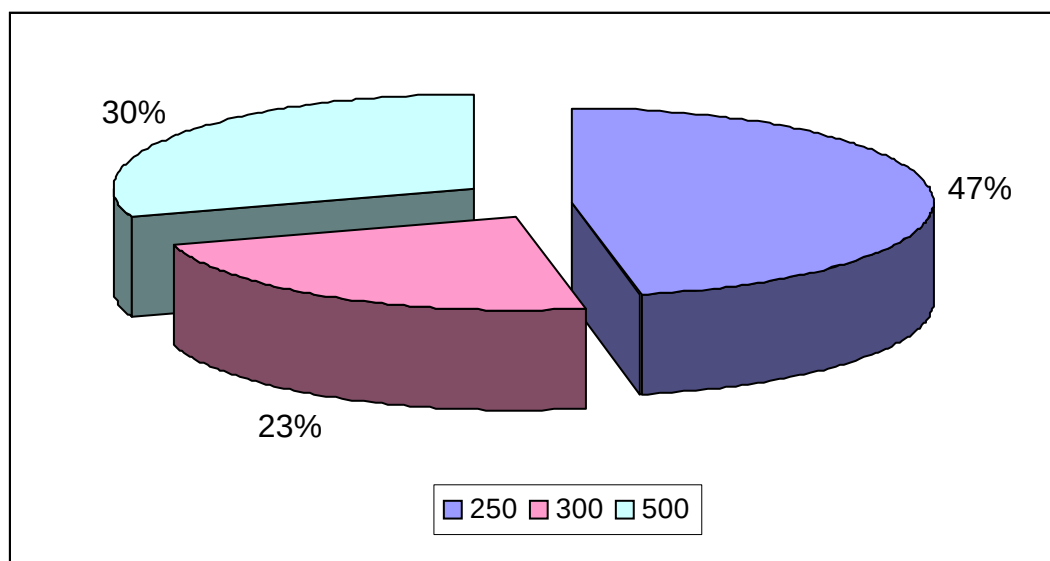
Pregunta 11. ¿Aproximadamente que cantidad de queso Doble Crema y Quesillo Vende Semanalmente?

Tabla 20. Número de unidades vendidas en promedio semanalmente

PRESENTACIÓN EN GRAMOS	NEGOCIOS	No. UNIDADES VENDIDAS SEMANAL	PORCENTAJE
DOBLE CREMA			
250	74	1530	47%
300	74	748	23%
500	74	990	30%
QUESILLO			
250	82	494	22%
500	82	1782	78%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 16. Unidades Vendidas de Doble Crema en promedio

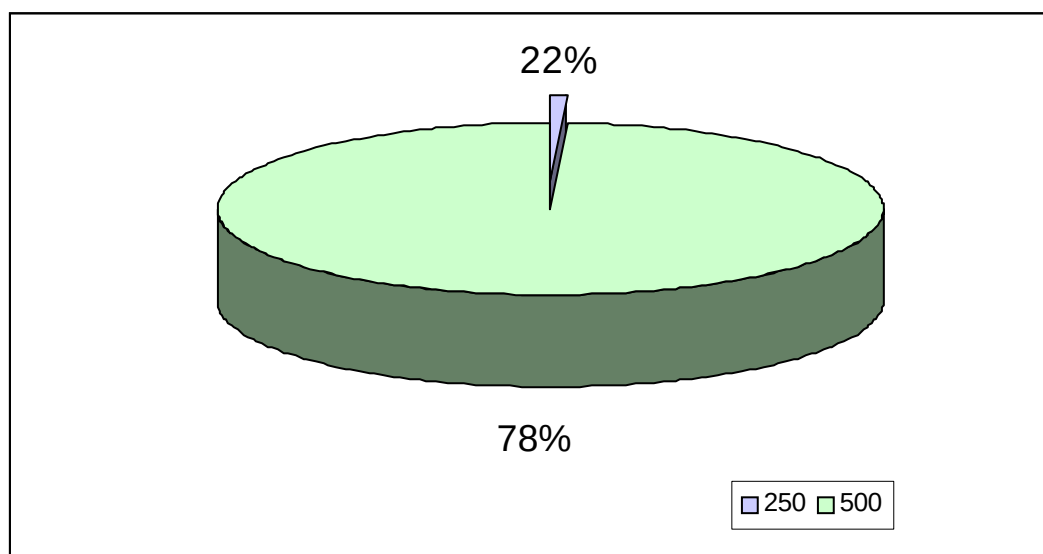


Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Teniendo en cuenta que las clases de queso de mayor preferencia son el Doble Crema y el Quesillo se analiza el movimiento semanal de cada uno de ellos:

De los negocios que prefieren el queso Doble Crema el 47% de ellos tienen un volumen de ventas semanal de 1530 unidades para la presentación de 250 gramos, seguida de un 30% el cual corresponde a la presentación de 500 gramos con 990 unidades. Este porcentaje (77%) aplicado a la población objeto de estudio permite a la Empresa Procesadora de lácteos satisfacer la demanda de esta clase de queso, a los 1617 negocios, los cuales prefieren las presentaciones de 250 y 500 gramos respectivamente.

Figura 17. Unidades Vendidas de quesillo en promedio



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 78% de los negocios declaran vender en promedio 1782 unidades de quesillo semanalmente en la presentación de 500 gramos preferiblemente; seguida de un 22% de la presentación de 250 gramos equivalente a 494 unidades en promedio a la semana. Este resultado permite analizar el número de negocios a satisfacer con el producto elaborado por la Empresa Procesadora de Lácteos el cual corresponde a 1639 del total de la población en estudio.

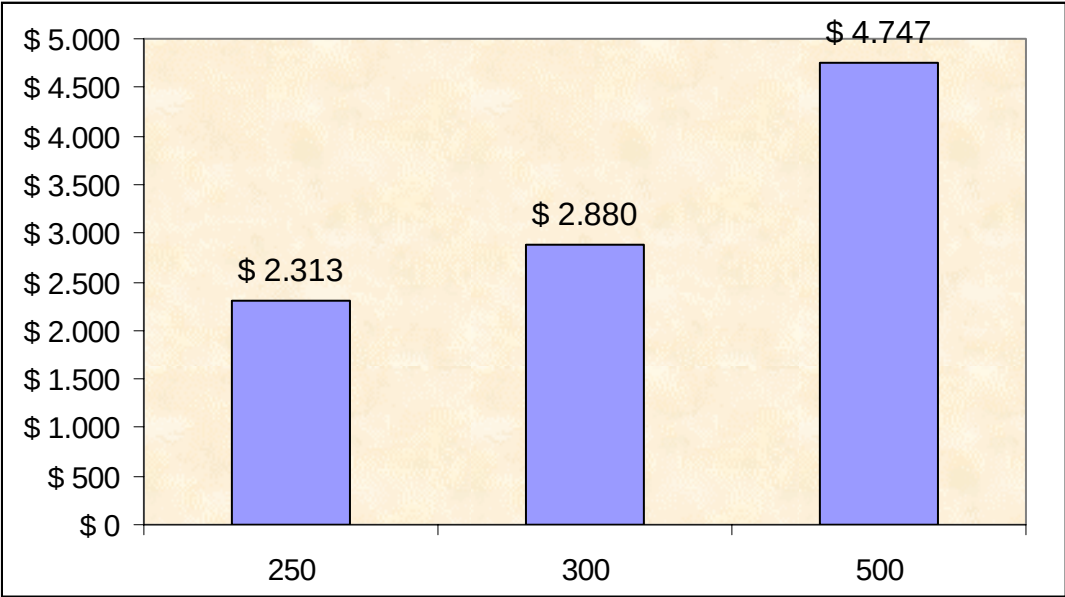
Pregunta 12. ¿A qué precio promedio compra el queso Doble Crema y Quesillo a los proveedores?

Tabla 21. Precio de compra

VARIEDAD DE QUESO	PRESENTACIÓN	PRECIO DE COMPRA
DOBLE CREMA	250	\$2313
	300	\$2880
	500	\$4747
QUESILLO	250	\$2191
	500	\$4381

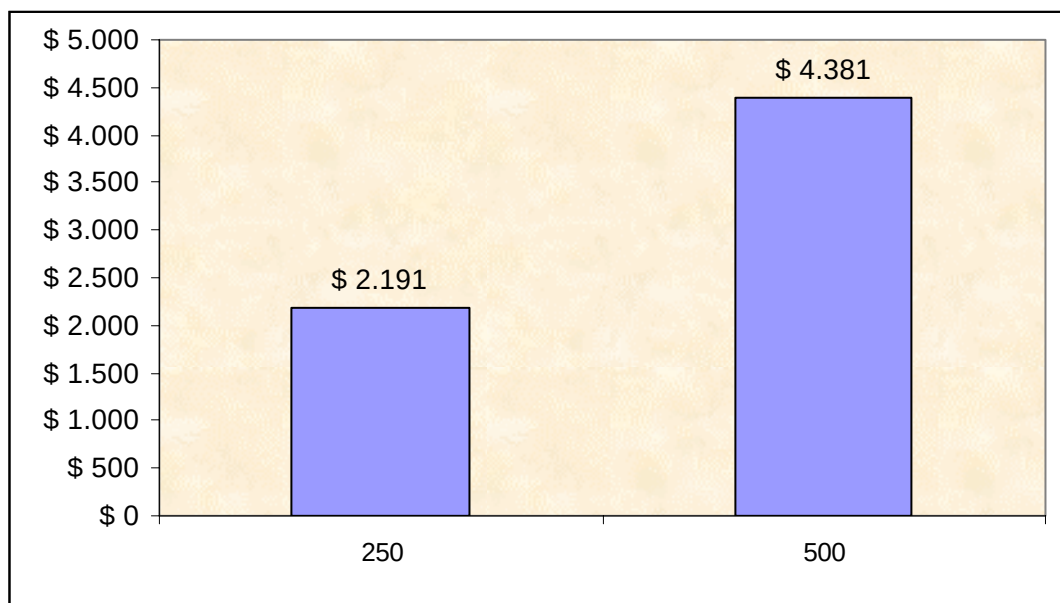
Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 18. Precio Promedio de compra de Doble Crema



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 19. Precio Promedio de Compra de Quesillo



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Nota: El precio promedio de compra se realiza teniendo en cuenta el precio suministrado por cada uno de los negocios donde se aplicaron los instrumentos.

Como resultado del estudio comparativo de los precios del queso Doble Crema y el quesillo se observa que: El queso Doble Crema es mas costoso presenta características tales como alto en grasa, y de consistencia dura; el queso mas vendido por los negocios es el quesillo presentando preferencia y aceptación por ser un producto con características especiales tales como bajo en grasa, y precio económico. Este resultado le permite a la Empresa Procesadora de Lácteos fijar los mecanismos necesarios que le permitan determinar su precios teniendo en cuenta los costos del procesamiento dejando una respectiva utilidad para la empresa.

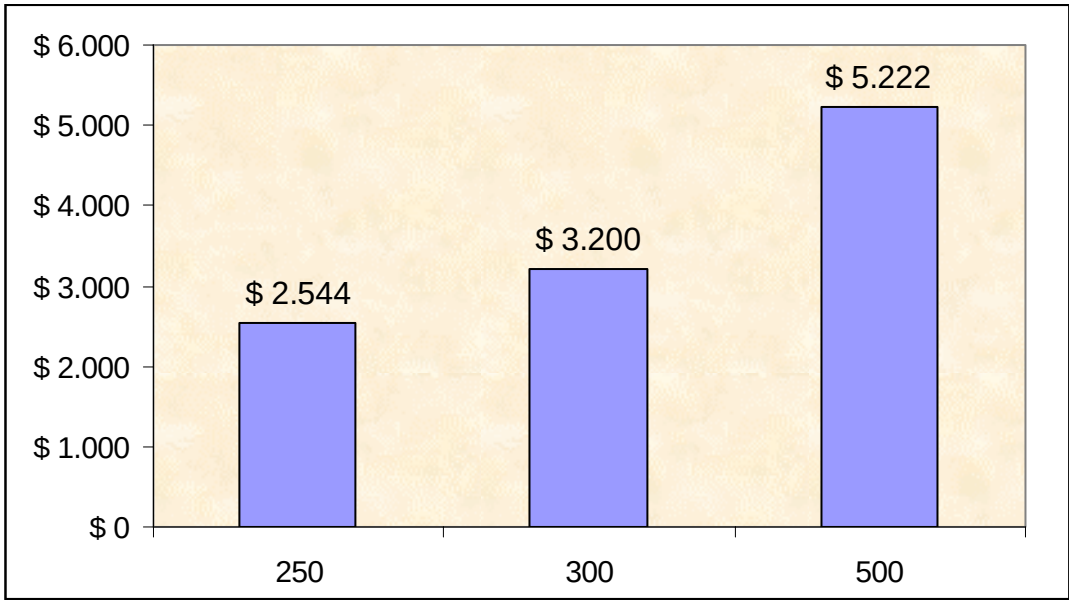
Pregunta 13. ¿A qué precio promedio vende el queso Doble Crema y el Quesillo a los consumidores?

Tabla 22. Precio de venta promedio del Doble Crema y Quesillo

VARIEDAD DE QUESO	PRESENTACIÓN	PRECIO DE COMPRA
DOBLE CREMA	250	\$2544
	300	\$3200
	500	\$5222
QUESILLO	250	\$2410
	500	\$4819

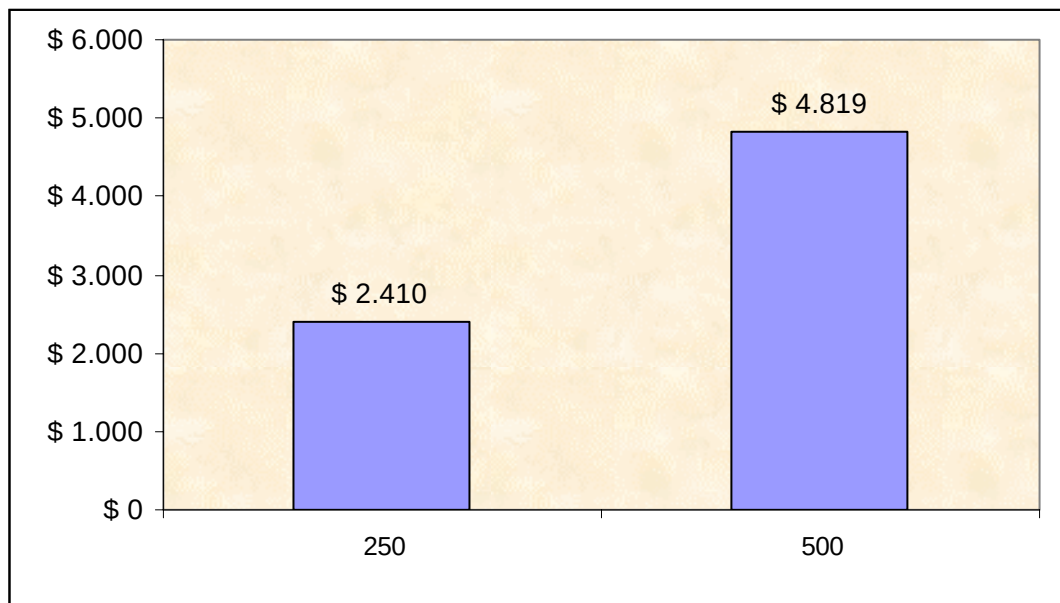
Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 20. Precio Promedio de Venta de Doble Crema



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 21. Precio Promedio de Venta de Quesillo



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El precio promedio de venta del queso Doble Crema y el Quesillo en los negocios varia de acuerdo al peso en gramos y a la marca, observándose una utilidad aproximada para los propietarios de los establecimientos del 10% para las presentaciones de 250 gramos; 300 gramos, y 500 gramos. Este resultado le permite a la Empresa procesadora de Lácteos comparar el precio de su producto con relación al precio de los productos similares existentes en el mercado.

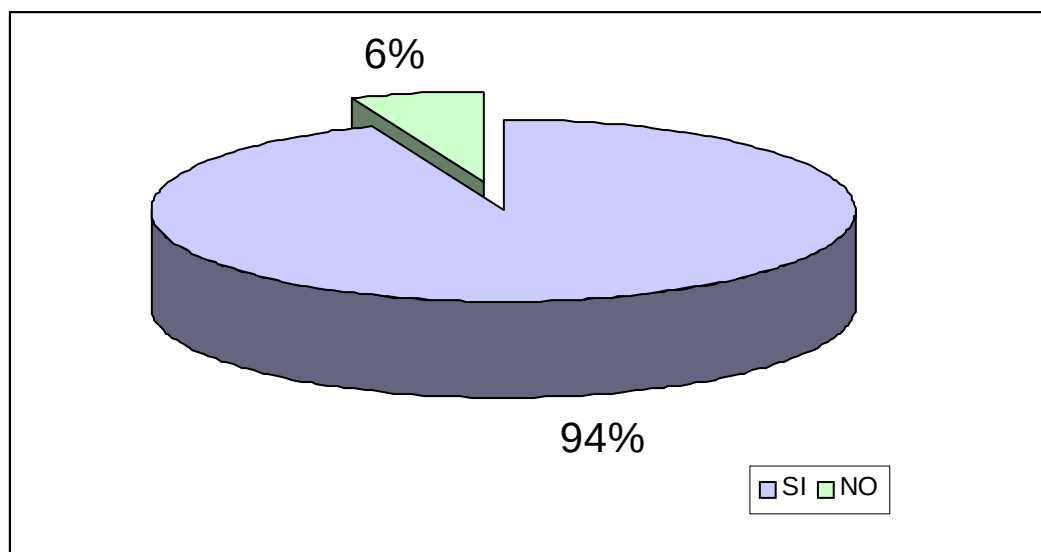
Pregunta 14. ¿Si le ofrecieran un queso 100% natural (Quesillo) producido por la empresa procesadora de lácteos del municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

Tabla 23. Disponibilidad de comercializar

RESPUESTA	NEGOCIO	PORCENTAJE
SI	304	94%
NO	21	6%
TOTAL	325	100%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 22. Disposición de compra



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 94% de los negocios si están dispuestos a comprar un queso 100% natural producido por la empresa Procesadora de lácteos por conocer un producto nuevo, por contar con nuevo proveedor que ofrezca, entregue oportunamente el producto y lo garantice. Este resultado es de alto beneficio para la ejecución de este proyecto el cual brinda la oportunidad de ingresar a competir en el mercado de los lácteos.

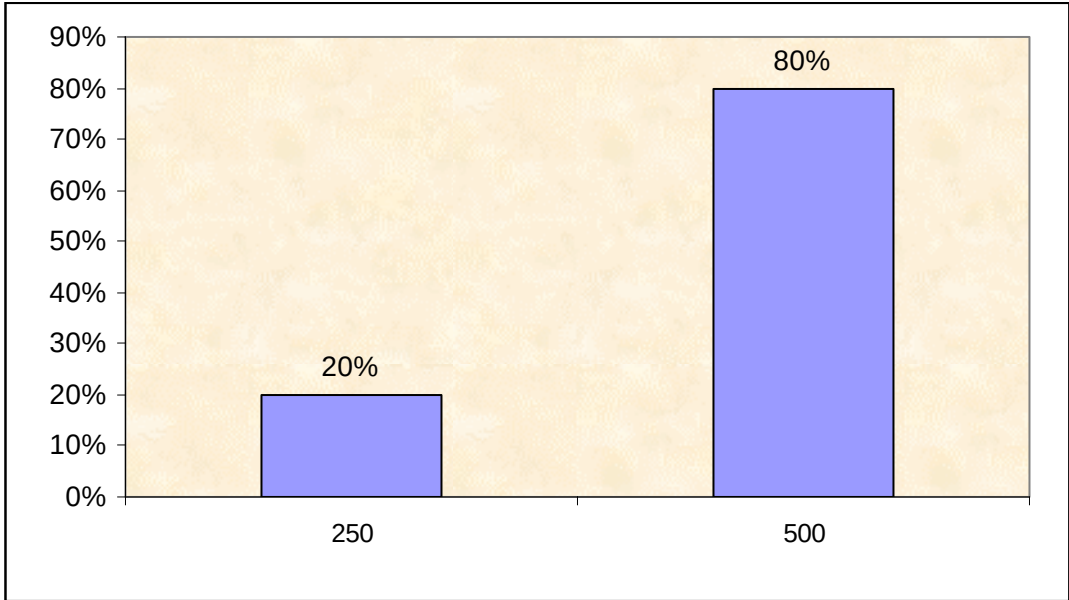
Pregunta 15. ¿Qué cantidad de queso (Quesillo) en promedio estaría dispuesto a comprar semanalmente a la Empresa procesadora de lácteos de Suratá?

Tabla 24. Cantidad en Promedio a Solicitar de Quesillo

PESO EN GRAMOS	UNIDADES A SOLICITAR	PORCENTAJE
250	120	20%
500	488	80%

Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

Figura 23. Cantidad Solicitada en Promedio



Fuente. Encuesta realizada a tiendas, supermercados y micromercados de la ciudad de Bucaramanga

El 80% de los negocios manifestaron estar dispuestos a comprar la nueva marca, solicitando en promedio 488 unidades de Quesillo a la semana en la presentación de 500 gramos. Se deciden por esta presentación por ser la de mayor porcentaje solicitada en la muestra. Este resultado reafirma a la Empresa procesadora de fabricar queso tipo quesillo en la presentación de 500 gramos.

RESULTADOS: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PIZZERÍAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

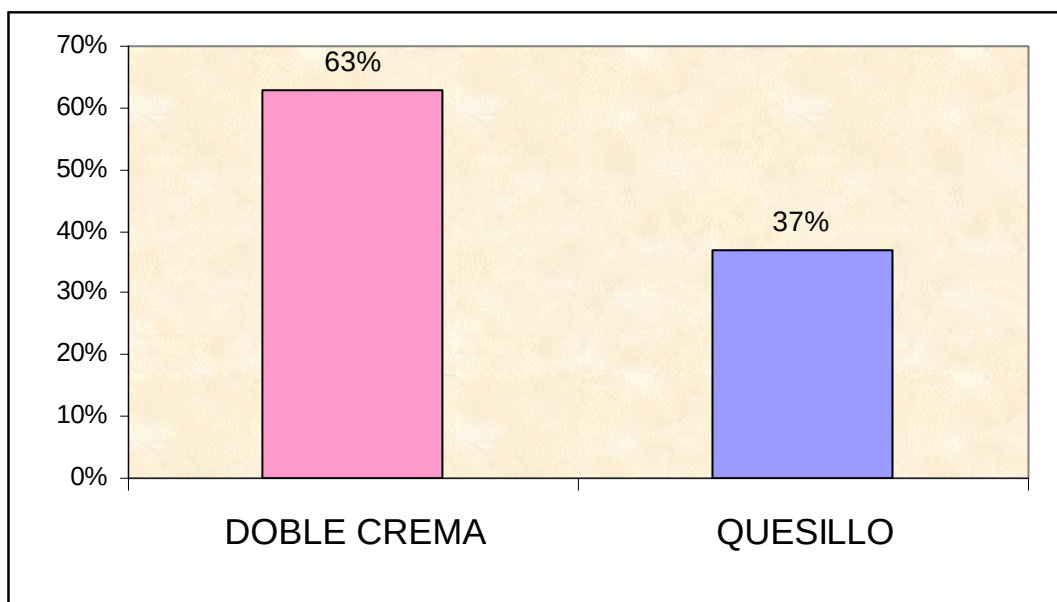
Pregunta 1. ¿Qué variedades de queso compra para la elaboración de sus pizzas?

Tabla 25. Variedad de queso

CLASE DE QUESO	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	17	63%
QUESILLO	10	37%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 24. Variedad de queso



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

La mayoría de las pizzerías manifestaron (63%) compra queso doble crema. El resultado obtenido nos indica la preferencia del queso doble crema para la actividad comercial de estos establecimientos por su alto contenido de materia grasa, y por se pasta semicocida e hilada.

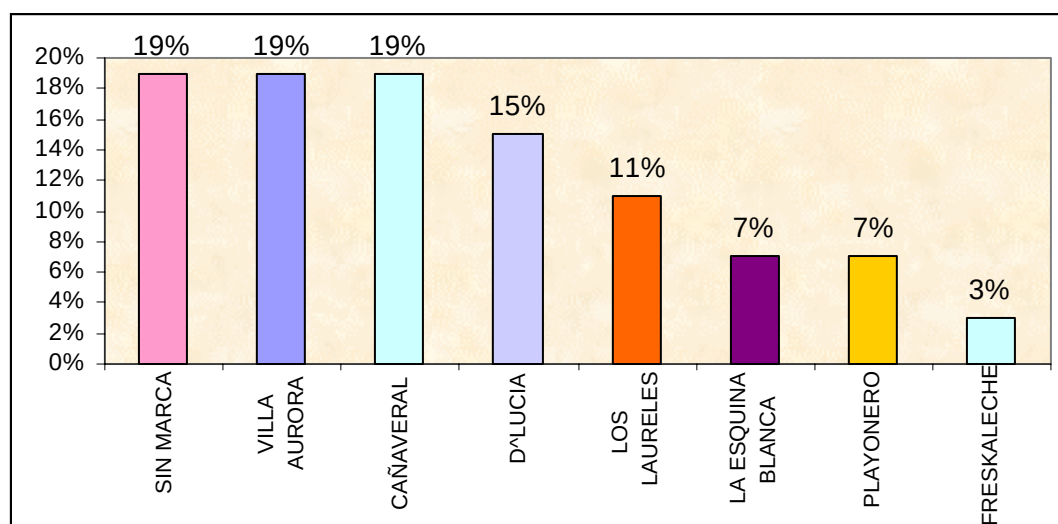
Pregunta 2. ¿Qué marca de queso le agrada comprar?

Tabla 26. Marca de queso

MARCA	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SIN MARCA	5	19%
VILLA AURORA	5	19%
CAÑAVERAL	5	19%
D [^] LUCIA	4	15%
LOS LAURELES	3	11%
LA ESQUINA BLANCA	2	7%
PLAYONERO	2	7%
FRESKALECHE	1	3%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 25. Marca de Queso



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Dentro de las marcas que existen en el mercado, las pizzerías prefieren para realizar sus pedidos a Villa Aurora, Cañaveral y Sin marca, con un porcentaje del 19% de preferencia, seguido de un 15% para la marca D[^]Lucia y 11% para la marca Los Laureles. Este resultado es una oportunidad para la Empresa procesadora de Lácteos por que evidencia que no existe una preferencia de marca determinada para la compra del producto.

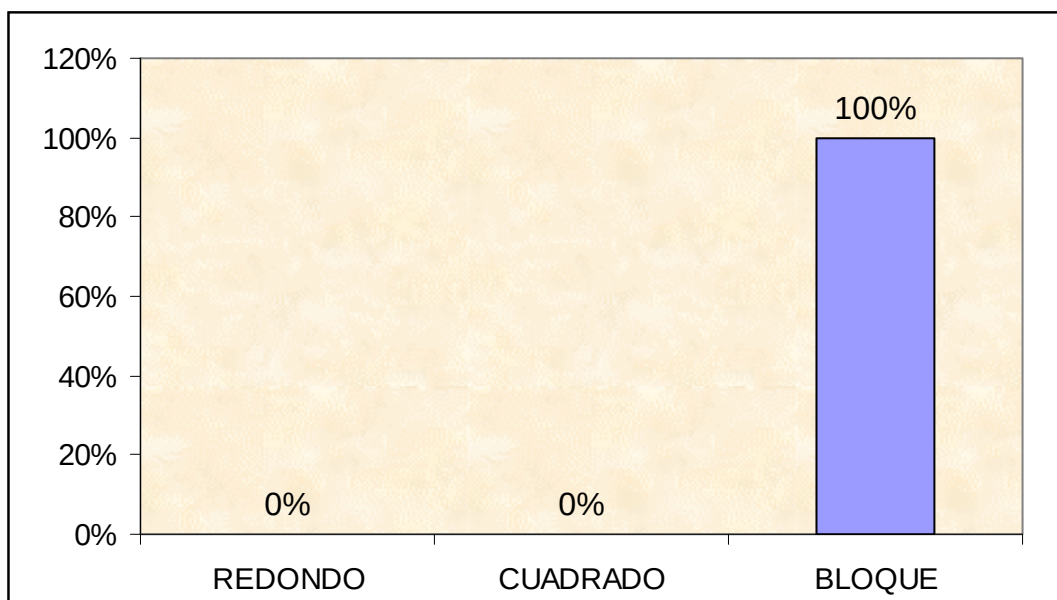
Pregunta 3. ¿Qué forma de presentación del queso prefiere comprar en su negocio?

Tabla 27. Forma de Presentación

FORMA DE PRESENTACIÓN	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
REDONDO	0	0%
CUADRADO	0	0%
BLOQUE	27	100%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 26. Forma de presentación.



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 100% de las pizzerías declaran comprar la presentación de queso Doble Crema en bloque por ofrecer mayor comodidad para la elaboración de los productos. Este resultado le permite a la Empresa procesadora determinar que forma de presentación producir de queso Doble Crema para ofrecer en el mercado de las pizzerías.

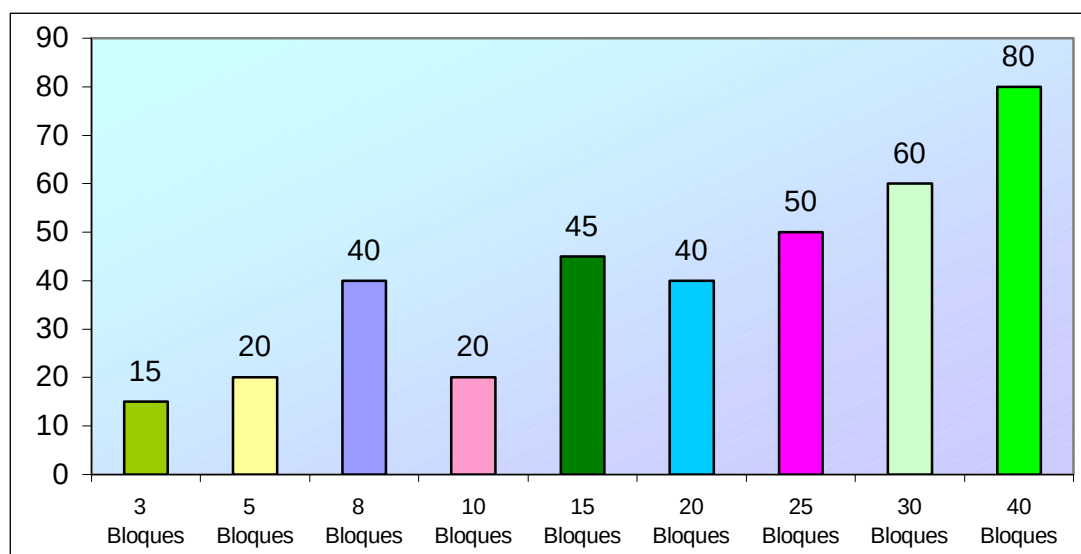
Pregunta 4. ¿Actualmente que cantidad de queso compra semanalmente?

Tabla 28. Cantidad de queso comprada semanalmente

No. BLOQUES (Xi)	No. PIZZERÍAS (Fi)	PORCENTAJE (Xi Fi)
3 Bloques	5	15
5 Bloques	4	20
8 Bloques	5	40
10 Bloques	2	20
15 Bloques	3	45
20 Bloques	2	40
25 Bloques	2	50
30 Bloques	2	60
40 Bloques	2	80

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 27. Cantidad de compra



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Las pizzerías manifestaron compran en promedio 14 bloques de queso doble crema semanalmente . Este resultado le permite a la Empresa Procesadora de Lácteos establecer que clase de queso y en que presentación se debe producir para ofrecer el producto a las pizzerías de la ciudad.

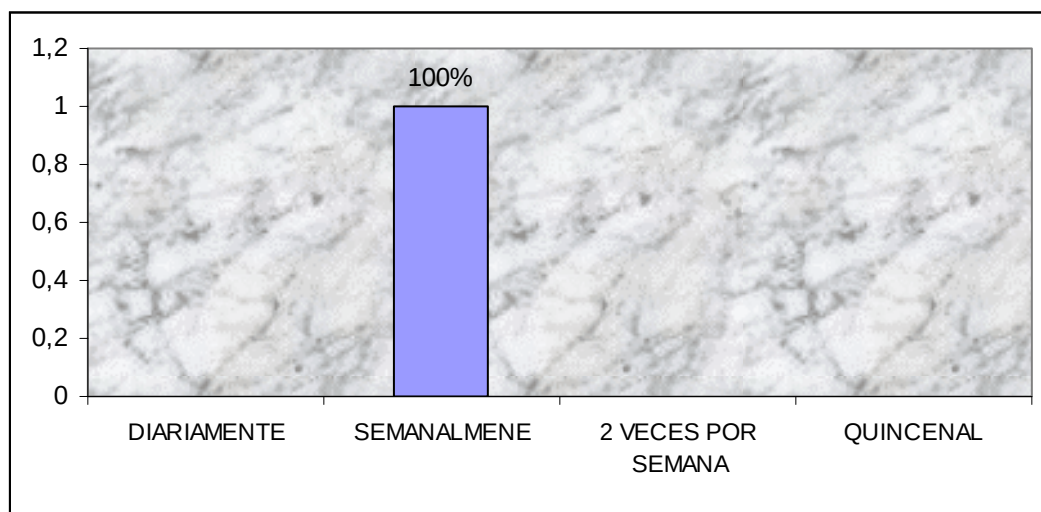
Pregunta 5. ¿Con que frecuencia compra queso?

Tabla 29. Frecuencia de compra

FRECUENCIA	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	-	-
SEMANALMENTE	27	100%
DOS VECES POR SEMANA	-	-
QUINCENAL	-	-
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 28. Frecuencia de compra



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 100% de las pizzerías manifiestan que realizan sus compras de queso Doble Crema en bloque una vez a la semana por ser un producto perecedero.

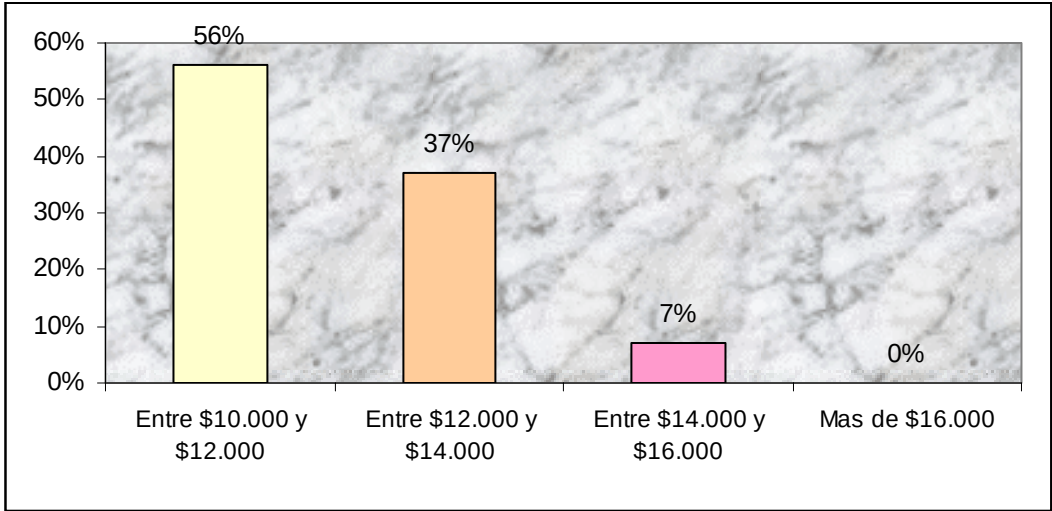
Pregunta 6. ¿Cuál es el precio de compra del queso que utiliza en su negocio?

Tabla 30. Precio de compra

No. BLOQUES	No. PIZZERÍAS	PORCENTAJE
Entre \$10.000 y \$12.000	15	56%
Entre \$12.000 y \$14.000	10	37%
Entre \$14.000 y \$16.000	2	7%
Mas de \$16.000	-	0%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 29. Precio de compra



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El precio de compra oscila entre los \$10.000 y \$ 12.000 pesos con un porcentaje del 56%, siempre dependiendo de la marca que se desea adquirir. Entre las marcas destacadas se observan sin Marca Villa Aurora, Cañaveral, D´Lucia.

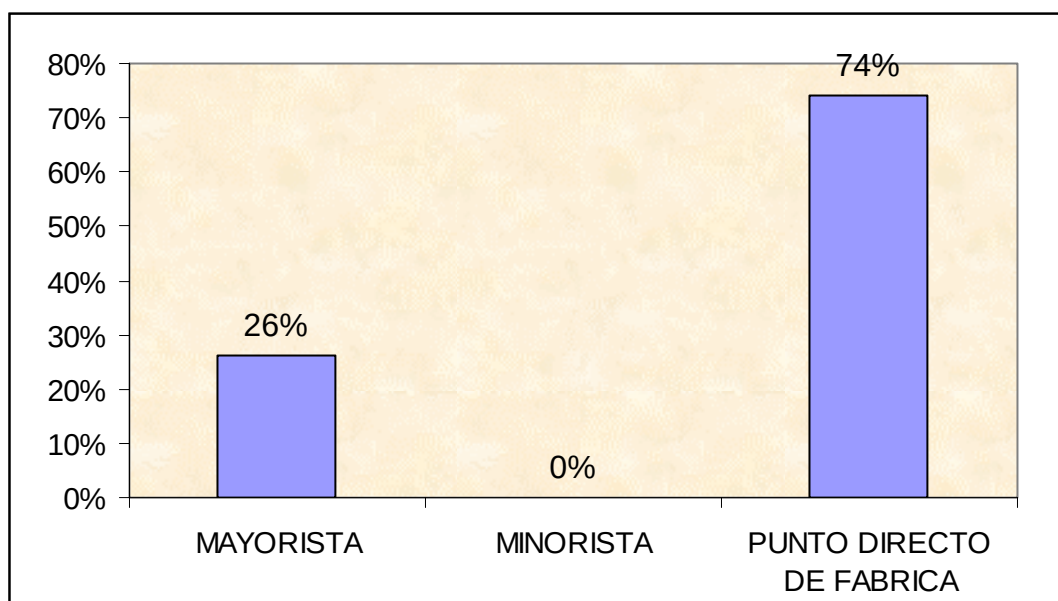
Pregunta 7. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Tabla 31. Agente distribuidor

DISTRIBUIDOR	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
MAYORISTA	7	26%
MINORISTA	0	0%
PUNTO DIRECTO DE FABRICA	20	74%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 30. Agente Distribuidor



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 74% de las pizzerías manifiestan comprar sus quesos directamente al punto de fábrica, por ser mas económico y sin intermediarios que encarezcan y demoren la entrega del producto. Este resultado se debe tener en cuenta para fijar los canales de distribución del producto en la ciudad de Bucaramanga.

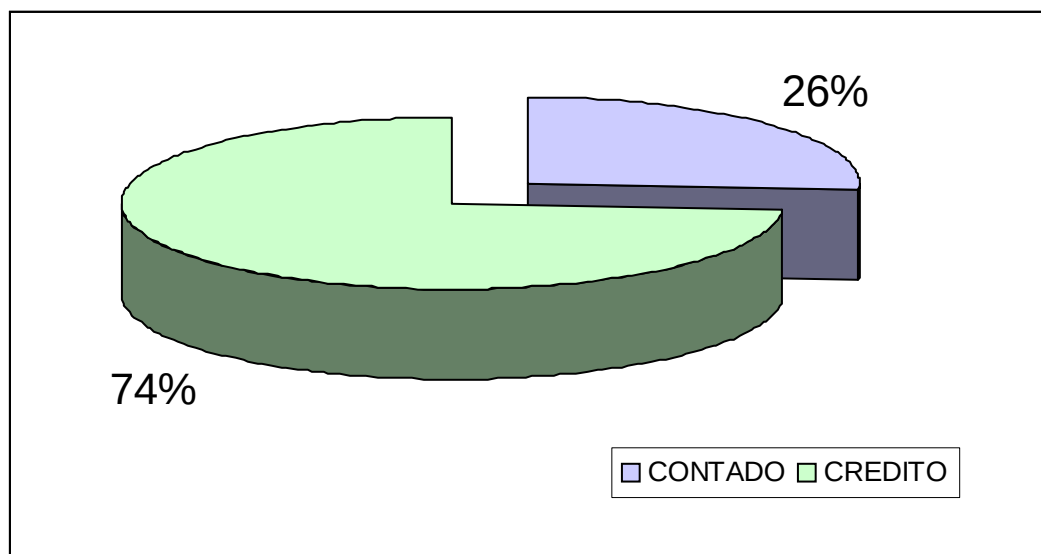
Pregunta 8. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 32. Forma de pago

FORMA DE PAGO	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
CONTADO	7	26%
CREDITO	20	74%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 31. Forma de pago



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 74% de las pizzerías manifestaron cancelar sus pedidos a crédito. Este resultado es importante a tener en cuenta para determinar las políticas de ventas a seguir por la Empresa procesadora de Lácteos.

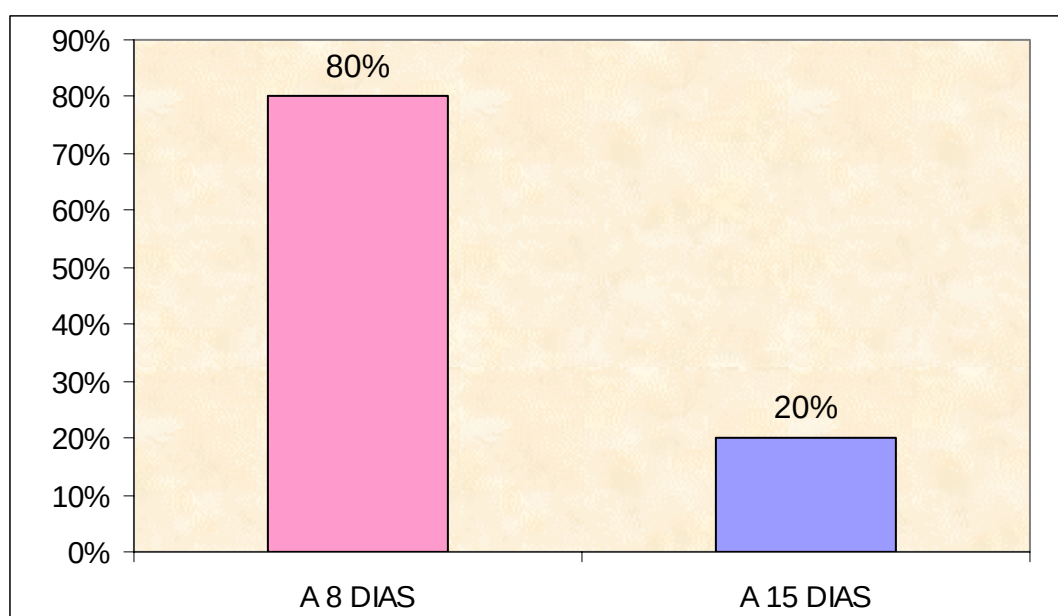
- *Plazo para cancelar el crédito*

Tabla 33. Plazo para el crédito

PLAZO	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
A 8 DIAS	16	80%
A 15 DIAS	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 32. Plazo para el crédito



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 20% de las pizzerías declaran pagar sus pedidos entre 8 y 15 días después de la entrega del pedido. Este resultado se debe tener en cuenta para la recuperación de cartera de la Empresa procesadora de Lácteos.

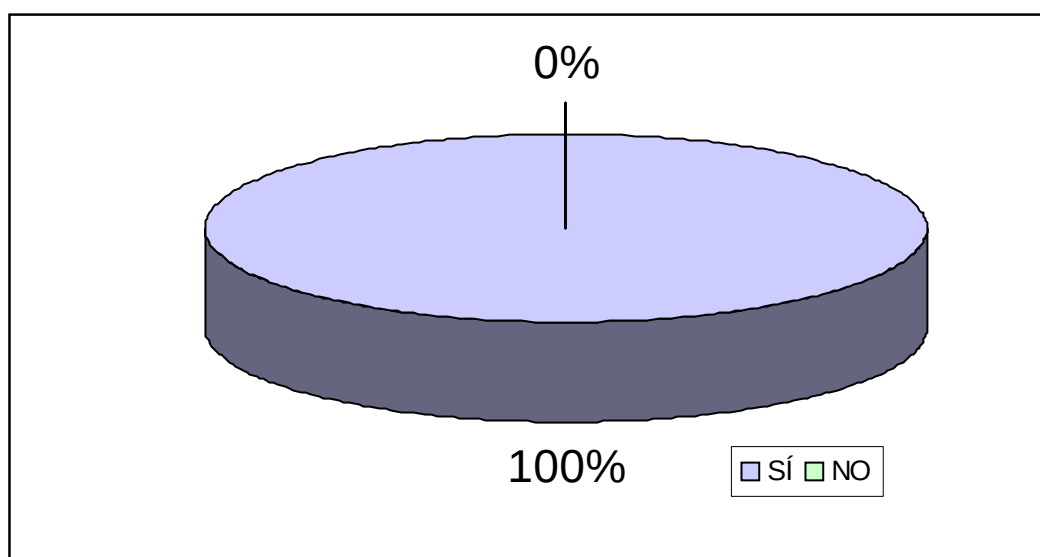
Pregunta 9. ¿Esta satisfecho con el queso que utiliza?

Tabla 34. Satisfacción con el producto

RESPUESTAS	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SÍ	27	100%
NO	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 33. Satisfacción con el producto



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 100% de las pizzerías declaran estar satisfechas con el producto que utilizan para la elaboración de sus productos, por ser productos de buena calidad y precios económicos.

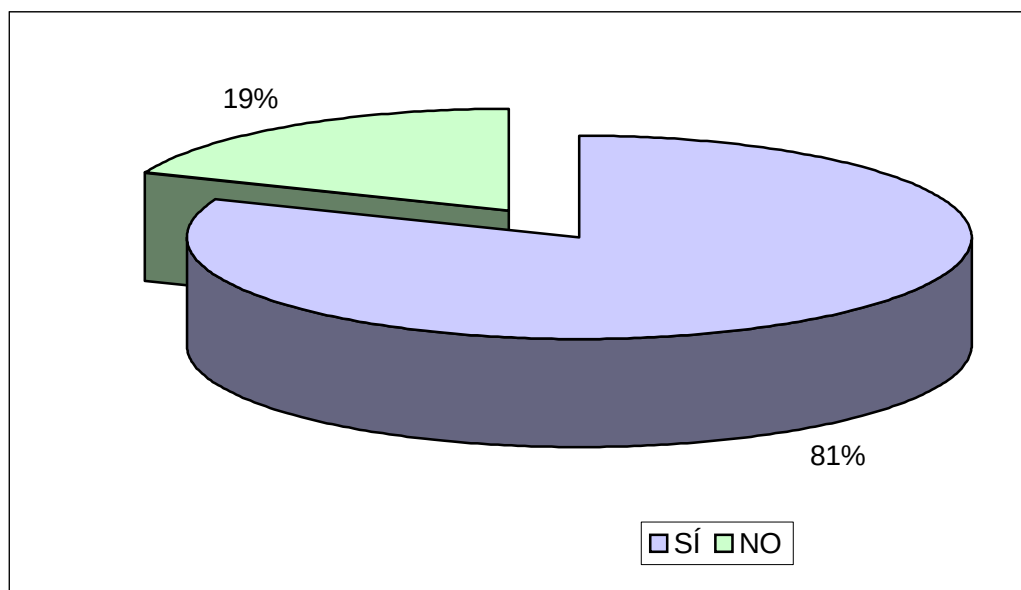
Pregunta 10. ¿Si le ofrecieran un queso 100% natural producido por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá estaría dispuesto a comprarlo?

Tabla 35. Disposición de compra

RESPUESTAS	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SÍ	22	81%
NO	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 34. Disposición de compra



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 81% de las pizzerías están dispuestas a comprar una nueva marca de queso por conocer el producto, resultado que será muy beneficioso para la ejecución de este proyecto.

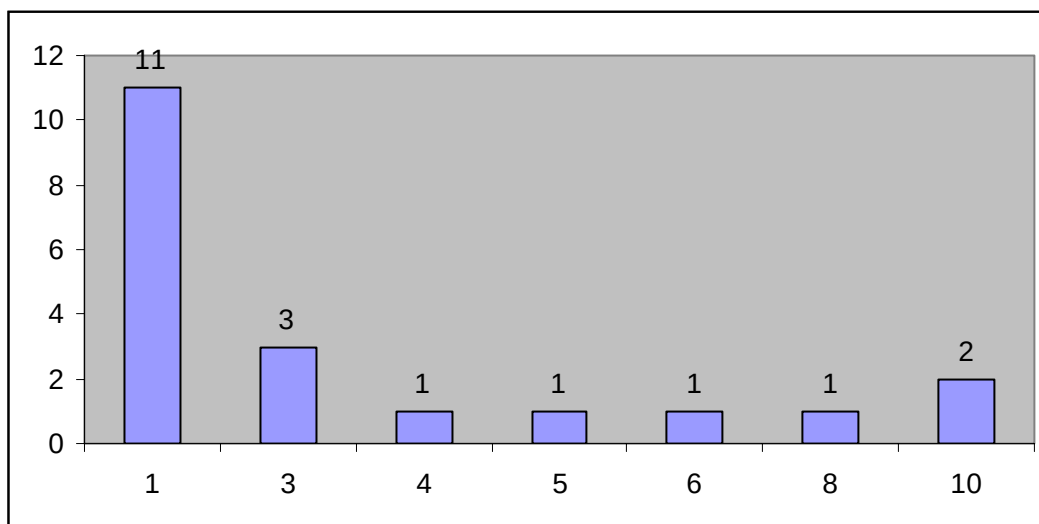
Pregunta 11. ¿Si la anterior respuesta es afirmativa que cantidad en bloques estaría dispuesto a comprar?

Tabla 36. Cantidad a comprar

No. BLOQUES SOLICITADOS	PIZZERÍAS	$X_i * F_i$
1	11	11
3	3	9
4	1	4
5	1	5
6	1	6
8	1	8
10	2	20
TOTAL	22	63

Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

Figura 35. Cantidad solicitada



Fuente. Encuestas realizadas a pizzerías de la ciudad de Bucaramanga

El 81% de las pizzerías que están dispuestas a comprar el producto adquirirían en promedio 3 bloques por semana, cifra que resulta interesante para el nivel de ingresos del proyecto.

RESULTADOS: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS TIENDAS DE LOS MUNICIPIO DE SURATÁ Y MATANZA.

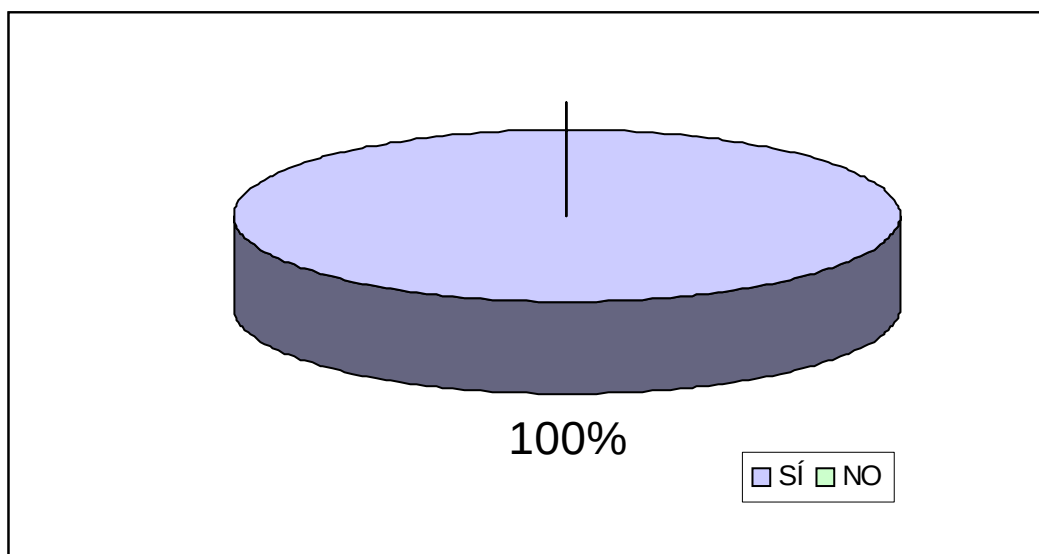
Pregunta 1. ¿En su negocio comercializa queso?

Tabla 37. Disponibilidad de comercializar

RESPUESTAS	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SÍ	56	100%
NO	-	-
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 36. Comercializa queso



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

El 100% de las tiendas manifestaron la aceptación para incluir dentro la lista de productos que ofrece el producto elaborado por la Empresa Procesadora de lácteos.

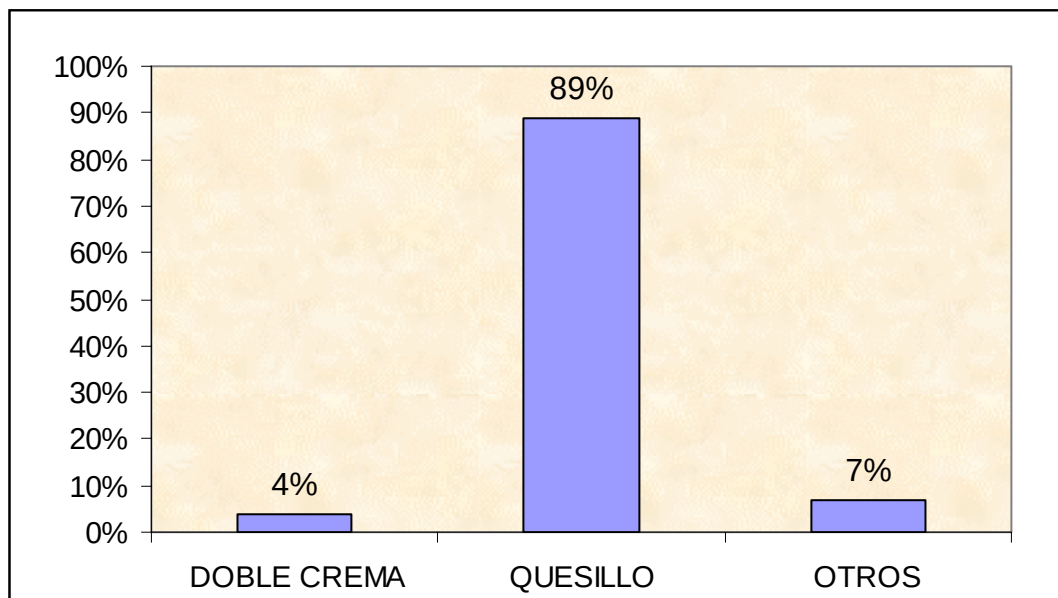
Pregunta 2. ¿Qué variedad de queso vende más?

Tabla 38. Variedad de queso

TIPO DE QUESO	TIENDAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	2	4%
QUESILLO	50	89%
OTROS	4	7%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 37. Variedad de queso



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Las tiendas de los municipios de Suratá y Matanza manifiestan que el tipo de queso que mas venden es el quesillo; y solo se ofrece esta variedad de queso por ser de gran aceptación a pesar de ser Municipios pequeños en donde no existe gran afluencia de variedad de quesos.

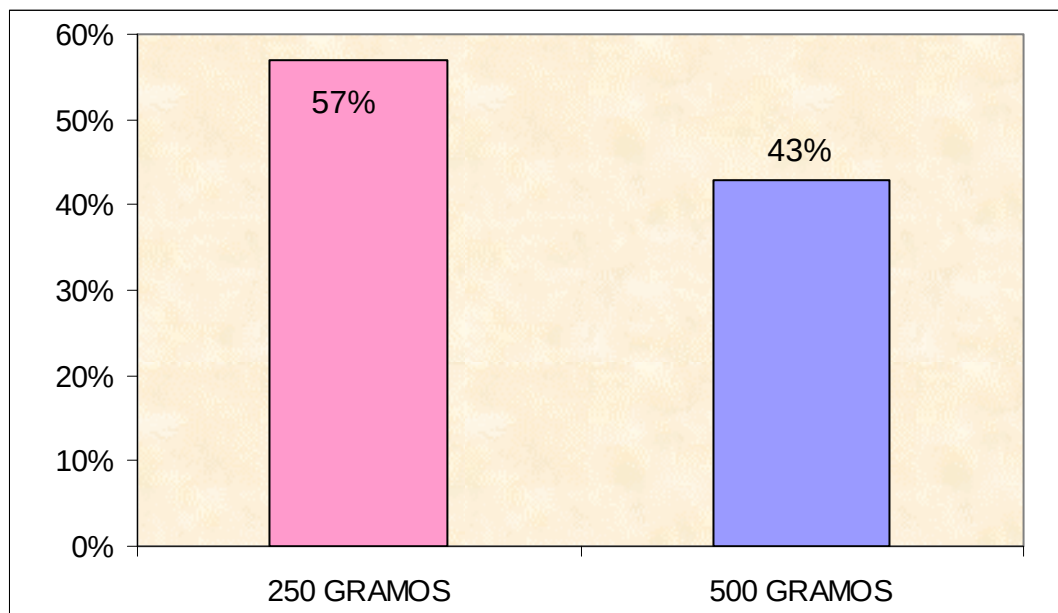
Pregunta 3. ¿Qué presentación en gramos vende más?

Tabla 39. Presentación en gramos

PESO	UNIDADES	PORCENTAJE
250 GRAMOS	24	57%
500 GRAMOS	32	43%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 38. Cantidad de queso



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

La presentación del queso Quesillo mas vendida en las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza semanalmente es la de 500 gramos equivalente al 57%; la presentación de 250 gramos es menos solicitada con un 43%.

Pregunta 4. ¿Con que frecuencia compra queso?

Tabla 40. Frecuencia de compra

FRECUENCIA	TIENDAS	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	-	-
DIA POR MEDIO	-	-
CADA TRES DIAS	-	-
UNA VEZ A LA SEMANA	56	100%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 39. Frecuencia de compra



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

El 100% de las tiendas manifestaron que realizan sus compras de queso tipo Quesillo una vez a la semana en la presentación de 500 gramos por ser un producto perecedero.

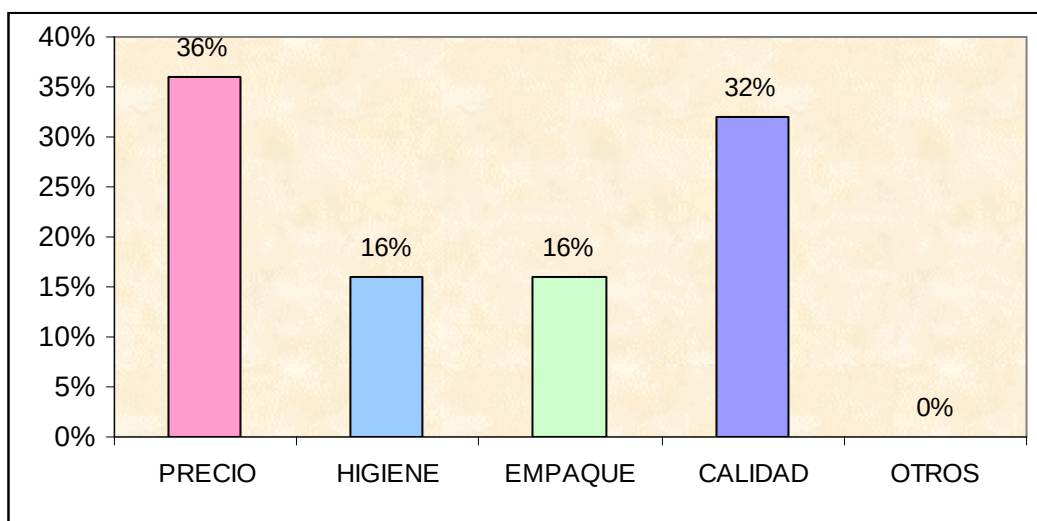
Pregunta 5. ¿Qué razones tienen mayor importancia para Usted a la hora de comprar queso?

Tabla 41. Razones de compra

FRECUENCIA	TIENDAS	PORCENTAJE
PRECIO	20	36%
HIGIENE	9	16%
EMPAQUE	9	16%
CALIDAD	18	32%
OTROS	0	0%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 40. Razones de compra



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

La razón más importante para las tiendas a la hora de comprar el queso es el precio económico con un 36%; seguido de la calidad con un 32%. Este resultado se debe tener en cuenta al momento de ofrecer nuevamente el producto pues se debe vender un producto con buena calidad, precio económico y condiciones de higidienes optimas.

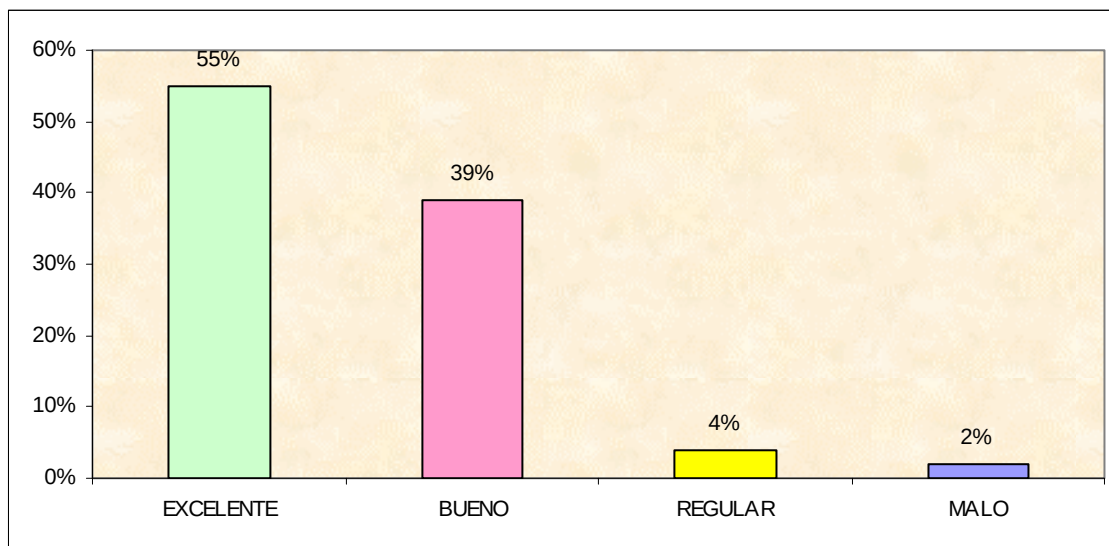
Pregunta 6. ¿Qué opinión tiene Usted con respecto al queso que producía COOP SURATÁ LTDA ?

Tabla 42. Opinión respecto al producto

OPINIÓN	TIENDAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	31	55%
BUENO	22	39%
REGULAR	2	4%
MALO	1	2%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Surata y Matanza

Figura 41. Opinión respecto al producto



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Surata y Matanza

Las tiendas manifestaron que el producto elaborado por la Cooperativa de Lácteos de Municipio de Surata era excelente con un porcentaje equivalente al 55%; esto demuestra que el producto que allí se elaboraba era de excelente calidad, precios económicos y elaborado en optimas condiciones de higiene.

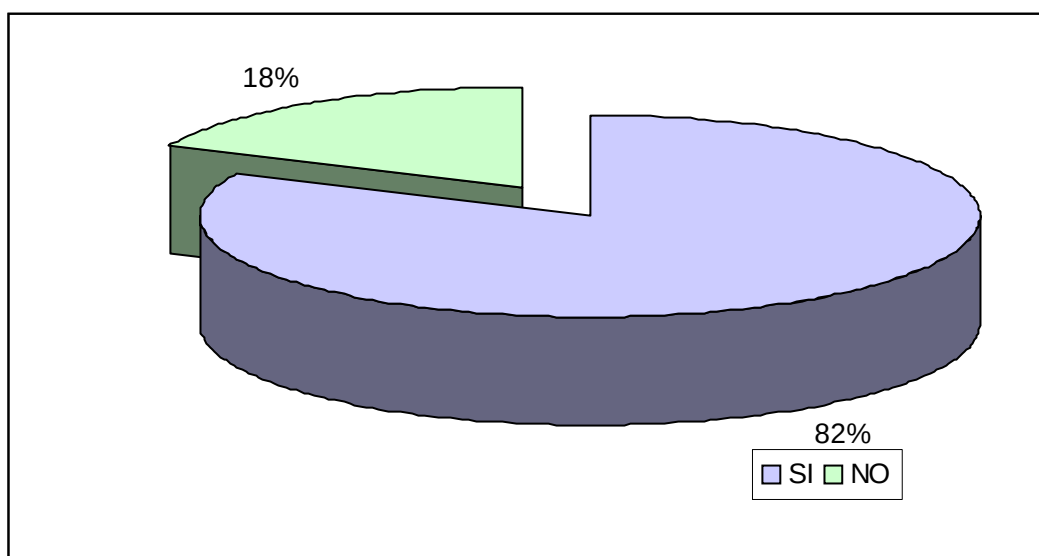
Pregunta 7. ¿Ha presentado inconvenientes el queso que Usted compra actualmente?

Tabla 43. Inconvenientes del producto

RESPUESTAS	TIENDAS	PORCENTAJE
SI	46	82%
NO	10	18%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 42. Inconvenientes con el producto



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

El 82% de las tiendas declaran que si han presentado inconvenientes con el producto que comercializan actualmente, tales como baja calidad, mal sabor de y mala presentación. Este resultado permite identificar aquellas razones por las cuales las tiendas manifiestan estar insatisfechas con el producto que actualmente comercializan, esto permite nuevamente el posicionamiento de la Empresa ofreciendo producto de buena calidad, precios económicos y entregas a tiempo.

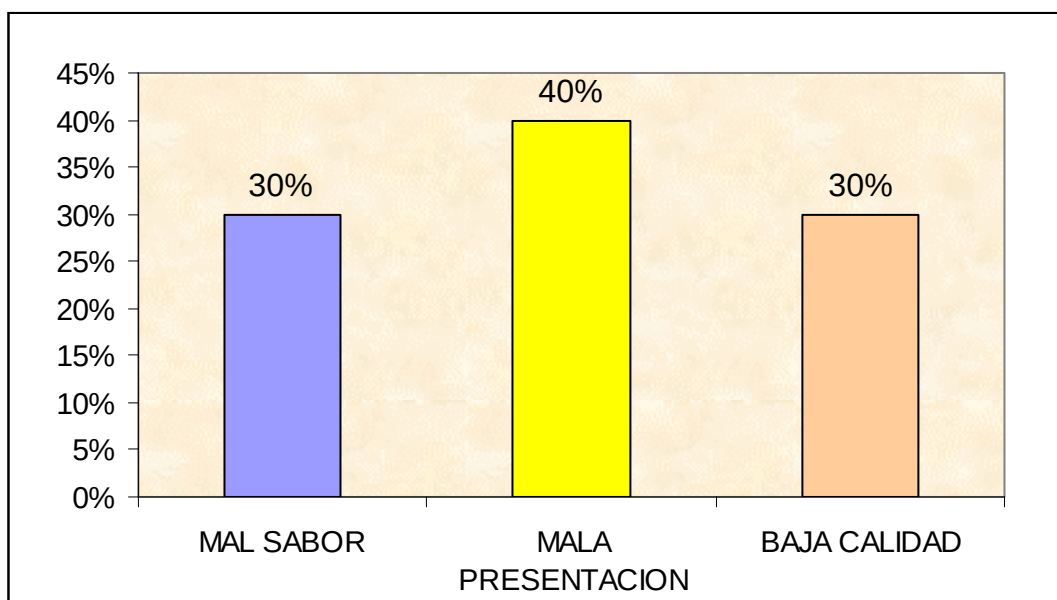
- *Razones de no satisfacción*

Tabla 44. Razones de no satisfacción

RAZONES	TIENDAS	PORCENTAJE
MAL SABOR	3	30%
MALA PRESENTACIÓN	4	40%
BAJA CALIDAD	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 43. Razones de no satisfacción



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

La mala presentación es la razón más predominante con un 40% para la no satisfacción en las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza que comercializan este producto.

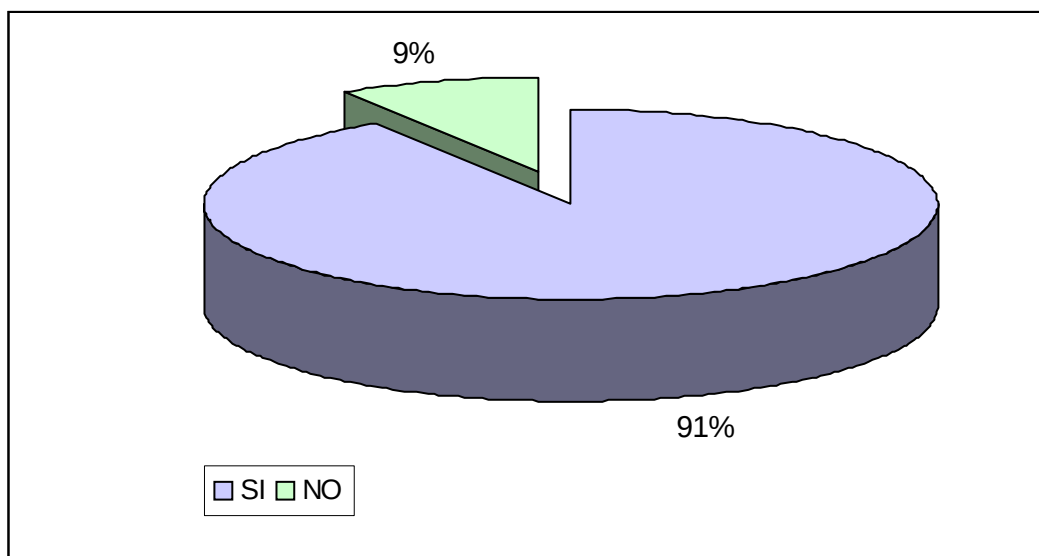
Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a comercializar nuevamente el queso producido por la Empresa Procesadora de lácteos del Municipio de Suratá?

Tabla 45. Disposición a comercializar

RESPUESTAS	TIENDAS	PORCENTAJE
SI	51	91%
NO	5	9%
TOTAL	56	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 44. Disposición de compra



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

El 91% de las tiendas manifestaron estar dispuestas a comercializar nuevamente el producto elaborado por la Empresa procesadora de Lácteos del Municipio, por ser un producto de buena calidad, precio económico, agradable sabor y a la vez se estaría apoyando a una empresa de la región.

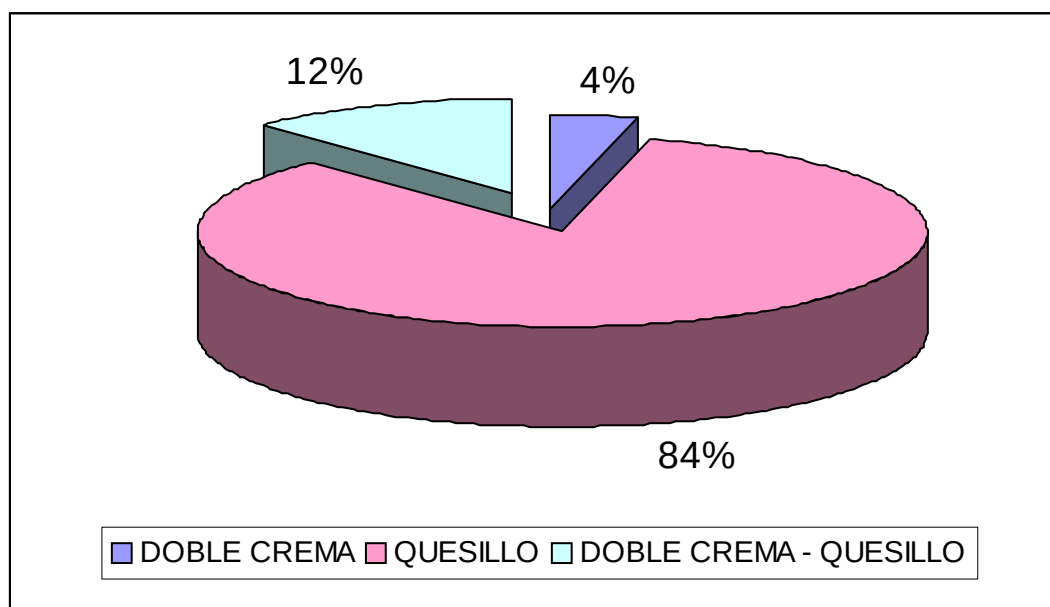
* Disposición de Compra

Tabla 46. Disposición de compra

TIPO DE QUESO	TIENDAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	2	4%
QUESILLO	43	84%
DOBLE CREMA – QUESILLO	6	12%
TOTAL	51	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 45. Tipo de queso a solicitar



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Del porcentaje de las tiendas dispuestas a comprar nuevamente el producto el 84% preferirían comprar queso tipo Quesillo en la presentación de 500 gramos, el restante 12% solicitarían Doble Crema y Quesillo simultáneamente. Este resultado reafirma la preferencia por parte de las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza a comercializar el queso Tipo Quesillo por ser económico, bajo en grasa y de sabor agradable.

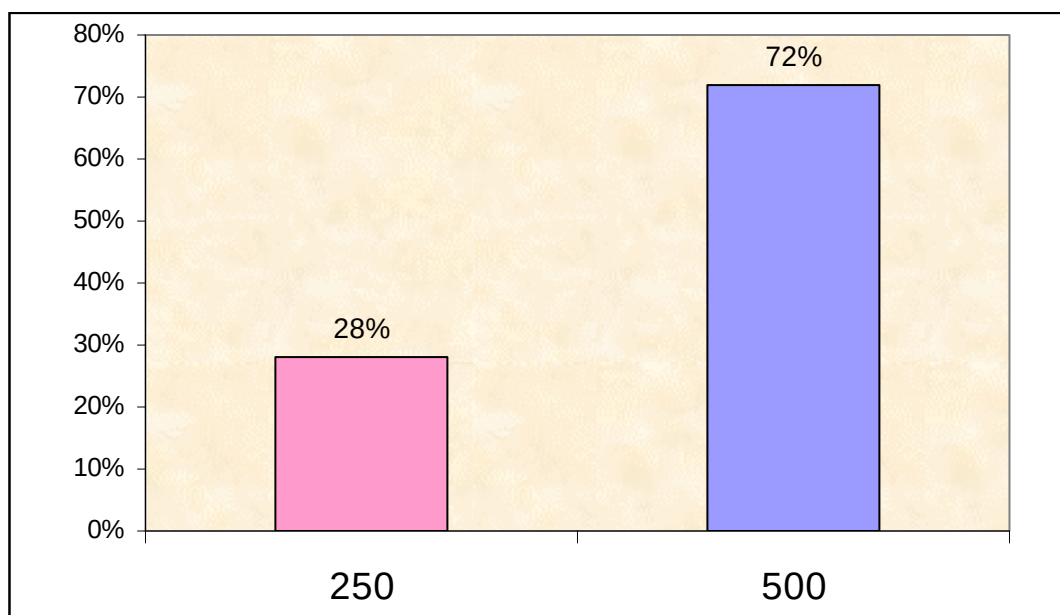
Pregunta 9. ¿Qué cantidad de queso (Quesillo) en promedio estaría dispuesto a comprar a la Empresa procesadora de Lácteos?

Tabla 47. Cantidad Promedio a Solicitar de Quesillo

PESO EN GRAMOS	UNIDADES SOLICITADAS	PORCENTAJE
250	84	28%
500	217	72%

Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

Figura 46. Cantidad Promedio a Solicitar de Doble Crema



Fuente. Encuestas realizadas a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza

El 72% de las tiendas manifestaron estar dispuestas a comprar nuevamente el queso producido por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio solicitando en promedio 217 unidades de quesos tipo Quesillo en la presentación de 500 gramos semanalmente siendo esta la presentación mas solicitada. Este resultado confirma el deseo por adquirir nuevamente el producto que allí se elaboraba.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA DEMANDA

- En el mercado de la ciudad de Bucaramanga sobresalen los quesos doble crema, chitagá, quesillo y campesino como los más solicitados.
- La encuesta arrojó un 25% de preferencia para los quesos sin marca, resultado que indica que los compradores no se inclinan por marca sino por razones tales como precios económicos.
- No existe una diferencia muy notoria entre los precios manejados por las distintas marcas con relación al mismo producto.
- Los supermercados venden diferentes tipos de queso siendo el quesillo y el doble crema los de mayor movimiento en las ventas.
- En los diferentes establecimientos (supermercados, micro mercados) se venden marcas reconocidas las cuales cumplen con requisitos legales sanitarios.
- La mayoría de las tiendas, supermercados, micro mercados y pizzerías prefieren cancelar a crédito en el momento de adquirir los quesos.
- Las tiendas venden preferiblemente quesos sin marca por su precio económico y la facilidad de obtener una mayor utilidad o ganancia.
- Las pizzerías prefieren comprar quesos doble crema en presentación de bloques de 2500 gramos por ser estos más económicos que reúnen cualidades como el hilado, rendimiento y sabor; características fundamentales para la elaboración de sus productos.

- Todos los establecimientos encuestados se mostraron dispuestos a comprar una nueva marca de queso la cual ofrezca calidad y un precio favorable.
- Los negocios encuestados manifestaron realizar sus pedidos de queso semanalmente.
- Se concluye que el queso tipo quesillo es el producto de mayor consumo con un porcentaje del 25 % en las Tiendas, Supermercados y Micro mercados en la ciudad de Bucaramanga, en los Municipios de Surta y Matanza este queso presenta un porcentaje del 89% de preferencia, seguido del queso Doble Crema el cual tiene un nivel de aceptación del 23% en el mercado Mayorista de la ciudad.
- La empresa procesadora de Lácteos ingresara al mercado con su producto Quesillo y con ello buscara consolidarse en la Provincia de Soto y la ciudad de Bucaramanga.
- Se hace necesario el diseño de estrategias promocionales y publicitarias que apoyen el ingreso de este producto al mercado.
- El 94 % del mercado Mayorista de la ciudad de Bucaramanga esta dispuesto a comercializar el producto, mientras que las tiendas de los Municipios de Surata y Matanza lo están en un 91%; las Pizzerías mostraron un 81% de aceptación por el nuevo producto para ser utilizado en la elaboración de sus productos; entendiéndose como una demanda insatisfecha u oportunidad de negocio.
- De acuerdo con la pregunta formulada a los proveedores de leche de la Región sobre la disponibilidad de vender su producción lechera a la empresa procesadora de lácteos se obtienen los datos sobre la cantidad de leche a procesar diariamente; en estos momentos la empresa está en

condiciones de producir 188 libras de queso y a medida que se promocioe el producto muy seguramente se producirá como anteriormente se trabajaba con 20 o más cantinas de leche.

- Este proyecto tiene como finalidad procesar 2035 botellas de leche diariamente las cuales equivalen a 188 libras de queso diarias, estos datos permiten concluir que el proyecto es viable y que tiene gran posibilidad de ingresar al mercado regional.

TENDENCIA HISTÓRICA DE LOS NEGOCIOS

Tabla 48. Tendencia Histórica de Negocios

AÑO	PERIODO AÑO (x)	NEGOCIOS DEMANDA (y)	x ²	xy	y ²
2000	1	2.030	1	2.030	4.120.900
2001	2	2.057	4	4.114	4.231.249
2002	3	2.077	9	6.231	4.313.929
2003	4	2.101	16	8.404	4.414.201
	10	8.265	30	20.779	17.080.279

Fuente. Secretaría de Hacienda – Alcaldía Bucaramanga. Directorio Telefónico Publicar S.A.

Para calcular la demanda proyectada se utilizó el MMC así:

$$m = \frac{n \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum y}{n} - \frac{m \cdot \sum x}{n}$$

$$m = \frac{4 \cdot (20.779) - 10(8.265)}{4(30) - 100}$$

$$b = \frac{8.265}{4} - \frac{(23.3) \cdot (10)}{4}$$

$$m = \frac{83.116 - 82.650}{120 - 100} = \frac{466}{20}$$

$$b = \frac{82.65}{4} - \frac{233}{4}$$

$$m = 23.3$$

$$b = 2.066,2 - 58,2 = 2008$$

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda según el método de mínimos cuadrados para los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 es:

$$y = m \cdot x + b$$

$$y = (23.3) (5) + (2008) = 2.125 \rightarrow 2004$$

$$y = (23.3) (6) + (2008) = 2.148 \rightarrow 2005$$

$$y = (23.3) (7) + (2008) = 2.171 \rightarrow 2006$$

$$y = (23.3) (8) + (2008) = 2.194 \rightarrow 2007$$

$$y = (23.3) (9) + (2008) = 2.218 \rightarrow 2008$$

Tabla 49. Tendencia Histórica de las Pizzerías

AÑO	PERIODO AÑO (x)	PIZZERÍAS DEMANDA (y)	x ²	Xy	y ²
2000	1	18	1	18	324
2001	2	23	4	46	529
2002	3	25	9	75	625
2003	4	29	16	116	841
	10	95	30	225	2.319

Fuente. Direct T.P.S.A.

Para calcular la demanda proyectada se utilizó MMC así:

$$m = \frac{n \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum y}{n} - \frac{m \cdot \sum x}{n}$$

$$m = \frac{4 \cdot 255 - 10 \cdot 95}{4(30) - 100}$$

$$b = \frac{95}{4} - \frac{3.5 \cdot (10)}{4}$$

$$m = \frac{1.020 - 950}{120 - 100}$$

$$b = 23.7 - 8.7$$

$$b = 2008$$

$$m = 3.5$$

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda según el método de mínimos cuadrados para los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 es:

$$y = m \cdot x + b$$

$$y = 3.5 (5) + 15 = 33 \quad \rightarrow 2004$$

$$y = 3.5 (6) + 15 = 36 \quad \rightarrow 2005$$

$$y = 3.5 (7) + 15 = 40 \quad \rightarrow 2006$$

$$y = 3.5 (8) + 15 = 43 \quad \rightarrow 2007$$

$$y = 3.5 (9) + 15 = 47 \quad \rightarrow 2008$$

Tabla 50. Tendencia Histórica de Suratá - Matanza

AÑO	PERIODO AÑO (x)	TIENDAS DEMANDA (y)	x ²	Xy	y ²
2000	1	52	1	52	2.704
2001	2	55	4	110	3.025
2002	3	60	9	180	3.600
2003	4	65	16	260	4.225
	10	232	30	602	13.554

Fuente. Direct T.P.S.A.

Para calcular la demanda proyectada se utilizó MMC así:

$$m = \frac{n \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum y}{n} - \frac{m \cdot \sum x}{n}$$

$$m = \frac{4 \cdot 602 - 10 \cdot 232}{4(30) - 100}$$

$$b = \frac{232}{4} - \frac{3.9 \cdot (10)}{4}$$

$$m = \frac{2.408 - 2.330}{120 - 100}$$

$$b = 5.8 - 9.75$$

$$b = 48.2$$

$$m = 3.9$$

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda según el método de mínimos cuadrados para los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 es:

$$y = m \cdot x + b$$

$$y = (3.9) (5) + (48,2) = 68 \rightarrow 2004$$

$$y = (3.9) (6) + (48,2) = 72 \rightarrow 2005$$

$$y = (3.9) (7) + (48,2) = 76 \rightarrow 2006$$

$$y = (3.9) (8) + (48,2) = 79 \rightarrow 2007$$

$$y = (3.9) (9) + (48,2) = 83 \rightarrow 2008$$

Para proyectar la demanda, se tuvo en cuenta los resultados del estudio de mercados, el cual arrojó un porcentaje del 25% de negocios de la ciudad de Bucaramanga, que están insatisfechos con el producto que comercializan actualmente; y un 82% negocios insatisfechos en los municipios de Surata y Matanza.

La Empresa Procesadora de Lácteos de Surata, espera satisfacer la demanda del queso de los consumidores a través de los Mayoristas (tiendas, supermercados, micromercados) de la ciudad de Bucaramanga y las tiendas de los municipios de Surata y Matanza, que expenden este tipo de producto y que consideran la posibilidad de contar nuevamente con esta empresa proveedora, la cual es reconocida por ofrecer unos derivados lácteos de excelente calidad, en los que sobresale el Quesillo "Extrafino", producto que se encuentra como el tipo de queso con mas demanda según el estudio del mercado realizado.

Los consumidores localizados en la ciudad de Bucaramanga son exigentes a la hora de adquirir este producto, prefieren los queso de tipo suave, frescos, cremosos, pero de buena consistencia y calidad, que le sirva para consumo individual, como queso de mesa y para preparar comidas como Pizza, Hamburguesas Lasañas, Sándwich y otras recetas culinarias, de tal forma

que cuando es utilizado en la mezcla con este tipo de alimentos calientes no segregue líquidos (suero), porque esto alteraría la consistencia y calidad de los alimentos.

Estos datos se obtuvieron de las encuestas aplicadas al mercado objetivo (tiendas – supermercados – micro mercados), de la ciudad de Bucaramanga, específicamente la pregunta No. 11 referente al número de unidades vendidas semanalmente las cuales suman en total 5.544 unidades.

Demanda Mayoristas: 5544 (unidades Vendidas /semana)

Población: 2101 Negocios

De los 2101 negocios existen en la ciudad de Bucaramanga el 25 % de ellos se encuentran insatisfechos con el producto que actualmente comercializan en sus establecimientos ya que presentan inconvenientes como mala calidad, mal sabor y precios altos, este porcentaje equivale a 525 negocios insatisfechos.

$$2101 * 25\% = 525 \text{ Negocios}$$

$$5544 \text{ Uds. /semana} = 2101 \text{ Negocios}$$

$$X = 525$$

$$X = 1385 \text{ Uds. / semana}$$

MUNICIPIOS DE SURATÁ Y MATANZA

Demanda Tiendas: 1388 Uds. /semana

Población: 65 Tiendas

De los 65 negocios existen en los Municipios de Suratá y Matanza 82 % de ellos se encuentran insatisfechos con el producto que comercializan

actualmente, ya que el producto ha presentado mal sabor, mala presentación y baja calidad; este porcentaje equivale a 53 negocios en disponibilidad de compra .

$$65 * 82 \% = 53 \text{ Negocios}$$

$$1388 \text{ Uds. /semana} = 65 \text{ Negocios}$$

$$X = 53$$

$$X = 1132 \text{ Uds. / semana}$$

2.3 OFERTA O COMPETENCIA

2.3.1 Planteamiento del Problema. El sector de los derivados de lácteos en Santander está conformado en su mayoría por microempresas de tipo familiar, aunque existen empresas grandes tales como: Freskaleche, Alpina Productos alimenticios S.A., Colanta, Andinalak, Colesan, Quesander S.A., Rikalac. Las primeras producen y comercializan leche como tal, en el área metropolitana existen 21 empresas productoras de lácteos, de las cuales 13 corresponden a microempresas, 6 a empresas medianas y 2 a grandes empresas, la mayor parte se encuentran en Bucaramanga (19 empresas), ya que allí pueden encontrar un mercado más amplio por ser esta la ciudad más importante del nor-orienté colombiano industrialmente hablando, las dos restantes se encuentran ubicadas en Girón y Florida blanca. Los principales procesos de transformación de la leche por parte de estas empresas, las llevan a la obtención de queso, cuajada, kumis, yogurt, mantequilla, crema de leche, arequipe, y pasteurización de la leche. Los lácteos en Santander están en crecimiento, por lo cual requieren un gran apoyo y orientación para poder progresar, existen muchas empresas pequeñas que tienen muchos aspectos que mejorar para lograr una mayor productividad. De las anteriores empresas mencionadas solo unas de ellas presenta un portafolio variado de

productos (queso) para satisfacer los diferentes gustos y preferencias de los clientes, como es el caso de Alpina, Freskaleche, Colanta y Quesander donde con facilidad para los consumidores tienen posesionado sus productos a través de supermercados como lo son Mercadefam, Cajasán, Mercomfenalco y Cadenalco, viendo como oportunidad estos establecimientos para posesionar el producto fabricado por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá.

2.3.2 Objetivos.

Objetivo General. Determinar el grado de participación en el mercado de las empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos.

- Establecer quienes son los principales competidores en el mercado de los lácteos (queso) a nivel regional y nacional, además de su ubicación geográfica.
- Estimar la oferta actual de productos en la zona de estudio.
- Identificar las características de la competencia en la región en cuanto al mercado de los lácteos (queso).
- Determinar fortalezas y debilidades de la competencia.
- Determinar las tendencias de venta según las presentaciones del producto.
- Establecer cuales son los canales de comercialización utilizados para el producto en el mercado de la ciudad de Bucaramanga.
- Observar cuales son los productos (clases de queso) más vendidos por los canales de comercialización.

- Consultar el porcentaje de participación de las empresas productoras de lácteos más representativas en el mercado de los quesos localizados en la ciudad de Bucaramanga.
- Conocer los precios que manejan las diferentes empresas productoras de quesos.
- Determinar quienes son los principales competidores del mercado de los lácteos (queso) en la ciudad de Bucaramanga.
- Determinar el volumen de producción de las empresas productoras de queso.
- Conocer el sistema de ventas utilizado por las empresas productoras de queso.
- Determinar las características de los clientes actuales que manejan las empresas productoras de queso.

2.3.3 Determinación de las necesidades de información. Con respecto a la oferta se desea conocer:

- Identificación de la empresa
- Antigüedad en el mercado
- Fortalezas y debilidades
- Empresas competidoras
- Canales o formas de comercialización
- Ubicación Fábrica Operativa
- Porcentaje de participación en el mercado de los lácteos(queso)
- Portafolio de productos
- Sistemas de ventas
- Estrategias de mercadeo
- Tipo de clientes
- Proyectos a futuro

IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

RAZÓN SOCIAL : PRODUCTOS FRESKALECHE S.A.
DIRECCIÓN : Parque Industrial kilómetro 3 vía Palenque Chimitá/Bga
TELÉFONOS : 6761761 - 6761919
E-MAIL : www.freskaleche.com.co

Antigüedad en el Mercado. Es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander, líder en productos lácteos; inicia labores en diciembre de 1990, tiempo durante el cual ha demostrado día a día la calidad y excelencia de los productos comercializados, lo anterior reflejado en grandes éxitos y posicionamiento en el mercado. Nació en 1982 como una cooperativa, iniciando actividades en 1989 época en la cual reestructura la planta e invierte en nuevos equipos coadyuvantes en la comercialización de Suero y Crema de Leche. Consolidó su razón social en 1990; con la nueva organización adecuó una infraestructura que le brindó la posibilidad de abrir nuevos mercados y diversificar sus líneas productivas, adicionando la producción de cuajada, Queso Doble Crema y Queso Costeño, posteriormente se incluyeron el Arequipe y el Yogurt de Fresa, Mora y Melocotón en bolsa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Calidad y variedad de productos ☺ Alto grado de cobertura geográfica ☺ Planta adecuada con modernización tecnológica y procesos avanzados ☺ Personal calificado y comprometido con la empresa ☺ Participación representativa del mercado local ☺ Pedidos entregados a tiempo ☺ Certificación de calidad norma ISO9002/94 ☺ Incremento en la satisfacción del cliente	☹ Mayor cubrimiento del mercado que le permita llegar a otras ciudades del país. ☹ Problemas económicos y sociales del país. ☹ Inseguridad y orden público nacional.

Empresas Competidoras. Dentro del mercado de los lácteos (queso) se destacan empresas competidoras como Quesander, Colesan, Rikalac.

Canales o formas de comercialización. *Freskaleche* emplea un intermediario en su canal de comercialización (FRESKALECHE-Distribuidor independiente o mayorista-DETALLISTA), para vender subproductos al detallista quien a su vez venderá directamente el producto al consumidor final.

Ubicación Fábrica Operativa. La red de distribución se orientó también hacia los mercados de Barrancabermeja, Cúcuta y Aguachica. En 1997 decidió ampliar la cobertura a poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Zapatoca y Saravena. Actualmente atiende los departamentos de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar.

Porcentaje de participación en el mercado. A grandes rasgos según investigación realizada se encontró que esta empresa posee un porcentaje del 70% del mercado lácteos de allí se concluye que un 40% de este porcentaje lo conforma el mercado de los quesos en las diferentes zonas a donde llega y específicamente en la ciudad de Bucaramanga tiene una participación del 13%.⁹

Estrategias de Mercadeo. FRESKALECHE S.A. es consciente de los cambios en las condiciones del mercado cuyo objeto es la satisfacción del cliente a través de la prestación de un excelente servicio por lo cual orienta sus estrategias para responder a las exigencias y expectativas de los consumidores., lo anterior reflejado en grandes éxitos y posicionamiento en el mercado, cuenta con un personal comprometido con la empresa y la

⁹ www.freskaleche.com.co

comunidad, razón que les permite ser más competitivos y consolidar su liderazgo.

Facilitar el comercio con otras empresas, al superar las barreras técnicas causadas por la exigencia de los requisitos específicos establecidos en los productos.

Permite el acceso a nuevos mercados, al responder a la necesidad creciente de los compradores que buscan proveedores que demuestren su compromiso con la calidad a través de la certificación, de donde se deriva un aumento de la participación en los mercados nacionales e internacionales.

Portafolio de Productos. El portafolio de productos aumenta, y se introducen al mercado la Leche Light, Yogurt y Kumis en vaso. En este mismo año, Exportall Ltda., concedió la licencia para comercializar en Santander y Sur del Cesar, su producto Tampico Citrus Punch, distribuido por varios países del mundo.

En 1998 se instala el Ultrapasteurizador, una de las más modernas máquinas para el procesamiento de leche. A mediados de ese mismo año se lanza al mercado FRESKALECHE 12 DIAS, entera y semidescremada.

El siglo XXI trae consigo la generación de nuevas alternativas para el posicionamiento de nuevos productos, así se incluyen en el portafolio la Leche Larga Vida, Gelatina con sabores a Fresa, Limón, Naranja y Uva, el Trikis (Yogurt con Cereal), Queso Mozzarella, Quesito y Mantequilla de Mesa. (Véase la Tabla 51).

Sistema de ventas. El sistema de ventas utilizado por esta empresa es de contado para todos sus clientes, se realizan descuentos por aniversarios y promociones en los productos.

Tipos de clientes. Sus clientes lo conforman los almacenes de cadena, tiendas localizadas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana así como aquellas localidades en donde se encuentra sus productos posicionados.

Proyectos futuros. Con el grado de compromiso hacia la calidad que caracteriza a FRESKALECHE se cuenta entre sus futuros proyectos acorto y mediano plazo:

- Están trabajado en el despliegue del sistema de calidad de la empresa a otras líneas de producción como es la de quesos y arequipe, entre otros, para garantizar que la empresa maneje un solo sistema de gestión de calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000.
- Implementar el modelo de ISO 14001 para garantizar que la empresa tenga un sano desempeño ambiental ante sus clientes y la comunidad y la orientación de la empresa hacia la gestión integral.
- Implementar el modelo de HACCP para garantizar la inocuidad de los productos elaborados en la empresa.

Tabla 51. Portafolio de Productos Freskaleche

TIPO DE QUESO	DESCRIPCION	USOS	PRESENT.	VIDA UTIL
QUESITO (fresco, semiduro, semigrasa)	Queso fresco ácido(no madurado) de pasta hilada(fundido), semiduro, semigrasa, superficie brillante, color cremoso y derrite fácilmente	Ideal para acompañar carnes frías, dulces hamburguesas sándwich pasabolas.	Tipo embutido 400 -800 grms	60 días
COSTEÑO (fresco, duro)	Obtenido a través de coagulación de la leche por acción del cuajo y separación del suero, para finalmente ser moldeado, sabor moderadamente salado.	Ideal para rallar, consumo individual o preparación de diferentes alimentos	450 grms	35 días
DOBLE CREMA (fresco, semiduro, semigrasa)	Obtenido a través de coagulación de la leche por acción del cuajo y separación del suero, para finalmente ser moldeado. Queso fresco semiduro, semigrasa.	Para consumo individual, como queso de mesa, para acompañar vinos suaves, arequipe o brevas y combinar con comidas rápidas y otros alimentos	380 grms 980 grms 2000 grms	35 días
MOZARELLA (semigrasa, blando)	Queso maduro, ácido de pasta cocida e hilada elaborada con leche semi descremada, pasteurizada adicionada con cultivo láctico.	Ideal para la elaboración de pizzas, pastas, ensaladas, pasabocas. Comidas rápidas y gratinados en general	250 grms 2500 grms	35 días
QUESO SUERO (fresco, graso, semiblando)	Se elabora a partir de una mezcla de crema de leche entera la cual se pasteuriza para adicionarle cuajo y cultivo lácticos sabor ácido y fresco.	Para untar sobre el pan, galletas y arepas, elaborar pasabocas, repostería y elaboración de recetas	Taza de 380 grms	35 días

Fuente. www.freskaleche.com.co

RAZON SOCIAL : COLANTA
DIRECCIÓN : Cra 29ª No.39-50 Barrio Giraluz
Autopista a Girón kilómetro 8 / Bucaramanga
TELEFONOS : 6460598
E-MAIL : www.colanta.com.co

Antigüedad en el mercado. Los campesinos, pequeños productores de leche del altiplano norte de Antioquia no tenían en 1964, muchas alternativas económicas para vivir.

Los suelos pobres no eran aptos para la agricultura porque habían sido lavados por la explotación de minas de oro. La situación de los lecheros era caótica, para tratar de solucionar esta grave situación, la Secretaría de Agricultura fundó con sesenta y cuatro campesinos del municipio de Don Matías una Cooperativa.

La naciente Cooperativa instaló un pequeño almacén de insumos agropecuarios. Durante sus primeros 10 años, tres veces se declaró legalmente en quiebra y la entonces Superintendencia Nacional de Cooperativas, hoy DANSOCIAL, varias veces ordenó su liquidación.

En 1973 la Cooperativa ante nueva quiebra nombra como Gerente al Médico Veterinario Jenaro Pérez Gutiérrez, reciente Secretario de Agricultura, quien había sido director del Centro de Diagnóstico Veterinario y del Instituto Sol profiláctico Colombiano y, por lo tanto, ampliamente conocido por ganaderos y entidades del gobierno. Comienzan los años buenos.

Llegó por fin el día esperado, el 25 de julio de 1976, iniciamos el recibo y vendimos el primer litro de leche. Desde entonces, el crecimiento ha sido

vertiginoso. En 1977 vendimos cuatro millones de kilos de leche con 700 socios. En el 2000 vendimos 560 millones de kilos de leche con 11 mil asociados. Se ha convertido en la pasteurizadora, comercializadora y distribuidora de leche más importante de Colombia y una de las cuarenta empresas más grandes del país con presupuesto de ventas de US \$300 millones para el 2001.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Alto nivel tecnológico. ☺ Personal calificado. ☺ Abierto campo en mercados internacionales con su producto leche en polvo. ☺ Asistencia técnica desde el centro de acopio hasta que el producto sale al mercado. ☺ Excelente control de calidad. ☺ Presenta alto crecimiento en las ventas. ☺ Preferencias de los consumidores.	☹ Problemas económicos y sociales del país. ☹ Inseguridad en el país.

Empresas competidoras. Dentro de área de influencia de su mercado se destacan empresas competidoras como Alpina, Parmalat, Algarra, Proleche, Rica leche, entre otras.

Ubicación Fábrica Operativa. En la sábana de Bogota, Medellín, Armenia, Pereira, Manizales, Palmira entre otras ciudades con plantas pasteurizadoras; con Plantas pulverizadoras en Planeta Rica (Córdoba) y en San Pedro (Antioquia); adicionalmente vende al exterior leche pulverizada.

Portafolio de productos. (Véase la Tabla 52)

Tabla 52. Portafolio de productos Colanta

TIPO DE QUESO	DESCRIPCION	USOS	VIDA UTIL
QUESO BLANCO (queso fresco graso, semiduro)	Elaborado con leche enterada pasteurizada, adicionado de cuajo y sal, posteriormente prensado	Para acompañar con arepa, pan, galletas, bocadillos, arequipe y brevas , además es utilizado en la preparación de buñuelos, tortas, y recetas de panadería en general	30 días
QUESITO (fresco, graso, semi blando. Pasteurizado)	Queso fresco, molido y salado, elaborado con leche entera suave	Para acompañar con arepa, pan, galletas, bocadillos, arequipe y brevas , además es utilizado en la preparación de buñuelos, y recetas varias.	15 días
QUESO CREMA (fresco, graso, semi blando)	Se elabora a partir de una mezcla de leche entera, se pasteurizada para adicionarle cuajo y cultivo láctico específico, sabor ácido fresco.	Para untar sobre el pan, galletas y arepas, dips y repostería.	21 días
MOZARELLA (queso semigraso, semiduro)	Elaborado con leche semidescremada, pasteurizada adicionada con cultivo láctico específico.	Para la elaboración de pizzas, lasañas, pastas y ensaladas, pasabolas, comidas rápidas y gratinados en general.	30 días
QUESILLO (semigraso, semiduro)	Elaborado con leche entera pasteurizada, adicionado con cultivo láctico específico.	Lasañas, pizzas, pastas y ensaladas, pasabolas, comidas rápidas y gratinadas en general.	30 días
QUESO FUNDIDO (semigraso, semiduro)	Resulta de la mezcla de varios quesos como lo son los quesos frescos, holandés, mozzarella, cheddar, respectivamente.	Ideal para la presentación de sándwich, hamburguesas y comidas rápidas, para combinar carnes frías como jamón y encurtidos.	30 días

Fuente. www.colanta.com.co

Continuación Tabla 52. Portafolio de productos Colanta

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN	USOS	VIDA ÚTIL
QUESO HOLANDES (tipo gouda madurado, graso, semiduro)	Elaborado con leche entera pasteurizada adicionada de cultivo láctico específico, cuajo y posteriormente prensado, cubierto con parafina de color rojo para mejorar la presentación del producto.	Preparación de comidas rápidas, gratinados, pastas, y pasabolas ideal para acompañar vinos.	90 días
QUESO RICOTTA (fresco, blando)	También conocido como requesón elaborado con suero líquido pasteurizado, suero en polvo, leche entera pasteurizada crema de leche, y sal.	Utilizado para platos italianos, espinacas con quesos, tortas de queso, raviois, canelones, se puede mezclar en las ensaladas y elaboración de sopas y postres.	45 días
PARMESANO (maduro, duro)	Elaborado a partir de leche parcial o totalmente descremada, tiene un pálido color dorado en su exterior y de sabor picante.	Queso de mesa, para rellenar, condimentar o gratinar	Según el grado de maduración: joven entre 1 y 2 años; Viejo entre 2 y 3 años; maduro entre 3 y 4 años; añejado 6 años.
PECORINO (semigrasa, semiduro)	Cocido y popular desde la antigüedad, originario de Italia, de pasta consistente de color blanco grisáceo y de corteza dura se deja madurar mínimo 8 meses hasta que adquiera consistencia seca y dura.	Para gratinar y condimentar diferentes platos de cocina Italiana.	90 días

Fuente. www.colanta.com.co

Continuación Tabla 52. Portafolio de productos Colanta

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN	USOS	VIDA UTIL
DOBLE CREMA (fresco, semiduro, semigrado)	Es uno de los quesos mas conocidos en el país se asemeja al queso Mozzarella Italiano por tener alto contenido de humedad y grasa.	Ideal como queso de meza acompañado con vinos suaves. Para consumir con arequipe o brevas.	30 días
QUESO FUNDIDO UNTABLE (tipo americano, graso, semiblando)	Resulta de la mezcla de varios quesos como lo son los quesos frescos, holandés, mozzarella y cheddar, sometiénndose a un proceso de molido para ser mezclado con otros ingredientes como sales fudentes y especias.	Sirve para acompañar panes y tostadas, ideal como ingrediente en diferentes platos como sopas, salsas y soufflé.	30 días
COSTEÑO (graso, duro)	Obtenido de la filtración, estandarización y pasteurización de la leche.	Ideal para la preparación de platos y diferentes alimentos	18 días
QUESO INDUSTRIAL (fresco, graso, semiduro)	Resulta de la concentración de gran parte de sólidos y proteínas de la leche mediante el proceso de coagulación.	Ideal en la preparación de paltos y diferentes alimentos, para la industria panadera y restaurantes	30 días
DIP (semiblando)	Es ideal para untar no tiene un proceso de maduración.	Para acompañar galletas, pasabolas, ideal en la preparación de sandichwes, útil en la elaboración de recetas culinarias.	21 días

Fuente. www.colanta.com.co

RAZON SOCIAL : ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.
DIRECCIÓN : Cra 17 No.58-175 Barrio Ricaurte / Bucaramanga
TELEFONOS : 6410466 - 6410465
E-MAIL : www.apina.com.co

Antigüedad en el mercado. En los años 50 nació en los Andes colombianos una pequeña empresa que conjugaba el toque de la cocina colombiana con la inigualable tradición suiza, dando como resultado los mas exquisitos quesos y mantequilla de la región.

Hoy Alpina es parte fundamental de la vida diaria de millones de personas y se ha convertido en una industria conocida no solo por su tradición, sino por la calidad de sus productos y su innovación. Esta Empresa cuenta, en este inicio del siglo XXI, con cerca de 50 productos de diversas ramas: bebidas lácteas; bebidas refrescantes; alimentos dulces listos; quesos y leches.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Calidad en sus productos. ☺ Tradición en el mercado. ☺ Innovación tecnológica de alta calidad. ☺ Diversidad de productos (productos inocuos). ☺ Materias primas de alta calidad. ☺ Líder competitivo en el mercado de alimentos. ☺ Brinda entrenamiento, talleres y programas a sus empleados. ☺ Personal calificado en la elaboración de sus productos.	☹ Abrir nuevas plantas en otras ciudades. ☹ Problemas económicos y sociales del país. ☹ Recesión económica y la inseguridad.

Empresas competidoras. Dentro de las empresas que compiten con Alpina S.A. se destacan Colanta, Parmalat y Algarra.

Ubicación Fábrica Operativa. Son líderes en el competitivo y complejo mercado de alimentos en Colombia y hacen presencia en: Ecuador, Venezuela, Centroamérica y el Sur de Norteamérica.

Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
CAMPESINO	Elaborado por las manos prodigiosas de un campesino colombiano. Acompañante de bebidas calientes, arepa, pan postres, arequipe. Altamente nutritivo rico en proteínas, calcio y fósforo. Su grasa aporta energía y vitamina A al organismo
ALPICREMA (semiduro)	Elaborado en pasta hilada, bajo en grasa se estira y se deshace fácilmente en la boca. Para preparar sándwiches, pizzas, paltos gratinados o para hacer parte de una tabla de quesos o picadas
REQUESON (fresco, blando)	Bajo en grasa con un sabor y olor ligeramente ácido y libre de sal, recomendado para los amantes de las dietas y los ejercicios. Apreciado en culinaria por ser el complemento perfecto para comidas dulces, ensaladas, dips, pastas y salsas. Proporciona buena cantidad de proteínas, calcio y calorías.
MOZARELLA	Nueva Presentación. Queso Mozzarella Tajado. En el desayuno, para picar, para sándwiches, para gratinar. La nueva forma de vivir el queso. En todo, para todo, en cualquier momento. Presentación de 255g: 15 Tajadas.
GOLOSITO	Este es un queso fresco tipo Mozzarella, de pasta hilada, semiduro y graso. Su empaque, en bolsitas individuales de Alta barrera con atmósfera modificada garantiza su frescura y, además, lo hace ideal para picar o llevar en la lonchera.

Fuente. www.alpina.com.co

Continuación Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
QUESO FRESCO	De pasta Filada, pequeño en forma cuadrada, de textura uniforme, no tiene corteza, su sabor es suave y característico, pasta de color marfil. No tiene proceso de maduración. Después de su elaboración es sometido a un proceso de secado en el cual desarrolla el color característico superficial y una delicada corteza. El salado no se hace por medio de salmuera; se realiza durante el proceso de hilado. Tipo de cultivo láctico: Mezo filo.
DOBLE CREMA	Queso Doble Crema Alpina ha lanzado su nuevo queso Doble Crema. Además de sus beneficios nutricionales, viene en tres prácticas presentaciones: Formato 300g, Tajado 255g, bloque 3 k Un producto natural y práctico, con la calidad y el respaldo de Alpina.
PERA	Este es un queso fresco tipo Pera, de pasta hilada, semiduro y graso. El Queso Pera Alpina viene en porciones individuales de 35 gramos empacadas con el moderno sistema de bolsas de Alta Barrera con atmósfera modificada, lo que garantiza su frescura y además lo hace un empaque ideal para llevar y picar. Encuéntralo también en multiempaques de 6 unidades
SEMIMADUROS: SABANA	Es un queso amarillo, semimadurado y semiduro, de textura uniforme y sabor suave, que se puede consumir a cualquier hora del día. Muy recomendado para la elaboración de comidas rápidas como hamburguesas, perros calientes, sándwiches o combinado con carnes frías con vegetales y en pasabocas. Al incluirlo dentro de la alimentación diaria una porción de Queso Sabana aporta considerables cantidades de calcio, proteínas y calorías que ayudan al mantenimiento del buen estado del cuerpo humano.
HOLANDES	Este es uno de los más tradicionales quesos Alpina. El holandés es un queso amarillo, semimadurado, semiduro, de textura uniforme, graso, con corteza, olor neutro y un exquisito sabor. Llega a tu mesa para compartirlo con la familia y amigos. Puede ser consumido a cualquier hora y es un buen complemento de toda clase de comidas y recetas simples. Ingrediente fundamental en las tablas de quesos y complemento perfecto de pastas, gratinado y vegetales .Nutritivo porque tiene proteínas, calorías y un alto contenido de calcio.

Fuente. www.alpina.com.co

Continuación Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
HOLANDES NAVIDEÑO	La combinación entre la necesidad específica de una época y el ingenio y conocimiento de los expertos, generan excelentes productos para tiempos especiales. Una edición limitada para cada año con mayor tiempo de maduración, garantiza un sabor, olor y textura singular y muy propia; su forma y color son típicos de un regalo navideño. A diferencia del queso holandés normal, el Holandés Navideño tiene una textura más cremosa y blanda que va muy bien con vinos, carnes frías y comidas, propias de la época de fin de año. El Holandés Navideño, es un alimento energético. Tiene un aporte de fósforo importante en el mantenimiento del sistema muscular y en el metabolismo de carbohidratos, proteínas y grasas. Además suministra vitamina A, fundamental en el mantenimiento y regeneración de huesos y dientes fuertes y en la conservación de una buena visión.
MADUROS: EMMENTAL	Fabricado artesanalmente y con tres meses de cuidado y maduración, este es un queso duro, graso, de cubierta amarillo marfil, que se estiran al comer y con un agradable y ligero sabor a nuez. Muy bueno para elaborar soufflé, hacer parte de una tabla de quesos o preparar salsas, sándwiches y fundé. Ideal acompañante de manzanas, peras, fresas, uvas, nueces, ciruelas, almendras, pistachos o bebidas como vinos y cervezas. Aporta a niños y adultos proteínas, calcio y calorías que consumidas diariamente ayudan a la formación y mantenimiento del organismo.
GRUYERE	El Gruyere es un queso maduro, seco, consistente y duro, de sabor dulzón y fuerte. Se identifica por su característico aroma picante que lo distingue de su pariente el Emmental. Tiene una corteza rugosa de color amarillo oscuro, su pasta es marfil, con presencia de muy pocos ojos redondos y pequeñas grietas. Actualmente el queso Gruyere se fabrica en el occidente de Suiza, mas precisamente en los cantones de Fribourg, Vaud, Neuchatel y del Jura. En Colombia Alpina fabrica este queso siguiendo los pasos tradicionales de los queseros suizos.

Fuente. www.alpina.com.co

Continuación Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
TILSIT	Es un queso amarillo, maduro, semiduro, graso, de pasta no cocida, corteza sólida, ligeramente rugosa, sabor suave y olor ligeramente fuerte. El queso Tilsit es originario de la región de Tilsit en la Prusia Oriental (Alemania), pero su producción se ha difundido por toda Europa Central; por ello se conocen varios tipos de queso Tilsit, el alemán, suizo y austriaco. El queso Tilsit que se fabrica en Alpina es del tipo suizo. Una de las variedades de este producto Alpina es el queso Tilsit Ahumado, el cual se diferencia del Tilsit natural por estar cubierto con una pintura de color café que le da su propia identidad.
AZUL	El queso Azul tipo roquefort nació hace 2000 años en una región montañosa de la Francia meridional llamado Aveyron. Es un queso graso, madurado, con vetas verdes azuladas, de consistencia pastosa y una semicorteza. Su sabor fuerte y ligeramente salado aumenta de intensidad con el tiempo de maduración. El queso azul deja ver toda su personalidad cuando es acompañado de vinos tintos, secos o jerez, frutas frescas y nueces. Ideal para hacer recetas exclusivas, salsas y mousse de queso o simplemente delicioso cuando se unta sobre pan, galletas y tostadas. Un manjar para grandes conocedores. Al consumir 50 gramos de esta clase de queso maduro de Alpina, le estás dando al organismo el calcio y las proteínas que necesita tu cuerpo diariamente para un buen funcionamiento.
CAMEMBERT	Es el más conocido de los quesos franceses, y toma su nombre de una ciudad de Normandía, en el departamento de Orne. Se fabrica bajo este nombre desde 1702, aunque ya se conocía como PAYS D'AUGE desde el siglo XI. Es un queso madurado, semiduro, graso, de pasta no cocida y de color marfil. Su olor es fuerte y su sabor suave. Hace parte de las tablas de quesos en las reuniones y cócteles, es ideal como entrada en una elegante cena y delicioso cuando se come con frutas como peras, uvas, fresas, ciruelas. Se acostumbra a untarlo sobre pan francés, pan negro, tostadas, galletas. El perfecto acompañante de la champaña y los vinos tintos. El consumo de 50 gramos de queso Camembert Alpina aporta a adultos y niños proteínas, calcio y calorías. Un queso que no debe faltar en las grandes ocasiones de la vida.

Fuente. www.alpina.com.co

Continuación Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
BRIE	Después del Camembert, es el más famoso e imitado de los quesos franceses. De forma triangular, el Brie es un queso madurado, semiduro, graso, de color marfil y pasta no cocida (granulosa inicialmente y cremosa en su maduración). Su superficie es blanca aterciopelada y su sabor exquisito, aunque tiende a ser picante a medida que aumenta su tiempo de vida útil. Como todos los de su clase son usados en la alta cocina o como ingrediente de tablas de quesos y acompañante de frutas, panes y platos específicos. Ideal para ser consumido con vino tinto. Además una porción diaria de Brie te da, no sólo a ti sino a tu familia, calcio, proteínas y calorías suficientes para mantener un cuerpo sano y una dieta completa y balanceada.
PARMESANO	Por su arrolladora personalidad, su aroma y sabor, enriquece las comidas y aporta excelentes características a los platos con que se prepara o a los que acompaña. Con él se preparan todo tipo de pastas, salsas de queso, soufflé, gratinados, panes calientes y ensaladas de frutas y verduras .Su alto contenido en proteínas y vitamina A, lo convierten en un importante elemento de la dieta alimenticia de niños y adultos .El consumo de 25 gramos de queso Parmesano Alpina aporta calcio, vitaminas y proteínas propias de un derivado lácteo Alpina.
PROCESADOS: CREMOSINO	Obtenido del requesón, es un queso de leche descremada, semiblando, rico en grasa, blanco, uniforme en su textura y de sabor suave. Usado en la preparación de dips, pasabocas o para acompañar con tostadas, pan, carnes frías, aceitunas, ciruelas pasas y espárragos, entre otros alimentos. En general enriquece las comidas y da buenas características a sus platos. Este derivado lácteo es rico en proteínas e indispensable para el buen desarrollo del cuerpo. Además le aporta energía y vitamina A.

Fuente. www.alpina.com.co

Continuación Tabla 53. Portafolio de productos Alpina S.A. (quesos)

TIPO DE QUESO	DESCRIPCIÓN
FUNDIDO TIPO AMERICANO	Con un incomparable aroma, textura y sabor propio de los quesos fundidos, este es un queso amarillo rojizo, graso y semiduro que enriquecen las comidas y da buenas características a todas las recetas culinarias. No tiene tiempo de maduración y está listo para comer a cualquier hora del día. Es muy utilizado para hacer sándwiches, hamburguesas, pasteles, para picar o en la elaboración de comidas específicas. Un derivado lácteo altamente nutritivo, rico en proteína, fósforo, calcio y vitamina A.
MEZCLA PARA FOUNDE	Nace de quesos maduros como el Emmental, Gruyere y Tilsit natural, los cuales son rallados en diferentes proporciones y sometidos a un especial tratamiento que le da su sabor y consistencia característica. Puede ser consumida como plato fuerte, acompaña todo tipo de pan partido en trocitos y remojado en salsas dulces y saladas; también es usado con trozos de piña, fresas, aceitunas, manzanas y ciruelas. Se puede acompañar con vino, té y otras bebidas calientes. Esta mezcla es generosa en calcio, proteínas y calorías: Ideal cuando se está con familia y amigos o para esas reuniones de trabajo en las que se comparte una buena mesa.

Fuente. www.alpina.com.co

Sistemas de ventas. Contado y crédito

Estrategias de mercadeo. Tipo de clientes: Tiendas, autoservicios y almacenes de cadena.

Proyectos futuros.

- Desarrollar sólidas relaciones de negocios con sus proveedores, distribuidores y clientes buscando una integración gana = gana; asegurar la inocuidad de los productos.
- Desarrollar proyectos, programas y actividades de Responsabilidad Social Corporativa.

- Promover el desarrollo continuo del desempeño ambiental de la Organización.
- Realizar acciones orientadas a la prevención de la contaminación del medio ambiente.

RAZON SOCIAL : QUESANDER LTDA
DIRECCIÓN : Cra 18 No.13-33 San Francisco / Bucaramanga
TELEFONO : 6332507 - 6425836
FAX : 6342429

Antigüedad en el mercado. Por iniciativa de una importante familia de la ciudad de Bucaramanga que cuenta con la experiencia y conocimiento en el campo agropecuario se creó Quesander, esta empresa se dedica principalmente a la compraventa, recolección, producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos desde 1975. Por su excelente trabajo ha logrado ser la empresa de quesos más importantes de la región.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Amplia trayectoria en el mercado de los lácteos. ☺ Calidad en la elaboración de los productos. ☺ Utiliza canales de distribución fijos ☺ Posee productos con una alta rotación en el mercado. ☺ Fidelidad de sus clientes. ☺ Garantía en el producto entregado ☺ Buenas relaciones comerciales	☹ No se ha expandido a nivel nacional. ☹ Solo maneja estratos 4,5,6. ☹ Alta sensibilidad del mercado con relación a los precios. ☹ Productos costosos. ☹ No ha diversificado sus productos. ☹ Empresa con mentalidad familiar

Empresas competidoras. Dentro de las empresas competidoras en este mercado regional se encuentran Colesan, Alpina, Freskaleche.

Canales o formas de comercialización. Para la comercialización de sus productos utilizan un canal directo ya que estos son entregados directamente de la fábrica al cliente en la ciudad de Bucaramanga y la ciudad de Cúcuta utilizando sus propia flota de transporte.

Ubicación Fábrica Operativa. Se encuentran posicionados sus productos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, además de la ciudad de Cúcuta – Norte de Santander.

Porcentaje de participación en el mercado. Quesander Ltda. Ha logrado posicionarse en el mercado con un 20% de participación en ventas.¹⁰

Portafolio de productos. Para Quesander Ltda., resulta placentero mostrar sus productos a través del portafolio que evidencia los beneficios para la satisfacción de cada uno de los clientes.

Tabla 54. Portafolio de Productos Quesander Ltda

PRODUCTO	CARACTERISTICAS
QUESO DIETÉTICO DE HOJALDRA	Para su elaboración se utiliza leche pura, cuajo y sal, su presentación es cuadrada de 500 gms; bajo en grasa, calidad y presentación.
QUESO CREMOSO DURO	Para su elaboración se utiliza leche pura, cuajo y sal; su presentación es en bloque de 500 gms.
QUESO CREMOSO TAJADO	Para su elaboración se utiliza leche pura, cuajo y sal; su presentación es cuadrado tajado de 500 gms
QUESO SUAVE	Existen dos presentaciones donde el cliente puede elegir, suavidad y calidad, su presentación es en 200 y 400 gms.
BLOQUE DIETÉTICO	Su presentación viene en bloques de 250 gms.

Fuente. Quesander Ltda

¹⁰ Sistema de información comercial empresarial SICME (Cámara de comercio de Bucaramanga).

Sistema de ventas. El sistema de ventas utilizado por esta empresa para todos sus clientes es de contado.

Estrategias de mercadeo. Utiliza una excelente estrategias de mercadeo y publicidad en la cual se destaca la tradición de la empresa, la calidad de los productos, el respaldo de marca los cuales le han permitido la fidelidad de sus clientes.

Tipos de clientes. Actualmente la empresa distribuye sus productos en los principales supermercados de la ciudad como: Mercadefam, Cadenalco, Mercomfenalco, Cootracolta, Cajasán, La Canasta, Más por Menos, Clubes y Restaurantes de la ciudad de Bucaramanga y a nivel Nacional.

Proyectos a futuro. Ampliar su participación en el mercado a nivel nacional.

RAZON SOCIAL : RIKALAC S.A.

DIRECCIÓN : Cra 18 No. 13-33 San Francisco / Bucaramanga

TELEFONO : 6712507

Antigüedad en el mercado. Es una organización dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios en el Oriente Colombiano; comprometidos con el progreso, el desarrollo sostenible y la integridad de un equipo de trabajo que tiene el propósito de asegurar cada uno de los procesos definidos en el sistema de gestión de calidad; mediante la investigación y la innovación permanente que les permite alimentar con amor a sus clientes, cumpliendo las necesidades y las expectativas de los mismos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Crecimiento de la planta productiva y sus ventas	☹ No ha logrado un control sobre sus procesos administrativos
☺ Emplea un agresivo plan de comercialización	☹ No ha ejercido control estricto sobre la calidad de la leche que compra a sus proveedores
☺ Dispone de una buena flota de transporte	☹ Bajo grado de cobertura en el mercado de los quesos

Empresas competidoras. Dentro de las empresas competidoras se destacan Freskaleche y Colesan.

Canales o formas de comercialización. Los canales de comercialización empleados por la empresa son el canal directo ya que sus productos son distribuidos directamente de la fábrica al consumidor.

Ubicación Fábrica Operativa. Se encuentran ubicados en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Porcentaje de participación en el mercado de los lácteos. Su grado de participación en el mercado es de un 5% en el mercado de los quesos.¹¹

Sistema de ventas. El sistema de ventas utilizado para todos sus clientes es de contado.

Estrategias de mercadeo. Emplean un agresivo plan de comercialización llegando a zonas a donde otras no llegan.

¹¹ Ibid

Tipos de clientes. Esta empresa define sus clientes a las tiendas de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, además de los supermercados y micro mercados existentes.

Proyectos futuros. Consolidarse en el año 2006, como una organización empresarial del sector de los alimentos con mayor crecimiento sostenido y reconocida por la calidad asegurada de sus productos y servicios; estructurar y evaluar permanentemente las políticas generales de la compañía para direccional de forma articulada los diferentes departamentos de la empresa.

RAZON SOCIAL : COOPERATIVA LECHERA DE SANTANDER LTDA
(COLESAN LTDA)

DIRECCIÓN : Parque Industrial de Bucaramanga kilómetro 3
Vía Chimita Calle F No.59

TELEFONO : 6760775 – 6760183

Antigüedad en el mercado. Es una empresa con 25 años de trayectoria y experiencia en la comercialización de leche de cantina y queso en el mercado santandereano. Su planta de producción (pasteurizadora) funciona en el Parque Industrial de la ciudad de Bucaramanga en el Km. 3 vía Chimitá la cual fue adquirida hace 3 años a través de Delileche cuya marca hoy en día se conserva en algunos de sus productos. La planta donde se fabrica el queso funciona en el barrio Gaitán en la calle 14 con carrera 13 donde iniciaron sus labores antes de adquirir la planta pasteurizadora.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
☺ Calidad en los productos elaborados	☺ Requiere ampliar mas su mercado
☺ Precios al alcance de los consumidores	☺ Plan de mercadeo que permita mayor posicionamiento de sus productos en el mercado.
☺ Empresa con una amplia tradición en el merado de los quesos.	

Empresas competidoras. Las empresas competidoras son Lácteos Cañaveral, Maria Luisa, Freskaleche, Rikalac, Quesander

Canales y formas de comercialización. Utilizan para comercializar sus productos una canal directo ya que sus productos son entregados directamente del punto de fabrica al consumidor en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, además de utilizar un sistema de contrato con distribuidores para aquellas zonas fuera de la ciudad en donde están ubicados sus productos.

Ubicación Fábrica Operativa. Se encuentran ubicados en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, Ocaña, Aguachica, San Alberto, San Martín, Sabana de Torres y la Mesa de los Santos.

Porcentaje de participación en el mercado de los lácteos. Su porcentaje de participación en este mercado es de un 8%.¹²

¹²FORERO, Nestor. Gerente Comercial. COLESAN LTDA.

Tabla 55. Portafolio de productos Colesán Ltda

TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
DOBLE CREMA	Redondos (200grs, 250grs y 500grs) Cuadrados (230grs, 250grs, 350grs y 400grs) Del tajado de 230grs y 400grs se obtiene el tajado.
CUAJADA	Salen al mercado con tres marcas Colesan, Delileche y Bondia en presentaciones de 350grs.

Fuente. Colesán Ltda

Sistema de ventas. Maneja un sistema de crédito para los autoservicios y un sistema de contado para las tiendas.

Estrategias de mercadeo. Dado que en la actualidad esta es una de sus debilidades requiere la implementación de un buen plan de mercadeo que les permita un mayor cubrimiento del mercado y una mejor atención a sus clientes.

Proyectos a futuro. Colesan a futuro espera tener un mayor cubrimiento del mercado en un 25%, implementando estrategias de mercadeo, así como el mejoramiento de los procesos de producción y empaque ya que en el momento cuentan tan solo con un 8% del mercado. Desean mantener y mejorar aún más las fortalezas que la han caracterizado como lo son: la calidad de sus productos, los precios y la tradición.

2.3.4 Definición del Mercado Potencial y Objetivo.

Mercado Potencial. Para esta investigación se definió como mercado potencial a todas las empresas productoras de queso del Departamento de Santander.

Mercado Objetivo. El mercado objetivo para este estudio esta definido por las Empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga.

2.3.5 Planeación de la investigación de mercados

Tipo de Investigación. Los tipos de investigación que se emplearon en el estudio de la oferta fueron Concluyente Descriptiva y Exploratoria, ya que el estudio se fundamenta en fuentes primarias y secundarias de información que buscan los datos necesarios para tomar decisiones sobre la reactivación de la empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá.

Fuentes de Información.

- *Fuentes Primarias.* Entre las fuentes empleadas para esta investigación se desarrollo un cuestionario dirigido al mercado objetivo.
- *Fuentes Secundarias.* Se cuenta con la información extractada de revistas (Dinero, Semana), libros (Textos de clase INSED- UIS), periódicos (Vanguardia Liberal, el Tiempo, La Republica), estudios y publicaciones de centros de información y documentación (DANE, Cámara de Comercio, UMATA, URPA), consultas virtuales en Internet y demás entidades dedicadas a suministrar información.

Proceso de Muestreo. Para esta investigación se optó por un muestreo aleatorio simple a través de la recopilación de datos sobre las empresas procesadoras de lácteos que se encuentre registrado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Definición de la Población.

- *Elemento Muestral.* Es el Gerente o Ejecutivo encargado del Departamento de Ventas de las diferentes empresas que actualmente ofrecen sus productos en el mercado.
- *Unidad Muestral.* Es la persona natural o jurídica, la firma o razón social que identifica a cada una de las empresas procesadoras de lácteos que actualmente tienen participación en el mercado.
- *Alcance.* Corresponde a la zona urbana de la ciudad de Bucaramanga
- *Tiempo.* Comprende el periodo del 15 al 30 de Octubre 2003.

Marco Muestral. El marco muestral de esta investigación se define de la siguiente forma: 22 empresas procesadoras de lácteos que tiene participación en el mercado de los quesos en la ciudad de Bucaramanga.¹³ (Véase el Anexo C)

Formas de recolección de datos. Se diseñó una guía de observación teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la competencia tales como: (precio, presentación; peso gms, tipo de producto) con la cual se aspira a obtener información que permita identificar a las empresas que tienen participación en el mercado local.

- *Proceso de Medición.* En la recolección de la información a través de la encuesta trabajaron las dos integrantes del grupo de estudio.

¹³ Fuente: Directorio Telefónico PUBLICAR S.A. 2003-2004

- *Técnica de Comunicación.* Es estructurada directa, todos los encuestados responden las mismas preguntas del cuestionario realizadas por las investigadoras.
- *Diseño del Formato.* Los tipos de preguntas utilizadas son: De escogencia múltiple de escala y dicótomas.
- *Cuestionario.* Las preguntas plasmadas en el cuestionario para la realización de la investigación obedecen a los objetivos específicos de la oferta mencionados (Véase el Anexo C).

Diseño de la muestra. Para determinar el número de cuestionarios que se aplicaran se emplea la siguiente formula:

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

Donde:

N: Población

n: Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de éxito (0.5)

q: Probabilidad de fracaso (0.5)

e: error (5%)

Z: Valor critico (1.96)

$$n = 21.1288/1.0129$$

$$n = 20.8 \text{ ————— } 21$$

2.3.6 Aplicación de la prueba piloto. La prueba piloto permite analizar y evaluar el instrumento de recolección de la información para determinar si los datos suministrados son lo suficientemente claros y entendibles por las personas encuestadas, además permite reformular la muestra cambiando los niveles de aceptación de este instrumento.

Para la realización de la prueba piloto se determino aplicar el 10% de la muestra ejecutándose 2 encuesta dirigidas a las empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga.

- *Procesamiento de la información.* Esta etapa comprende el periodo del 1 al 10 de Octubre del presente año, posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación y la interpretación de los datos obtenidos.
- *Análisis y Presentación de Resultados.* Esta etapa comprende el periodo del 1 al 10 de Octubre del presente año, posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación y la interpretación de los datos obtenidos (Véase el Anexo A).
- *Análisis Prueba Piloto.* Aplicado el instrumento se detecto que para obtener mayor información de estas empresas se debe diseñar un cuadro de fácil comprensión el cual permita que la persona encuestada brinde una información completa a cerca de la situación actual de la empresa
- *Conclusión general de la prueba piloto.*
- Las empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga, producen queso Doble crema en diversas clases tales como tajado,

dietética, cremosos y semidescremado de los cuales el queso tajado de 300 gramos es el que mas comercializan actualmente.

- Las empresas encuestadas se caracterizan por ser empresas familiares las locales han venido evolucionando contando con fortalezas como tradición y experiencia en el mercado de los quesos.
- Son empresas con escaso conocimiento en técnicas de mercadeo y publicidad.
- Estas empresas son reconocidas por la calidad en el producto ofreciendo precios económicos y entrega de los pedidos a tiempo.
- Entre los proyectos a futuro de estas empresas se destacan el mejoramiento de procesos y mayor cubrimiento del mercado a nivel local.

Toma de la información estudio de mercados. Las autoras visitaron a los establecimientos comerciales seleccionados donde se diligenciaron los formatos de la ficha de observación directa con el objeto de recopilar la información necesaria para la investigación.

Procesamiento de la información estudio de mercados. Esta etapa comprende el período del 15 al 30 de Octubre del presente año, posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación y la interpretación de los datos obtenidos.

Análisis y presentación de resultados. Esta etapa comprende el período del 15 al 30 de Octubre del presente año, posteriormente el ordenamiento, clasificación, codificación, tabulación y la interpretación de los datos obtenidos.

RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA A LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

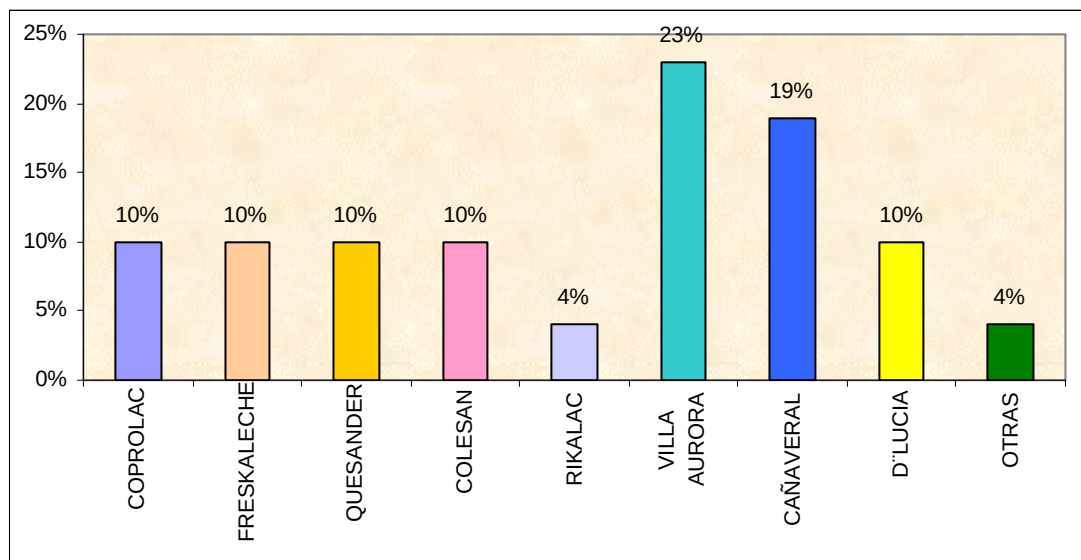
Pregunta 1. ¿De las empresas del sector de los Lácteos de la ciudad de Bucaramanga cuáles son su directa competencia?

Tabla 56. Empresas competidoras

COMPETIDORAS	EMPRESAS	PORCENTAJE
COPROLAC	2	10%
FRESKALECHE	2	10%
QUESANDER	2	10%
COLESAN	2	10%
RIKALAC	1	4%
VILLA AURORA	5	23%
CAÑAVERAL	4	19%
D'LUCIA	2	10%
OTRAS	1	4%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 47. Empresa Competidoras



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Las empresas productoras de quesos manifiestan que su directa competencia en el sector de los lácteos son la Empresa Villa Aurora con un 23% seguida de Lácteos Cañaveral con un 19%.

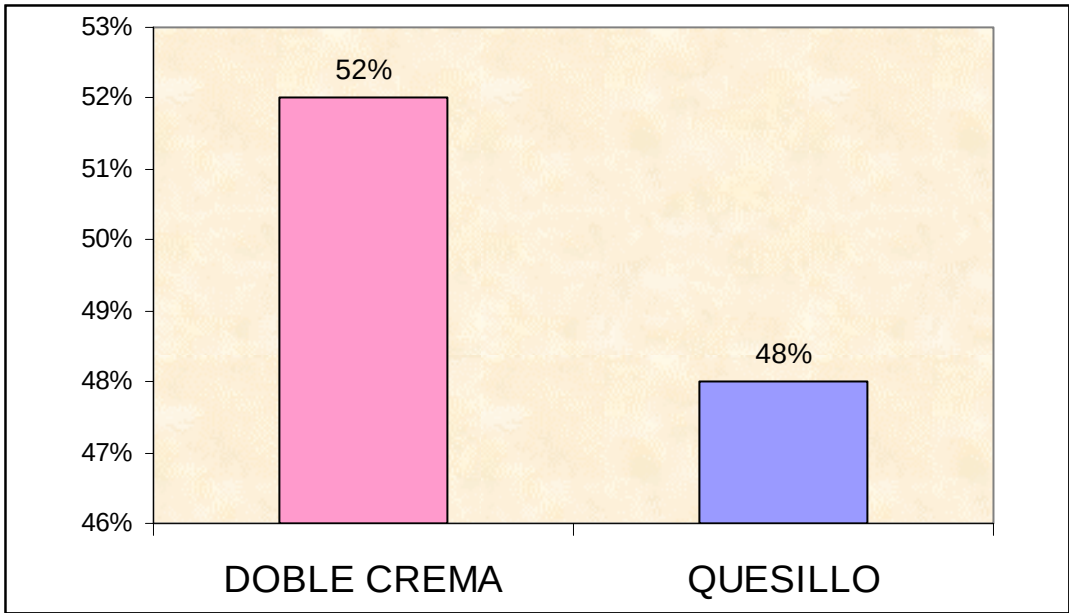
Pregunta 2. ¿Qué variedad de queso se produce en la empresa?

Tabla 57. Variedad de queso

TIPO DE QUESO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	11	52%
QUESILLO	10	48%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 48. Variedad de queso



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 52% de las empresas productoras de queso producen queso doble crema, mientras que el 48% de ellas producen queso tipo quesillo.

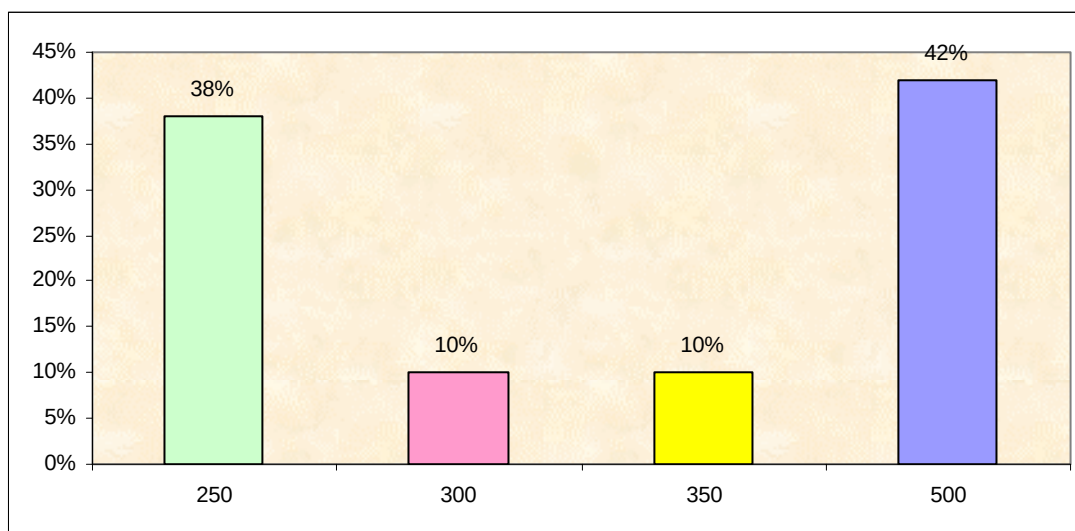
❖ *Qué presentación en gramos que se vende en la empresa?*

Tabla 58. Presentación en gramos

PRESENTACIÓN EN GRAMOS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
250	8	38%
300	2	10%
350	2	10%
500	9	42%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 49. Presentación en gramos



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

En las empresas productoras la presentación en gramos que más produce es la de 250 gramos y 500 gramos.

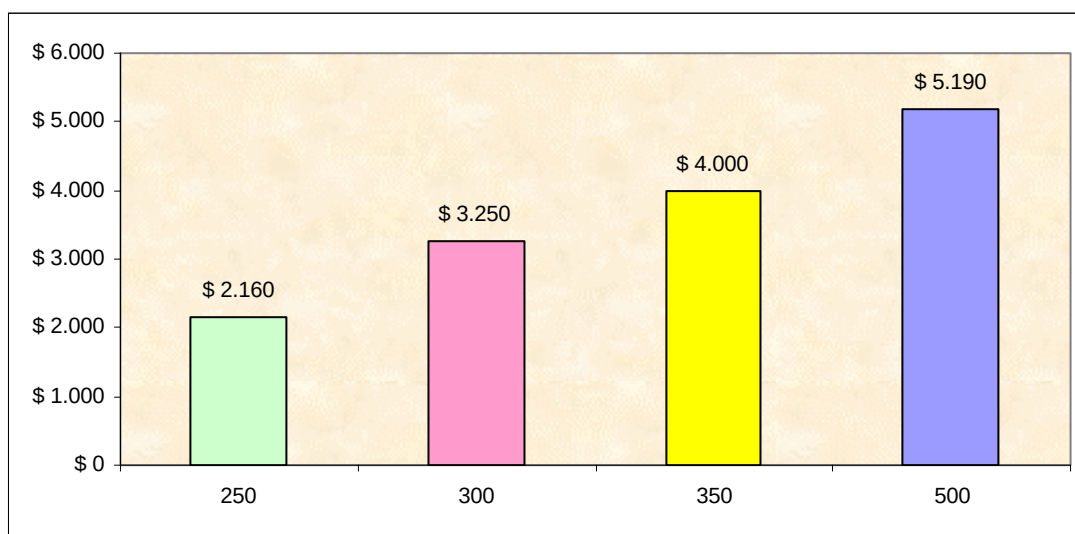
❖ *Precio de Venta*

Tabla 59. Precio de venta

TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA
DOBLE CREMA	250	\$2.160
	300	\$3.250
	350	\$4.000
	500	\$5.190
QUESILLO	375	\$2.484

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 50. Precio de venta



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Los precios de las empresas dependen de las presentaciones en gramos y del tipo de queso doble crema producido.

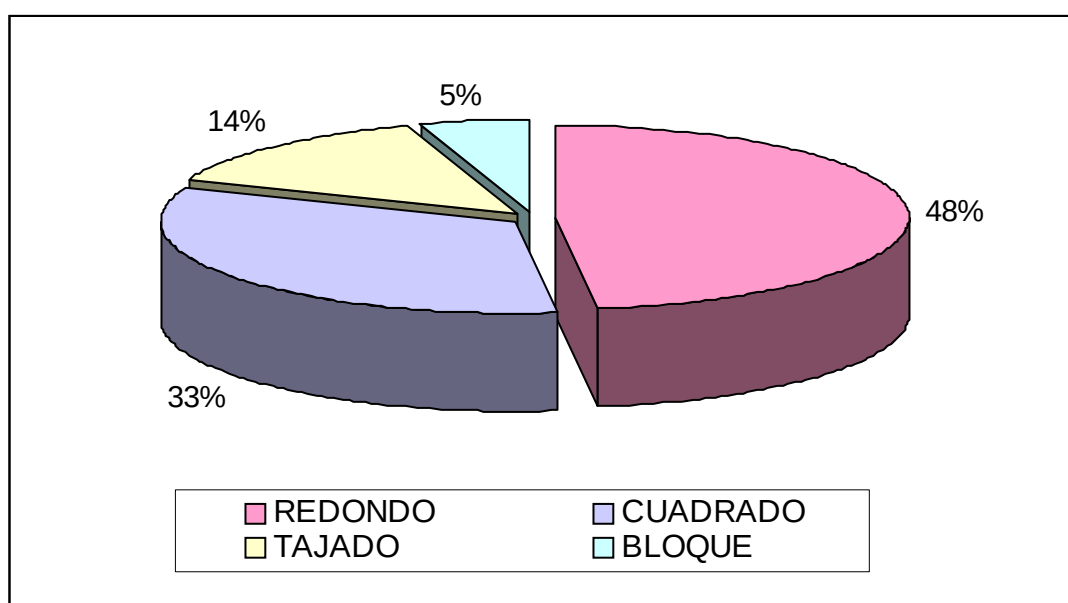
❖ *Forma de Presentación*

Tabla 60. Forma de Presentación

FORMA DE PRESENTACIÓN	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
REDONDO	10	48%
CUADRADO	7	33%
TAJADO	3	14%
BLOQUE	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 51. Forma de Presentación



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

En las empresas productoras de queso la forma de presentación que más producen es el redondo con un 48% y el cuadrado con un 33%.

Pregunta 3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como empresa productora de queso?

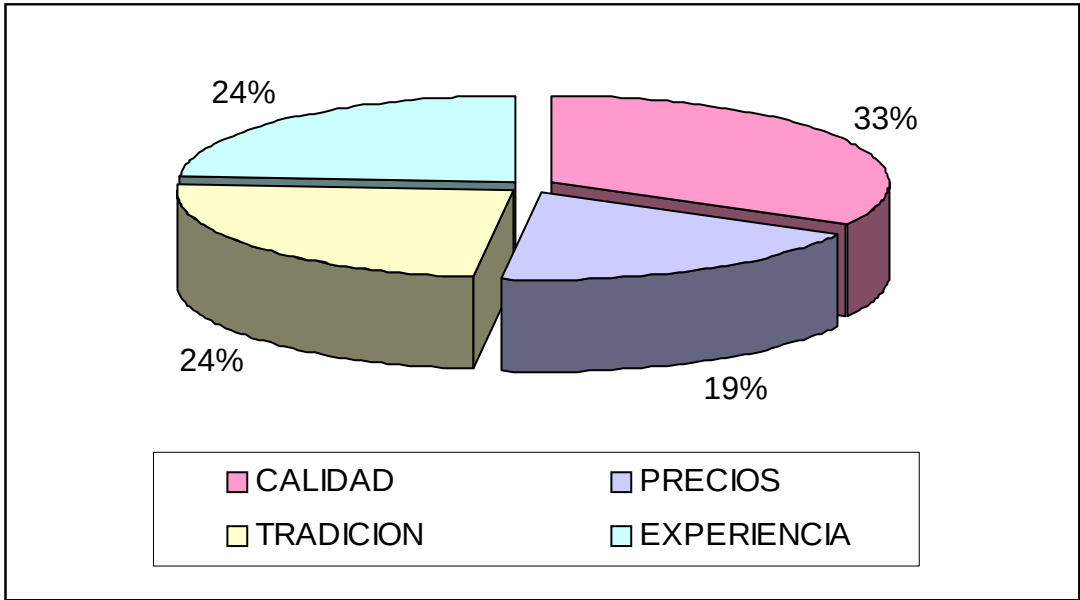
❖ *Fortalezas*

Tabla 61. Fortalezas

FORTALEZAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
CALIDAD	7	33%
PRECIOS	4	19%
TRADICION	5	24%
EXPERIENCIA	5	24%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 52. Fortalezas



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Dentro de las fortalezas que más sobresalen en las empresas productoras de queso se encuentran la calidad con 33%, seguida de la tradición y la experiencia con un 24%.

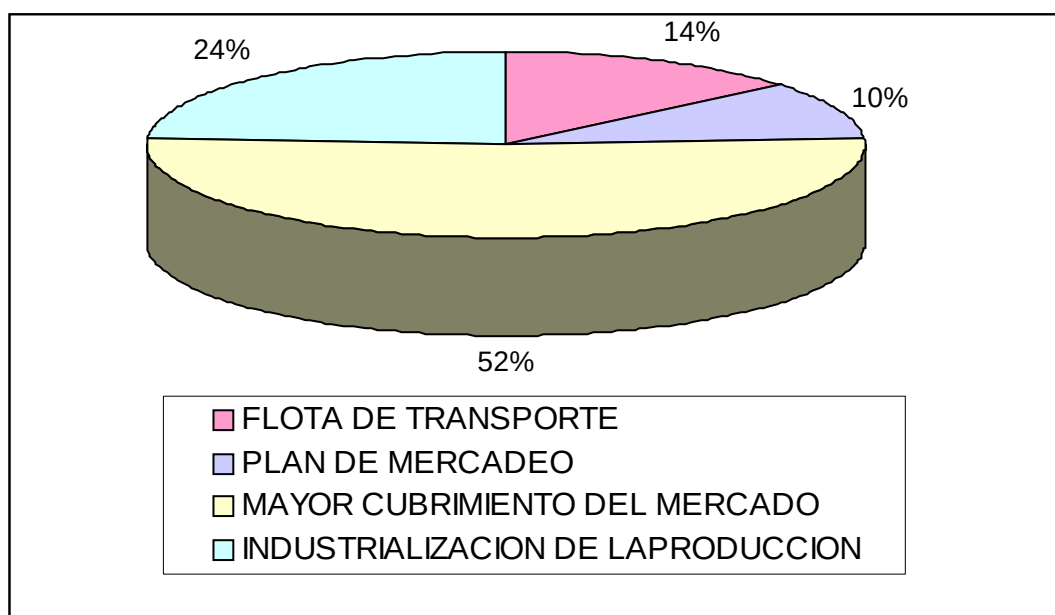
❖ *Debilidades*

Tabla 62. Debilidades

DEBILIDADES	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
FLOTA DE TRANSPORTE	3	14%
PLAN DE MERCADEO	2	10%
MAYOR CUBRIMIENTO DEL MERCADO	11	52%
INDUSTRIALIZACION DE LA PRODUCCION	5	24%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 53. Debilidades



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Entre las debilidades que más sobresalen entre las empresas productoras de queso se encuentran la de mayor cubrimiento del mercado con un 52%; seguido de la industrialización de la producción con 24%

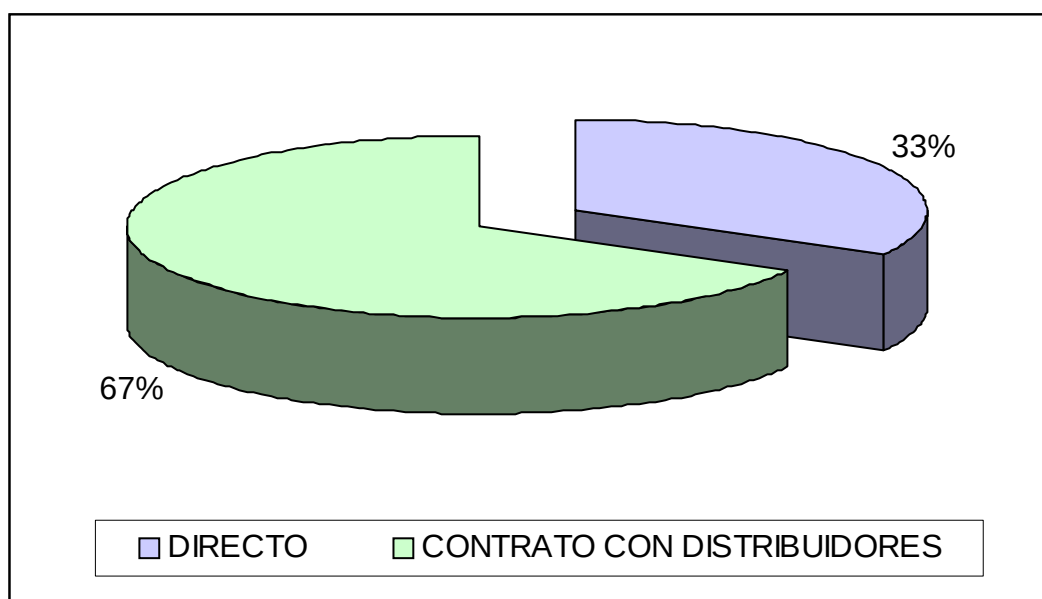
Pregunta 4. ¿Qué canales de comercialización utilizan?

Tabla 63. Canales de comercialización

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DIRECTO	7	33%
CONTRATO CON DISTRIBUIDORES	14	67%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 54. Canales de Comercialización



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 67% de las empresas productoras de queso utilizan un canal de comercialización a través de un contrato con distribuidores.

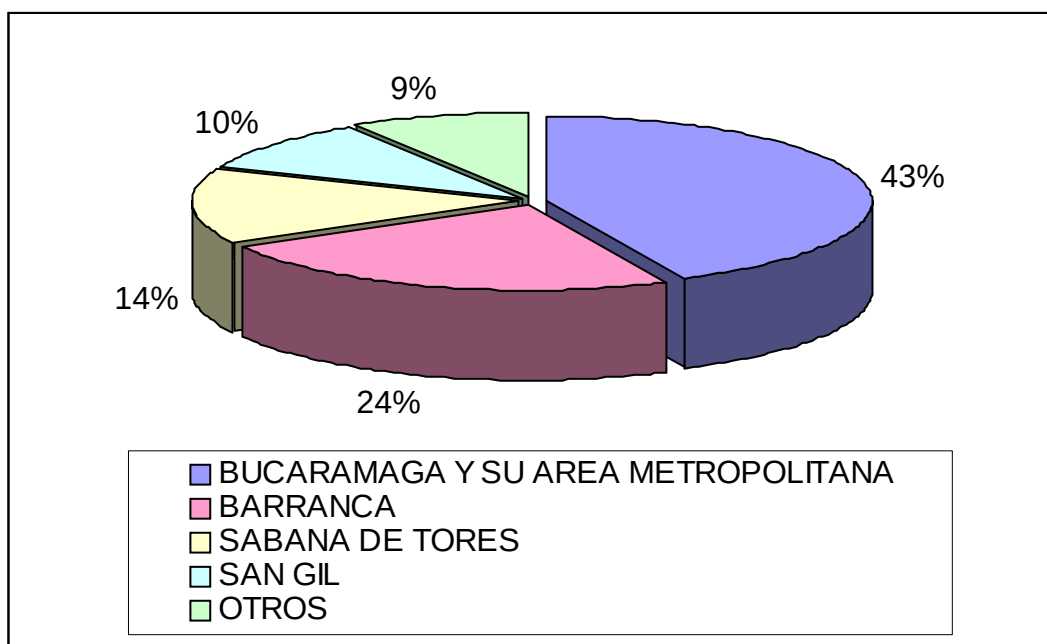
Pregunta 5. ¿En que partes de Santander se encuentran posicionados con sus productos (queso)?

Tabla 64. Zonas de ventas

ZONA DE VENTAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA	9	43%
BARRANCA	5	24%
SABANA DE TORRES	3	14%
SAN GIL	2	10%
OTROS	2	9%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 55. Zona de ventas



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Entre las zonas donde se encuentran posicionados los productos de las empresas productoras de queso están: Bucaramanga con un 43%, seguido de Barrancabermeja con 24% y de Sabana de Torres con un 14%.

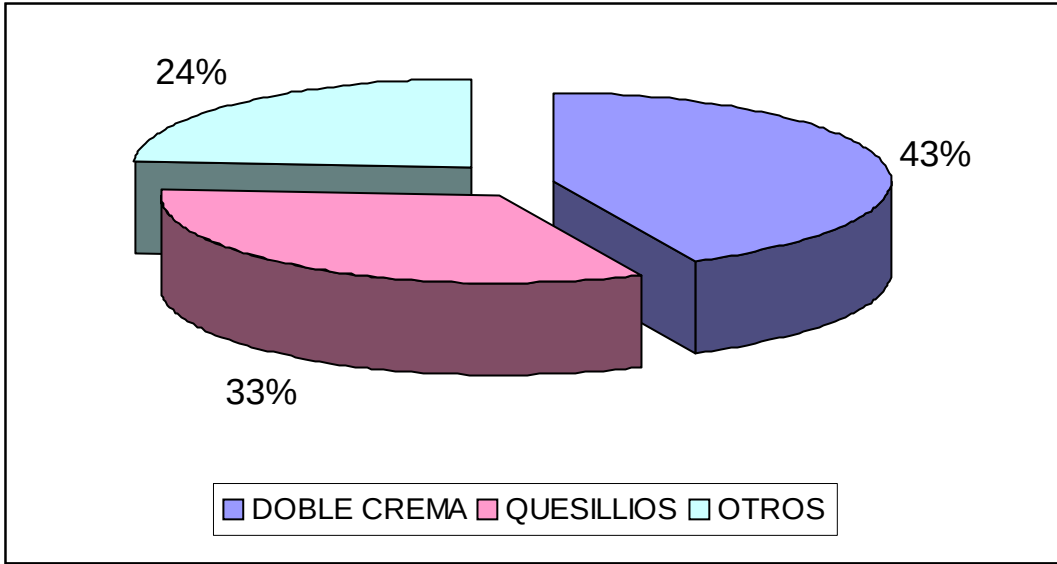
Pregunta 6. ¿Cuál es el producto líder en cuanto a queso que su empresa produce?

Tabla 65. Producto líder

PRODUCTO LÍDER	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	9	43%
QUESILLOS	7	33%
OTROS	5	24%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 56. Producto líder



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Las empresas productoras de quesos manifiestan que el queso doble crema es su producto líder con un 43%, seguido del quesillo con un 33%.

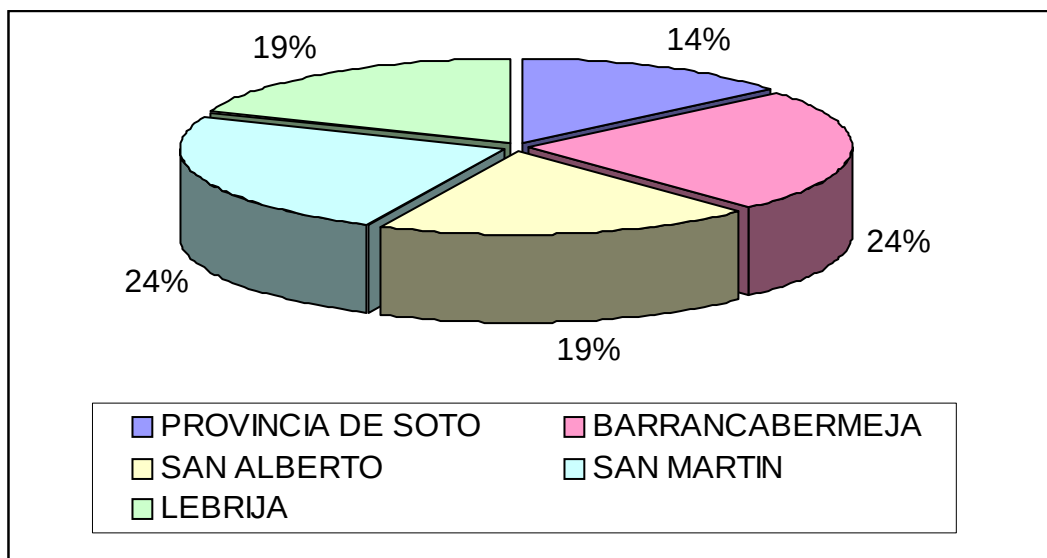
Pregunta 7. ¿De donde proviene la materia prima que utiliza para la elaboración de sus productos?

Tabla 66. Materia Prima

MATERIA PRIMA	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
PROVINCIA DE SOTO	3	14%
BARRANCABERMEJA	5	24%
SAN ALBERTO	4	19%
SAN MARTÍN	5	24%
LEBRIJA	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 57. Materia Prima



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

La materia prima que utilizan las empresas productoras de queso manifiesta que provienen en un 24% de Barrancabermeja y San Martín, mientras que un 19% proviene San Alberto y Lebrija.

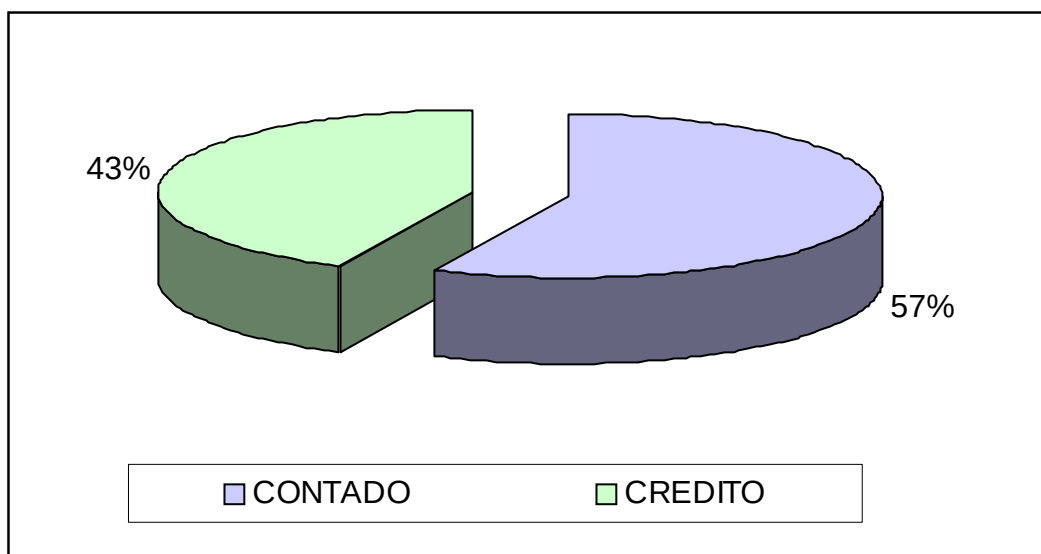
Pregunta 8. ¿Qué sistema de venta utilizan?

Tabla 67. Sistema de venta

SISTEMA DE VENTA	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
CONTADO	12	57%
CRÉDITO	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 58. Sistema de venta



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 57% de las empresas productoras de queso manifiestan que sistema de venta que utilizan es de contado

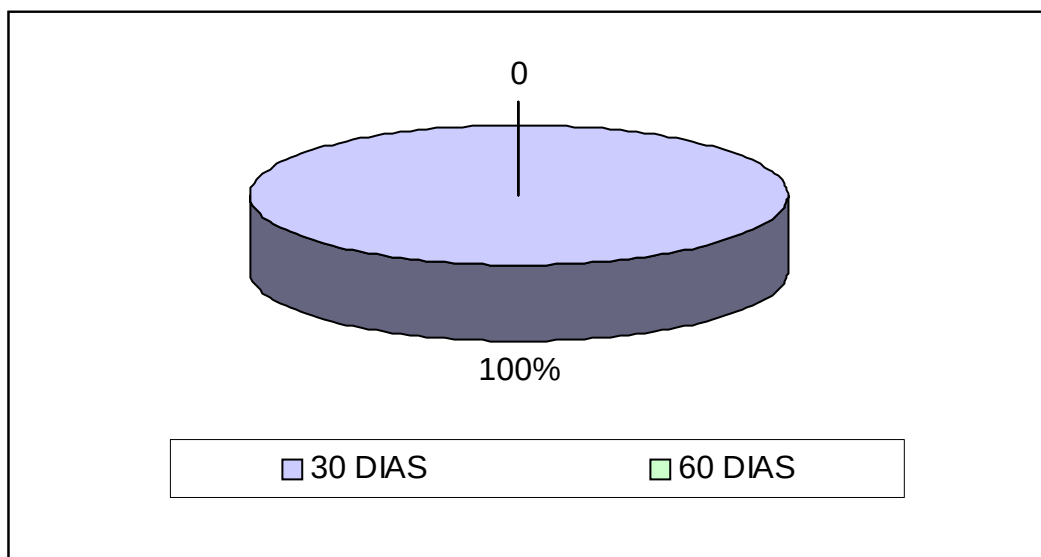
❖ *Plazo a crédito*

Tabla 68. Plazo a crédito

SISTEMA DE VENTA	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
30 DÍAS	9	100%
60 DÍAS	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 59. Plazo del crédito



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 100% de las empresas productoras de queso que ofrecen crédito a sus clientes manifiestan que lo hacen a 30 días

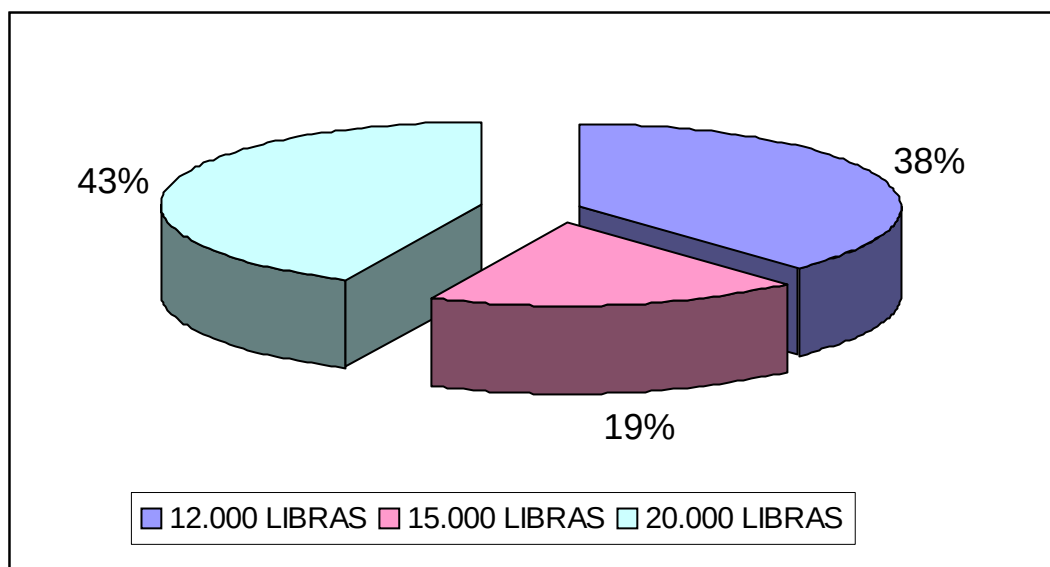
Pregunta 9. ¿Cuánto queso produce a la semana?

Tabla 69. Producción semanal

PRODUCCION SEMANAL	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
12.000 LIBRAS	8	38%
15.000 LIBRAS	4	19%
20.000 LIBRAS	9	43%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 60. Producción semanal



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 43% de las empresas productoras de queso producen 20.000 libras de queso a la semana. Para el queso tipo Doble Crema y Quesillo.

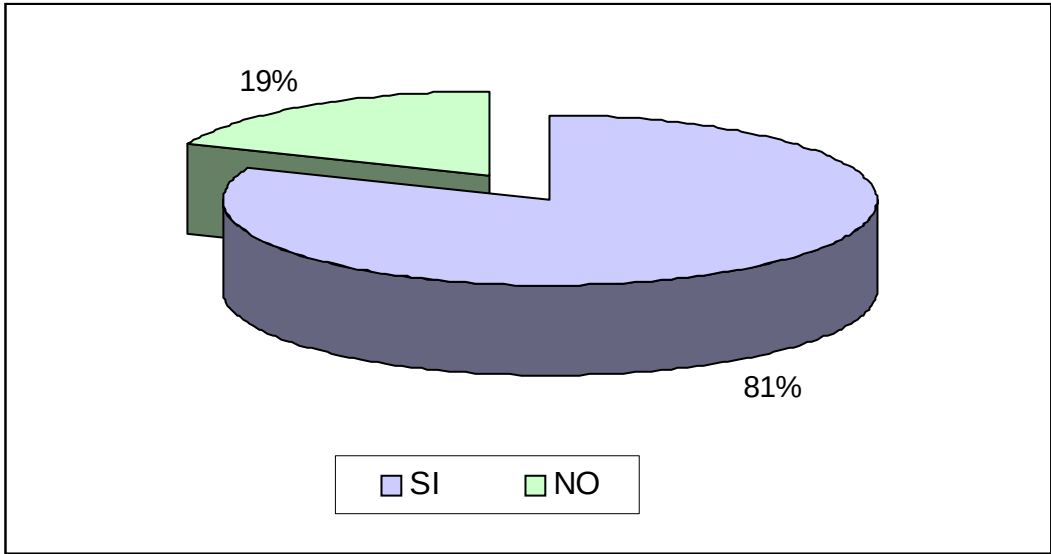
Pregunta 10. ¿Utilizan alguna estrategia de mercadeo para posicionar sus productos en el mercado?

Tabla 70. Sistema de venta

PRODUCCION SEMANAL	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
SI	17	81%
NO	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 61. Estrategia de Mercadeo



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

El 81% de las empresas productoras de queso manifiestan utilizar estrategias de mercadeo para posicionar sus productos en el mercado, tales como ofertas por aniversarios, promociones ,descuentos etc.

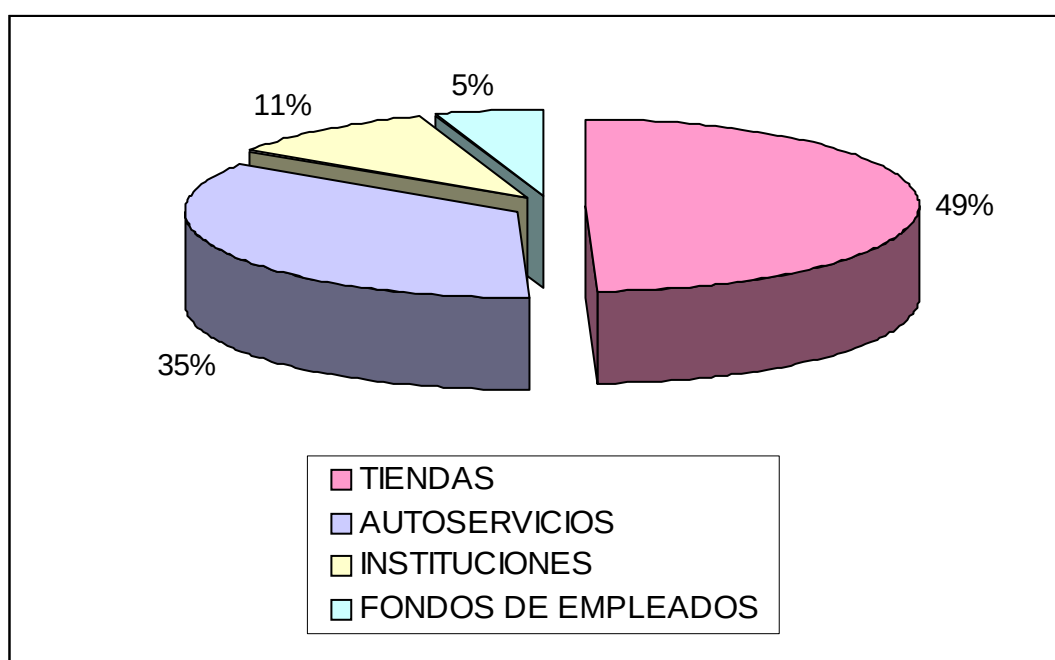
Pregunta 11. ¿Qué tipos de clientes manejan?

Tabla 71. Tipos de clientes

TIPOS DE CLIENTES	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
TIENDAS	10	47%
AUTOSERVICIOS	7	33%
INSTITUCIONES	2	10%
FONDOS DE EMPLEADOS	1	5%
OTROS	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 62. Tipos de cliente



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

De las empresas productoras de quesos maneja en un 47% tipos de clientes como las tiendas y en un 33% de autoservicios.

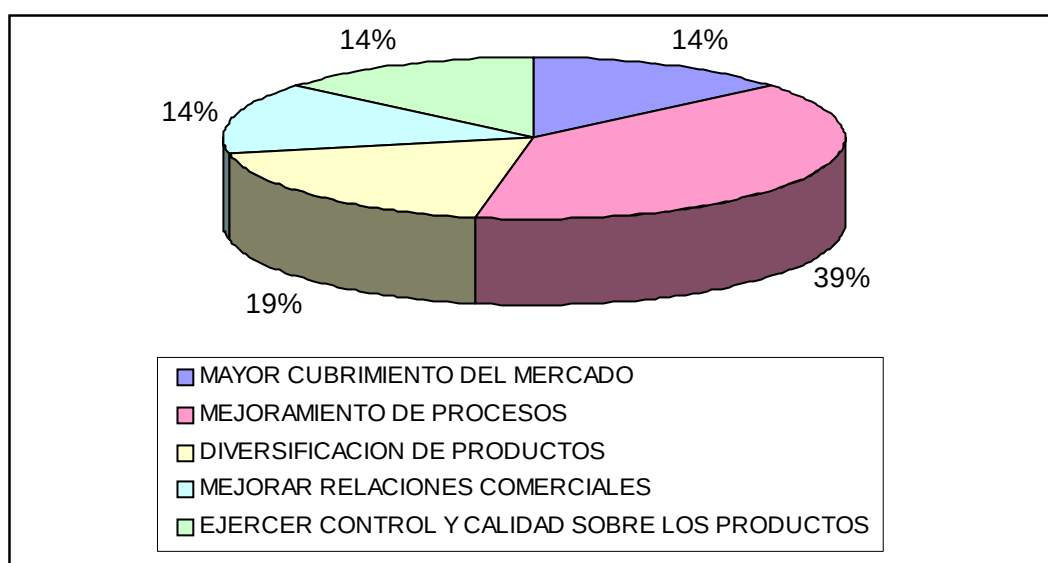
Pregunta 12. ¿Qué proyectos a futuro tiene la empresa?

Tabla 72. Proyectos a futuro

PROYECTOS A FUTURO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
MAYOR CUBRIMIENTO DEL MERCADO	3	14%
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	8	39%
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	4	19%
MEJORAR RELACIONES COMERCIALES	3	14%
EJERCER CONTROL Y CALIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Figura 63. Proyectos a Futuro



Fuente. Encuestas realizadas a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de Bucaramanga.

Las empresas productoras de queso tienen proyectos a futuro como el mejoramiento de los procesos (39%) y la diversificación de sus productos (19%).

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA OFERTA

Mediante la investigación de mercados realizada se logró conocer y analizar el comportamiento de la demanda de quesos por parte de los intermediarios industriales, por lo que ahora se hace necesario conocer las características de los oferentes actuales que se constituyen en competencia para la nueva empresa y determinar las posibilidades de participación en el mercado.

Situación actual de la competencia.

- La oferta de quesos está representada por dos empresas grandes a nivel nacional como son Alpina y Colanta, que producen quesos semimaduros y madurados los cuales no son objeto de competencia para la Empresa Procesadora de Lácteos.
- Se destaca la presencia de una empresa regional como Freskaleche que tiene una participación representativa en el mercado de los quesos del 13% en la ciudad de Bucaramanga, destacando como fortalezas su alta cobertura geográfica ya que cuenta con una flota de transporte que distribuye a tiendas, supermercados llegando a tiempo sus pedidos.
- Otra ventaja de Freskaleche es su antigüedad en el mercado lo que la hace reconocible y respetada por sus clientes y la competencia, además cuenta con una planta de producción adecuada con tecnología, personal calificado y procesos calificados ya que manejan control y calidad en sus productos.
- Otra empresa regional como Quesander que por su tradición y procesos mejorados y un excelente mercado ha logrado posicionarse en los autoservicios de estratos 3,4 y 5 de la ciudad con un 20% de

participación. Como debilidad se puede nombrar la no diversificación de sus productos y el hecho de mantenerse con una mentalidad de empresa familiar.

- Se destaca también empresas como Rikalac, la cual ha venido en un proceso de crecimiento tanto en la planta de producción como en sus ventas, obteniendo una participación del 5% en el mercado de quesos, empleado un agresivo plan de comercialización; y la disposición de buena flota de transporte.
- Como debilidad se puede mencionar que no han logrado el control de sus procesos administrativos y no ha ejercido un control estricto sobre la calidad de su materia prima (leche), que compra a sus proveedores.
- Se destacan un grupo de pequeñas empresas en la región de características muy similares en sus procesos productivos como en la comercialización con una participación del 5% al 8% en el mercado, entre las cuales se pueden mencionar: Coprolac, Colesan, Lácteos cañaveral, Villa Aurora, El plan, D'Lucia entre otras que presenta deficiencias tecnológicas en la industrialización de sus procesos productivos, mano de obra, un escaso conocimiento en mercadeo y publicidad por lo cual consideran que les falta mayor cubriendo del mercado aunque han llegado a otras zonas como Barrancabermeja, Sabana de Torres y San Gil.

Grado de la competencia.

- Para determinar el grado de cobertura de una empresa que comercializa quesos es necesario conocer variables como el alcance geográfico,

diversidad de clientes, variedad en sus presentaciones, antigüedad en el mercado, estrategias de mercadeo y gestión administrativas y de ventas.

- De las empresas actuales se destaca Frekaleche, por su alto grado de cobertura geográfica gracias a que dispone de un equipo de ventas sumado a la flota de transporte que le permite llegar a distintos puntos de la ciudad, además de implantar la venta en serie de sus distintos productos al mismo cliente.
- De Rikalac se puede afirmar que su grado de cobertura en el sector específico de los quesos aunque se encuentra en crecimiento aun es bajo ya que inicialmente su fuerte es la venta de leche pasteurizada como producto líder.
- Quesander se ha afianzado progresivamente por esta razón se puede afirmar que tiene un grado de cobertura alto dentro de la ciudad ya que aprovecha su trayectoria y experiencia en el sector además de sus buenas relaciones comerciales.
- Las demás empresas pequeñas realmente tienen una cobertura baja ya que no disponen de los suficientes recursos financieros, organizativos y comerciales para lograr una mayor participación en el mercado.

Proyección de la Oferta.

Conclusión : Una cantina = 110 botellas

Cantidad de leche utilizada para una libra de queso = 10.78 botellas

De una cantina de 110 botellas se obtienen 10 quesos de libra.

Según el análisis del estudio de mercados se cuenta con una producción diaria de 18.5 cantinas de leche por parte de los productores de la región las

cuales equivalen a 2035 botellas de leche cruda las cuales sirven de base para proyectar la oferta.

1 cantina = 110 botellas

18.5 cantinas = 2035 botellas

CANTIDAD DE LECHE UTILIZADA / LIBRA DE QUESO

10.78 Botellas = 1 libra de queso (500 gramos)

2035 botellas / 10.78 = 188 libras de queso / diariamente

188 libras /diariamente * 7 = 1316 libras / semana.

188 Libras /diariamente * 30 días = 5640 Libras queso / mes, las cuales se ofrecen en diferentes presentaciones.

Teniendo en cuenta la demanda insatisfecha del 25% que arrojó el estudio del mercado, que equivale a 525 negocios en la ciudad de Bucaramanga y el 82% que equivale a 53 negocios en los municipios de Suratá y Matanza y la capacidad instalada utilizada de la planta, que arroja una producción diaria de 188 libras, las cuales equivalen a 1316 libras semanales, se puede determinar que la producción de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá puede satisfacer la demanda insatisfecha que equivalen a 2517 libras de queso semanales, esto permite a la Empresa cubrir parte de esta sección del mercado, e igualmente competir con calidad y precios.

La Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá Presenta un margen de rentabilidad del **49.64 %**, con respecto al costo total, la cual permitirá competir con precios en un momento determinado y realizar campañas de mercadeo, publicidad y promociones para captar mas demanda.

2.4 PROVEEDORES

2.4.1 Planteamiento del Problema. Dentro de la economía de este municipio la producción lechera ocupa un segundo reglón después de la producción agrícola, la cría de ganado bovino, es la más representativa en la región, la población calculada en bovino doble propósito es de 13800 cabezas; entre las cuales se encuentra el ganado criollo representando el 60% de la población, la restante esta constituida por animales cruzados con razas introducidas, con una producción lechera de 7800 litros diarios en el municipio.

Lo anterior representa un rendimiento promedio anual de 526 litros/vaca. Para producción total de leche de 1.201.580 litros/año

Con el estudio de los proveedores se pretende indagar en la región sobre los productores lecheros. Los encargados de proveer la materia prima para la empresa procesadora de lácteos del Municipio de Suratá, son los dueños de las fincas productoras de leche de la región, y los vehículos recolectores (lecheros) que tradicionalmente trabajan en la región.

Es aquí donde se ve la necesidad de crear estrategias que favorezcan la compra de leche en la región y sus alrededores con el fin de incrementar la materia prima producida para evitar así que en las épocas en que se presenta escasez dado el momento no se afecte la producción en la empresa procesadora de lácteos.

La dificultad radica en la competencia existente para la consecución de la leche es decir, los camiones lecheros que transportan la leche cruda hacia la ciudad de Bucaramanga para su comercialización, además influye factores como el clima que afecta directamente la producción presentando abundancia o escasez de leche.

Características de la ganadería del municipio de Suratá.

Tabla 73. Característica de la ganadería de Suratá.

CEBA INTEGRADA	DOBLE PROPOSITO	LECHERIA ESPECIALIZADA	RAZA
0	96%	4%	Cebú, Normando, Pardo, Criollo, Holstein

Fuente. Estadística de la UMAT- Alcaldía Municipal de Suratá.

La producción lechera entre julio a Diciembre del 2002 es de 7800 litros/día distribuidos así:

Producción lechera por día.

Tabla 74. Producción lechera

VACA EN ORDEÑO	DOBLE PROPOSITO	PROD. TOTAL LTS/DIA
2600	3	7800

Fuente. Estadística de la UMAT – Alcaldía Municipal de Suratá.

2.4.2 Objetivos.

Objetivo General. Determinar la capacidad y las características de la producción y comercialización del producto (leche) en los hatos lecheros del Municipio de Suratá (s).

Objetivos Específicos.

- Conocer la cantidad de leche producida y vendida diariamente.
- Identificar los clientes a los cuales los hatos proveen leche cruda.
- Analizar el precio de venta por litro de leche.

- Determinar la mejor época de producción lechera.
- Investigar sobre las características que tiene en cuenta el comprador de leche a la hora de adquirirla.
- Analizar los problemas que afecta la producción lechera.

2.4.3 Determinación de las necesidades de información. Con respecto a los proveedores de leche cruda del Municipio de Suratá se desea conocer:

- La cantidad de leche que ordeña diariamente.
- La frecuencia de venta de la leche.
- Los clientes de la leche cruda.
- Los precios de venta del litro de leche cruda.
- Los factores condicionantes en la compra de leche cruda por parte del cliente.
- La mejor época de producción lechera.
- El problema más importante que afecta la producción lechera.
- Las expectativas de desarrollo y crecimiento de los proveedores de leche cruda.
- La actitud frente a la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá (s).



2.4.4 Definición del mercado potencial y objetivo.

Mercado Potencial. Esta investigación define su mercado potencial a las fincas lecheras ubicadas en el área rural de los municipios de Suratá y circunvecinos.

Mercado Objetivo. Esta investigación define su mercado potencial a las fincas lecheras ubicadas en el área rural de los municipios de Suratá y circunvecinos.

2.4.5 Planeación de la investigación de Mercados.

Tipo de Investigación. La investigación para este proyecto es descriptiva porque para la obtención de la información, se procedió a la aplicación de un cuestionario, ya que interesa conocer las características de las fincas lecheras del Municipio de Suratá para determinar la capacidad de producción de materia prima.

Fuentes de Información.

- *Fuentes primarias.* Para esta investigación se desarrollo un cuestionario dirigido al mercado objetivo
- *Fuentes Secundarias.* Datos estadísticos sobre la producción lechera en la región proveniente de la UMATA de la Alcaldía Municipal de Suratá (s).

Proceso de muestreo. Se utilizó el proceso de muestreo aleatorio simple, procedimiento en el cual se asegura que cada elemento de la población tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra, ya que el interés es seleccionar una muestra aleatoria de la población de todos los proveedores de la materia prima básica (leche cruda).

Definición de la población.

- *Elemento Muestral.* La persona que comercializa la leche recién ordeñada.
- *Unidad Muestral.* Está representada por el hato o granja productora de leche.
- *Alcance.* La zona urbana y rural del municipio de Suratá (s) ya que en esta región se recogió la información.
- *Tiempo.* Del 15 de Octubre al 30 de Octubre del año en curso, aplicando el cuestionario a la muestra seleccionada.

Marco Muestral. Corresponde a 10 fincas productoras de leche del municipio de Suratá (Fuente: Listado de fincas registradas oficina UMATA Alcaldía Municipal Suratá).

Forma de la recolección de la información.

- *Proceso de Medición.* Es la recolección de la información a través de la encuesta donde trabajaron las autoras del proyecto.
- *Técnicas de comunicación.* Es directa, los encuestados responden las mismas preguntas del cuestionario realizadas por las investigadoras.
- *Diseño del formato.* Los tipos de preguntas son de tipo: De escogencia múltiple, de escala y dicótomas.

Diseño de la muestra

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

Donde:

n	: Tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios que se aplicaran.	
N	: Tamaño de la Población	
p	: Probabilidad de éxito. En este caso será del 50%,	p= 0.5
q	: Probabilidad de fracaso. En este caso será del 50%	q= 0.5
e	: Error estimado. En este caso será del 5%,	e= 0,05
Z	: Nivel de confiabilidad. En este caso será del 95%,	Z= 1.96

$$n = 9.604/.9829$$

$$n = 9.77 \text{ ————— } 10$$

2.4.6 Aplicación de la prueba piloto. La prueba piloto permite analizar y evaluar el instrumento de recolección de la información para determinar si los datos suministrados son lo suficientemente claros y entendibles por las personas encuestadas, además permite reformular la muestra cambiando los niveles de aceptación de este instrumento. Para la realización de la prueba piloto se determino aplicar el 10% de la muestra ejecutándose 2 encuestas dirigidas a las fincas productoras de leche de la región.

- *Toma de la información.* El trabajo de campo se realizó de la siguiente manera: Las encuestadoras visitaron las fincas lecheras seleccionadas aleatoriamente, se lee el cuestionario y se anota las respuestas dadas por los encuestados.
- *Procesamiento de la información.* Comprende el periodo del 1al 10 de Octubre del año en curso posteriormente el ordenamiento, clasificación codificación e interpretación de resultados.
- *Análisis y Presentación de datos.* Los resultados obtenidos se muestran de la siguiente forma: se presenta la pregunta seguida de la tabla y la gráfica que indica los resultados obtenidos y análisis de los mismos.
(Véase el Anexo A)
- *Análisis de la prueba piloto.* Aplicado el instrumento detectamos que las fincas productoras de leche del municipio de Suratá venden este producto por botellas y no por litros como estaba establecido en el formato por lo

tanto se hace necesario corregir las preguntas No. 1,4; además se determino que la pregunta No. 2 no es necesario formularla ya que el periodo de venta de la leche es diario.

La pregunta No.5 es necesario agregar otro factor que se debe tener en cuenta al preguntar sobre las características que tiene en cuenta el comprador de leche; además se debe agregar una nueva pregunta muy importante para que la empresa productora de lácteos determine que fincas lecheras están dispuestas a suministrar su producción lechera.

- *Conclusión general de la Prueba Piloto.*

- Las fincas lecheras del municipio de Suratá producen mas de 100 botellas de leche diariamente.
- Las fincas encuestadas venden su producción lechera a los camiones recolectores de la región.

Toma de la información. Para el estudio de mercados el trabajo de campo se realizó de la siguiente manera: Las encuestadoras visitaron las fincas lecheras seleccionadas aleatoriamente, se lee el cuestionario y se anota las respuestas dadas por los encuestados.

Procesamiento de la información. Comprende el periodo del 15 al 30 de Octubre del año en curso posteriormente el ordenamiento, clasificación codificación e interpretación de resultados.

Análisis y presentación de datos. Los resultados obtenidos se muestran de la siguiente forma: se presenta la pregunta seguida de la tabla y la gráfica que indica los resultados obtenidos y análisis de los mismos.

RESULTADOS: ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS PROVEEDORES DE LECHE CRUDA DE LA REGIÓN

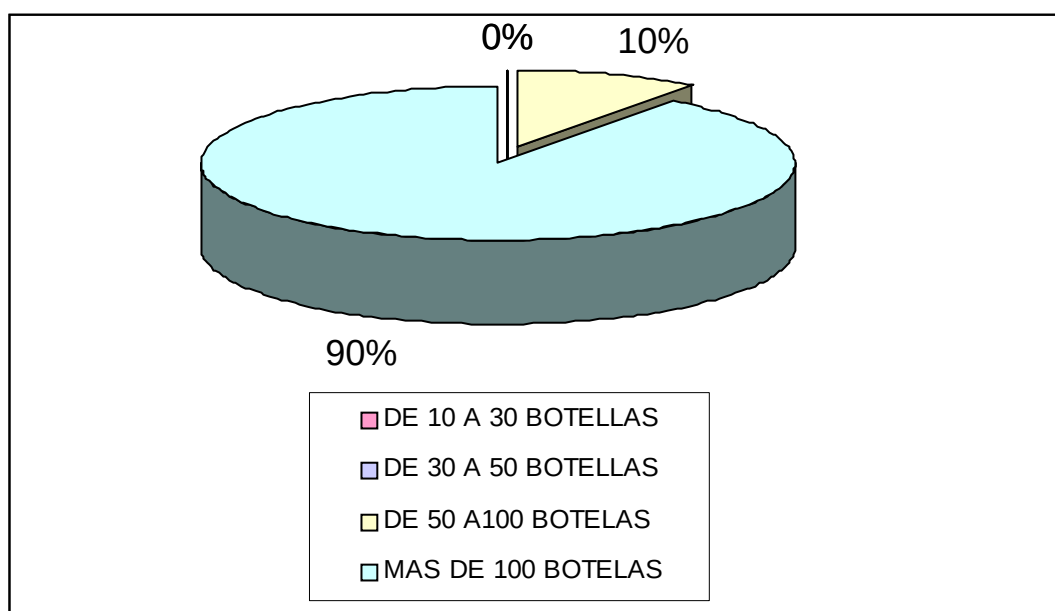
Pregunta 1. ¿Qué cantidad de leche produce diariamente?

Tabla 75. Producción semanal

PRODUCCION DIARIA	FINCAS	PORCENTAJE
DE 10 A 30 BOTELLAS	0	0%
DE 30 A 50 BOTELLAS	0	0%
DE 50 A100 BOTELLAS	1	10%
MAS DE 100 BOTELLAS	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 64. Producción Diaria



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

El 90% de las fincas productoras lecheras de la región manifiestan tener una producción diaria de mas de 100 botellas de leche.

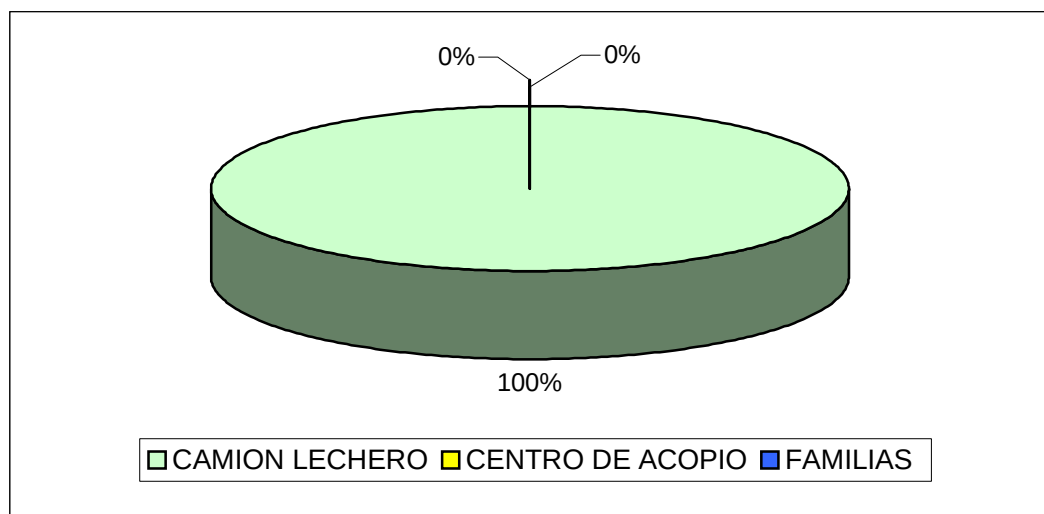
Pregunta 2. ¿A quién vende su producción lechera?

Tabla 76. Venta de Producción

VENTA	FINCAS	PORCENTAJE
CAMION LECHERO	10	100%
CENTRO DE ACOPIO	0	0%
FAMILIAS	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 65. Venta de la producción lechera



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Los resultados permiten ver que las fincas lecheras de la región venden su producción lechera a los camiones recolectores de leche cruda, con un porcentaje del 100%

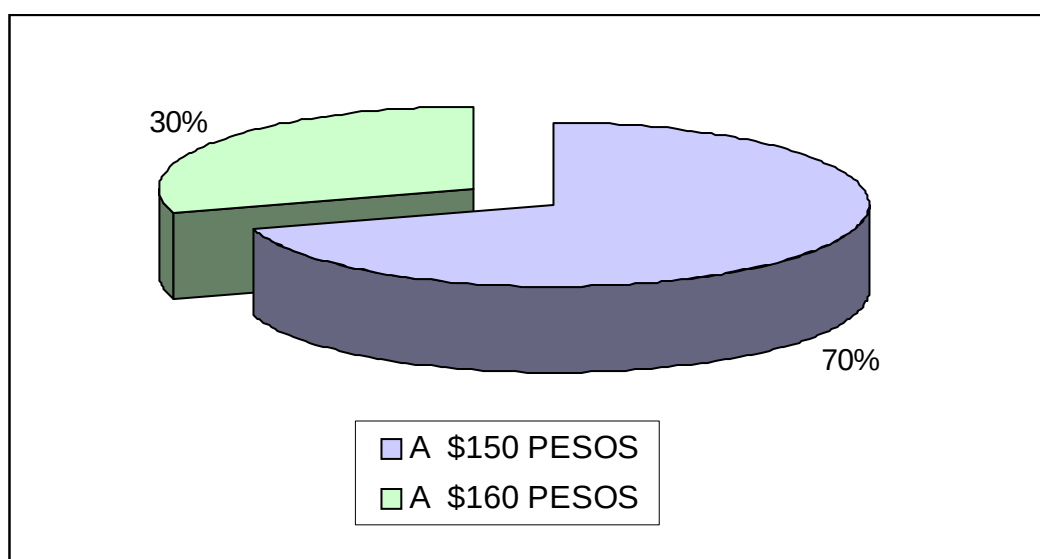
Pregunta 3. ¿A qué precio vende la botella de leche?

Tabla 77. Precio de venta

VENTA	FINCAS	PORCENTAJE
A \$150 PESOS	7	70%
A \$160 PESOS	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 66. Precio de Venta



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

El 70% de las fincas lecheras manifiestan vender la botella de leche a \$150 pesos

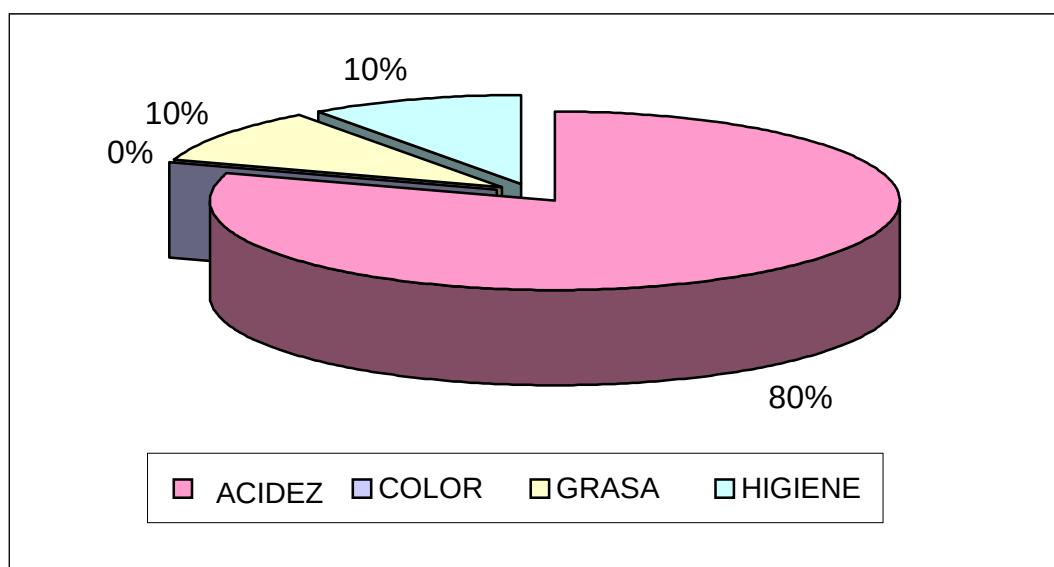
Pregunta 4. ¿Indique las características más importantes que tiene en cuenta el comparador de leche (camión recolector) ?

Tabla 78. Características de la leche

VENTA	FINCAS	PORCENTAJE
ACIDEZ	8	80%
COLOR	0	0%
GRASA	1	10%
HIGIENE	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 67. Características de la leche



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Las fincas lecheras manifiestan que las características mas importante que tiene en cuenta el comparador al adquirir la leche es la acidez.

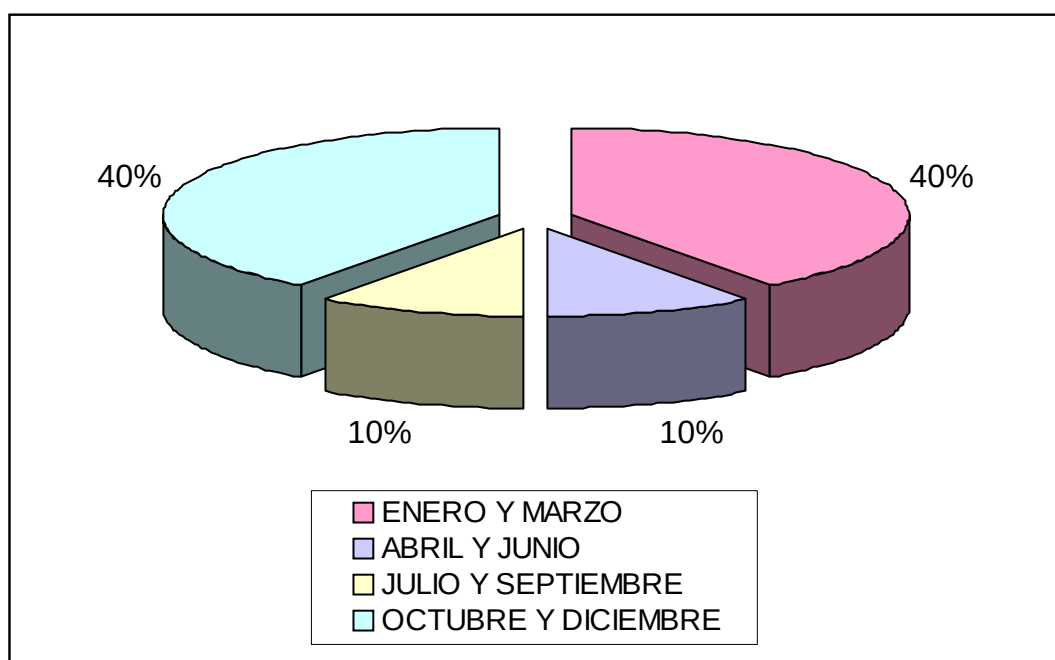
Pregunta 5. ¿Cuál es la mejor época de producción lechera?

Tabla 79. Época lechera

ÉPOCA LECHERA	FINCAS	PORCENTAJE
ENERO Y MARZO	4	40%
ABRIL Y JUNIO	1	10%
JULIO Y SEPTIEMBRE	1	10%
OCTUBRE Y DICIEMBRE	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 68. Época lechera



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Las fincas lecheras manifiestan que Enero y Marzo al igual que Octubre y Diciembre son las mejores épocas lecheras del año. Sin embargo existen otras épocas lecheras como las de los meses de octubre y Diciembre por ser estas épocas en las que se presentan las lluvias y se mejoran las condiciones de los pastos.

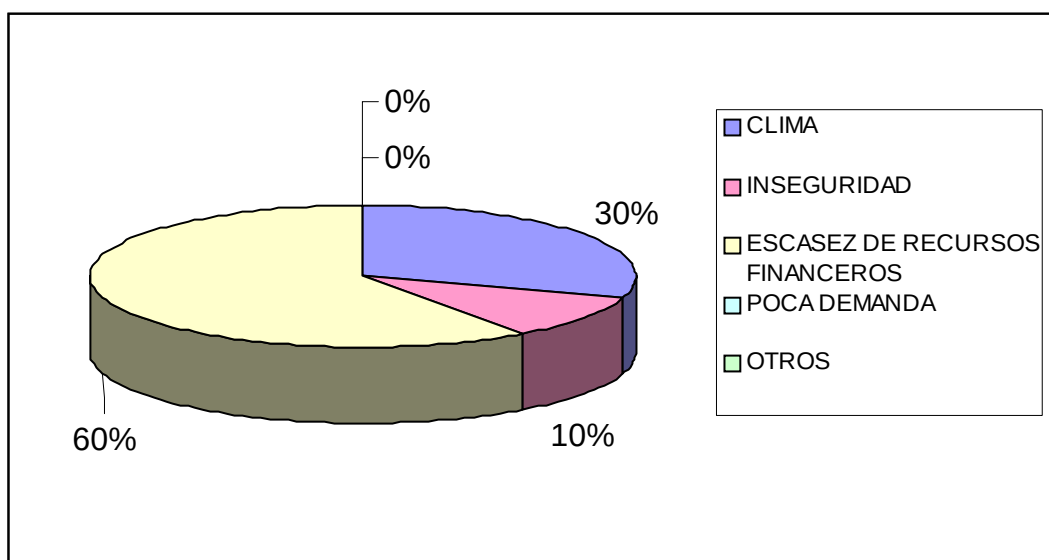
Pregunta 6. ¿Cuál es el problema más importante que afecta su producción lechera?

Tabla 80. Problemas que afecta la producción

PROBLEMA	FINCAS	PORCENTAJE
CLIMA	3	30%
INSEGURIDAD	1	10%
ESCASEZ DE RECURSOS FINANCIEROS	6	60%
POCA DEMANDA	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 69. Problemas que afecta la producción



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

El 60% de las fincas lecheras manifiestan que la escasez de recursos financieros es el problema más relevante que afecta su producción lechera, seguida de los factores cambiantes del clima y la inseguridad que por estos días afecta a todas las zonas del país.

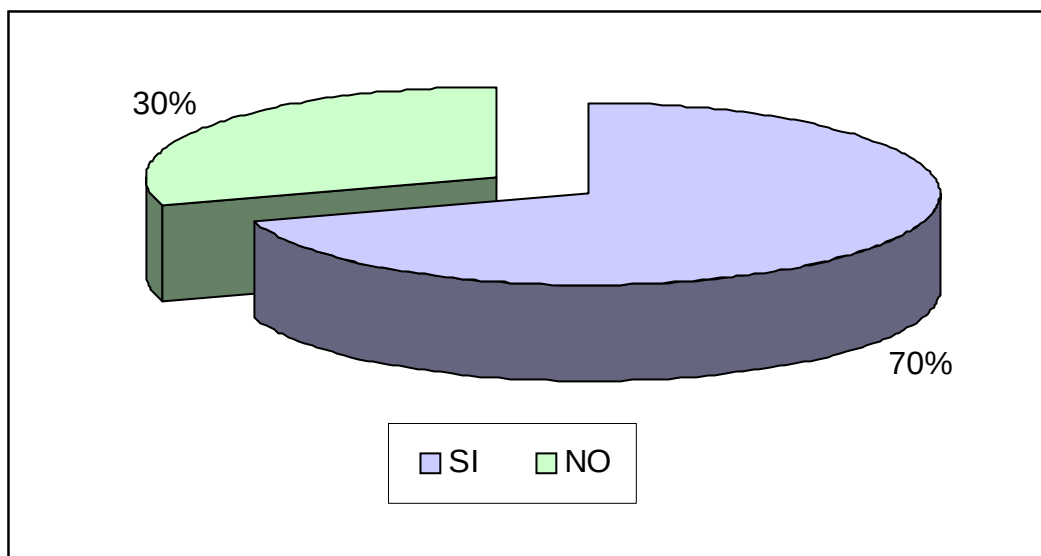
Pregunta 7. ¿Piensa realizar algún proyecto para mejorar su producción lechera?

Tabla 81. Proyecto de Mejoramiento

RESPUESTA	FINCAS	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 70. Proyecto de mejoramiento



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

El 70% de las fincas lecheras manifiestan que tienen pensado realizar algún proyecto para mejorar su producción lechera, tales como la compra de vacas, de tierras y la inversión de proyectos de mejora de pastos, la adición de tecnología para mejorar las razas y así mismo su nivel de producción lechera.

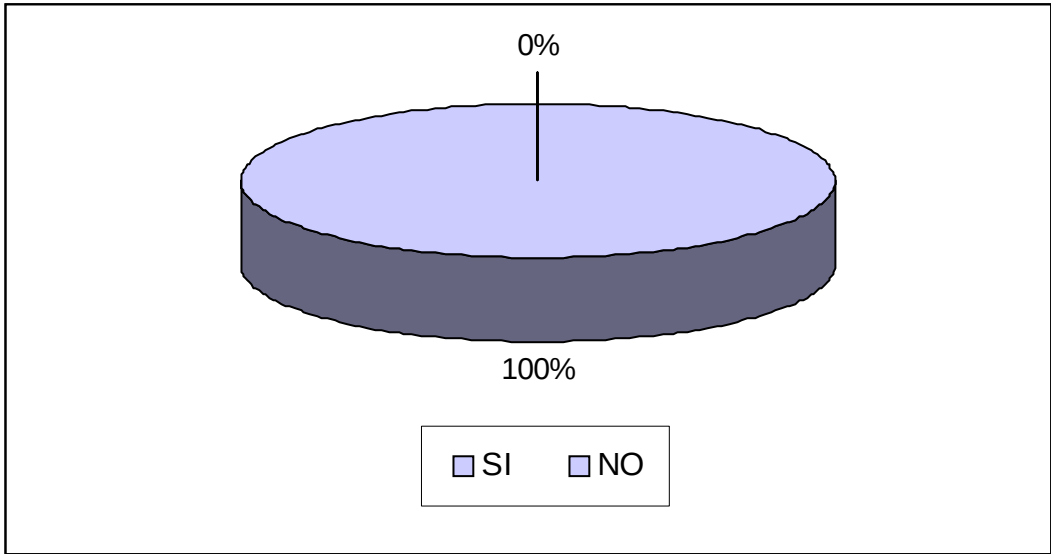
Pregunta 8. ¿Esta de acuerdo que en Surató se reactive la empresa procesadora de lácteos?

Tabla 82. Reactivación de la empresa Procesadora de lácteos

RESPUESTA	FINCAS	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 71. Reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Como se puede observar todas las fincas lecheras de la región están de acuerdo con la reactivación de la Empresa procesadora de Lácteos por que consideran que así apoyaran el progreso de la región y el precio de la botella de leche cruda podrá venderse a mejor precio , además apoyaría a una empresa de la región.

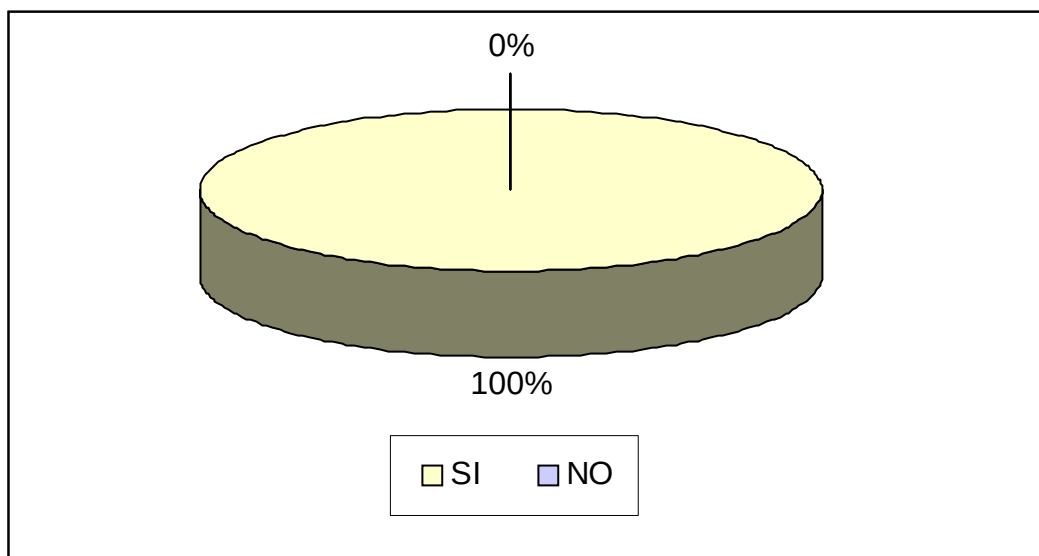
Pregunta 9 ¿Estaría dispuesto a vender su producción lechera a la Empresa Procesadora de Lácteos?

Tabla 83. Disposición de Venta

RESPUESTA	FINCAS	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 72. Disposición de Venta



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

El 100% de las fincas están dispuestas a vender nuevamente su producción lechera a la Empresa procesadora de lácteos del Municipio. Este resultado le permite a la empresa tener la disponibilidad de materia prima para la elaboración de los productos diariamente, contribuyendo a mejorar los ingresos de los dueños de las fincas lecheras de la región.

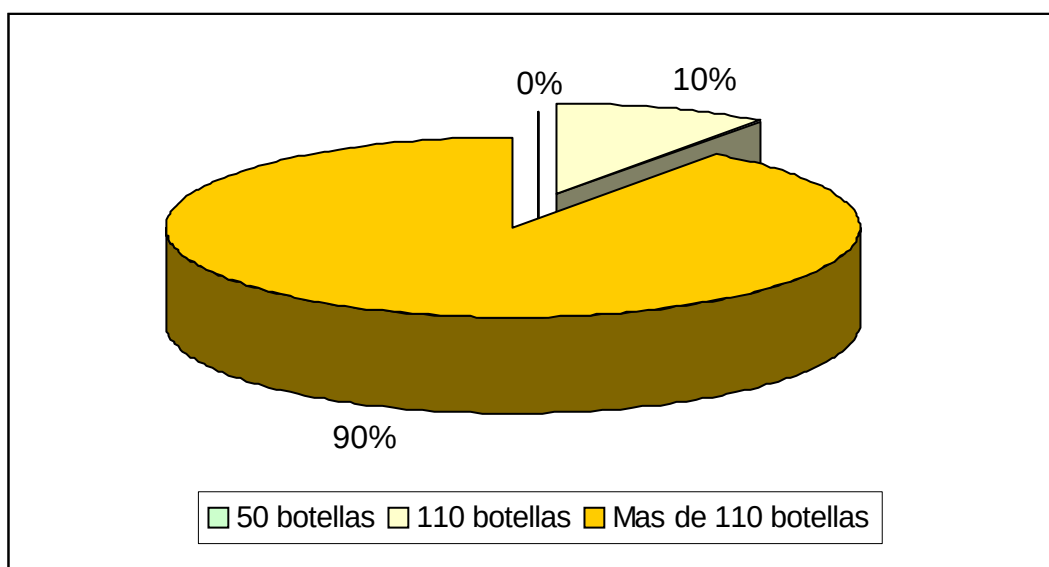
Pregunta 10. ¿Si la anterior respuesta es afirmativa cuantas botellas estaría dispuesto a venderle diariamente a la Empresa Procesadora de Lácteos?

Tabla 84. Disposición de Venta

RESPUESTA	FINCAS	PORCENTAJE
50 botellas	-	-
110 botellas	1	10%
Mas de 110 botellas	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Figura 73. Disposición de Venta



Fuente. Encuesta realizada a proveedores de leche cruda de la región

Las fincas lecheras de la región están dispuestas a venderle a la empresa procesadora de lácteos mas de 110 botellas de leche diariamente. Resultado que beneficia a la Empresa por tener la Materia disponible para cumplir con su producción diaria de Queso tipo Quesillo y así poder cumplirle a sus clientes oportunamente.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- La materia prima es de fácil adquisición en el municipio por lo tanto es una ventaja para la reactivación de la empresa puesto que se reduce los costos de transporte de la leche.
- Los proveedores de leche cruda ven en este proyecto una oportunidad que permite unificar los precios de compra de la leche en la región.
- Con la reactivación de esta empresa se apoya el desarrollo de la región ya que da un apoyo al sector lechero y económico en general, se mejoran las condiciones de vida de la población a través de la generación de empleo.
- La mejor época de la producción lechera esta comprendida entre los meses de enero y marzo así como también Octubre y Diciembre.
- Los resultados permiten ver que gran parte de las fincas lechera venden su producción a camiones recolectores que prestan este servicio en la región.
- Se evidencia que el problema que más afecta la producción lechera en estas fincas es la escasez de recursos económicos.

EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE INSUMOS

- Cloruro de Calcio
- Cuajo
- Sorbato de Potasio
- Sal
- Empaques

Estos insumos se adquieren en la ciudad de Bucaramanga, en almacenes como:

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONO
Industria Regia	Calle 8 No.18-43	6451104
La tienda de los químicos	Cra 22 No.32-49	6329472 - 6325501
Multiquímicos	Calle 35 No.30-35	6321673 – 6455964
Inaldro	Calle 24 No.22-62	6451104

2.5 RECURSO HUMANO

Teniendo en cuenta que en la actualidad la Empresa Procesadora de Lácteos se encuentra en un cierre temporal, no dispone de recurso humano que realice actividades propias de su objeto social; solo cuenta con los servicios de un vigilante encargado de la seguridad de la Empresa.

La Empresa Procesadora de Lácteos para su normal funcionamiento contaba con el siguiente personal:

- Un Gerente
- Dos (2) operarios

- Un colector para la recolección de la Materia Prima
- Un Vendedor
- Una Secretaria

Se considera que para la reactivación de la Empresa inicialmente debe contar con el mismo personal.

CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

El mercado actual ofrece una variedad de productos similares al objeto de éste proyecto, la aparición de una nueva marca de derivados lácteos (queso) causa expectativa de aceptación entre los mayoristas encuestados del 94%; entre los negocios de las pizzerías un 81% y para las tiendas de los municipios de Surata y Matanza un porcentaje de aceptación del 91% en los cuales se detecta la capacidad de compra del nuevo producto. La viabilidad del proyecto se puede identificar en:

- La aceptación y disposición de compra del producto en el mercado, objetivo según respuestas obtenidas a través de la aplicación de las encuestas.
- El crecimiento del sector industrial intermedio (tiendas, supermercados, micromercados, pizzerías) garantizan surgimiento de un mercado potencial para el producto, considerando además que los lácteos ocupan el segundo lugar de la canasta familiar y el queso ocupa el primer lugar entre estos según el DANE.
- Los oferentes solo alcanzan a cubrir un porcentaje de la demanda del mercado local.

- El proyecto presenta gran aceptación para la comercialización del producto ya que los intermediarios industriales manifiestan gran aceptabilidad de vender el producto (queso) como es el caso de las tiendas, supermercados y micromercados, y de consumirlo como las pizzerías.
- El precio para el Nuevo producto se determina teniendo en cuenta la información de los precios de la competencia, como parámetro válido para deducir el precio que será acorde a las condiciones de demanda y oferta del mercado.

3. DIAGNOSTICO

3.1 AREA GERENCIAL

Debido al cierre de la empresa no se presentan aspectos gerenciales tales como Planeación, Organización, Dirección y Control que permitan plantear las funciones de gestión las cuales se enfocan en proyectar la empresa hacia el futuro; sin embargo, se puede manifestar que la empresa objeto de esta investigación pertenece al sector cooperativo legalmente constituida. Contaba con 15 socios activos que se unieron para desarrollar habilidades y destrezas en la planeación y organización del trabajo para sacar adelante la empresa; como única fuente de empleo de la región, además de poseer un buen número de líderes campesinos asociados impulsores de esta empresa, contaron con el apoyo de la CDMB, entidad que construyó una invaluable planta física, DRI y la administración Municipal entidades encargadas de la dotación, de la planta con los equipos necesarios para la elaboración de diferentes variedades de queso, yogurt, kumis y arequipe.

Con la creación de esta empresa obtuvieron grandes logros como:

- Regulación del precio de la leche
- Capacitación comunitaria
- Generación de empleos directos e indirecto
- Acopio de leche en épocas de escasez y abundancia

Este centro de acopio lechero fue un ejemplo para erradicar la violencia y la pobreza con trabajos y oportunidades de empleo para las pequeñas comunidades.

La empresa formaba parte del sector cooperativo estaba constituida legalmente como una sociedad limitada.



Planta Física Coopsuratá Ltda

3.2 AREA DE MERCADO

Antes de originarse el cierre temporal de la empresa sus productos se encontraban posicionados en los principales supermercados de la ciudad de Bucaramanga tales como: Mercadefam, Cootracolta, Cajasán, Comfenalco, Cadenalco y otros. Contaba con un capacidad instalada suficiente la cual le permitía cumplir en determinando momento con la demanda de la ciudad de Bucaramanga y los Municipios vecinos. En el corto plazo se tenia proyectado ubicar un punto estratégico de venta en la ciudad de Bucaramanga el cual solucionaría en gran parte los problemas tales como insuficiencia de abastecimiento en los supermercados, poca rotación de inventarios, prontitud

en los despachos, falta de promoción del producto y en general todo aquello que conllevara a que el producto fuera ampliamente conocido y solicitado. Para la ubicación de este punto de venta en la ciudad de Bucaramanga se contó con un estudio de factibilidad realizado por estudiantes de Tecnología Empresarial del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander. La empresa ofreció todo el apoyo económico a este proyecto con miras a que no solo se aumentaran las ventas y la comercialización del producto sino también que brindara más fuentes de empleo, excelente servicio y un mejor posicionamiento del producto en el mercado.

Al abrir el punto de ventas propio las ventas se comportaron en igual forma que lo venían haciendo en el local de COOPROVEZ, ya que el local que se tomó en arriendo estaba ubicado al frente del anterior punto de ventas, los gastos como figuran en las actas presentadas a la asamblea se disminuyeron considerablemente. (Véase el Anexo I).

Productos elaborados por la empresa procesadora de lácteos



Productos elaborados por la empresa procesadora de lácteos



3.3 AREA DE PRODUCCION O SERVICIOS

La producción es la clave de toda empresa, especialmente manufacturera, es la que determina la capacidad operativa de la unidad empresarial y de ella depende la proyección de los costos y aspiraciones monetarias de los socios de la empresa, el cumplimiento de su fin social y asegurar la permanencia a través del tiempo como entidad líder del sector comunitario en la región. La empresa realizaba un volumen de producción por trimestre de 15.577 libras de queso; con la materia prima que se producía en la región, el equipo disponible, la mano de obra existente la empresa estaba en capacidad de obtener un promedio de 1.000 libras diarias de queso. Solían presentarse dificultades debido a la competencia existente para la consecución de la materia prima (leche), es decir los camiones recolectores que transportaban la leche cruda hacia la ciudad de Bucaramanga para su comercialización

(4 camiones que recolectaban y distribuían 75 cantinas diarias aproximadamente), además influía factores como el clima que afecta directamente la producción presentándose abundancia o escasez de la leche. Actualmente se encuentra en un período de cierre temporal, se cuenta con la infraestructura adecuada además de maquinarias y equipos necesarios para iniciar nuevamente un proceso productivo.

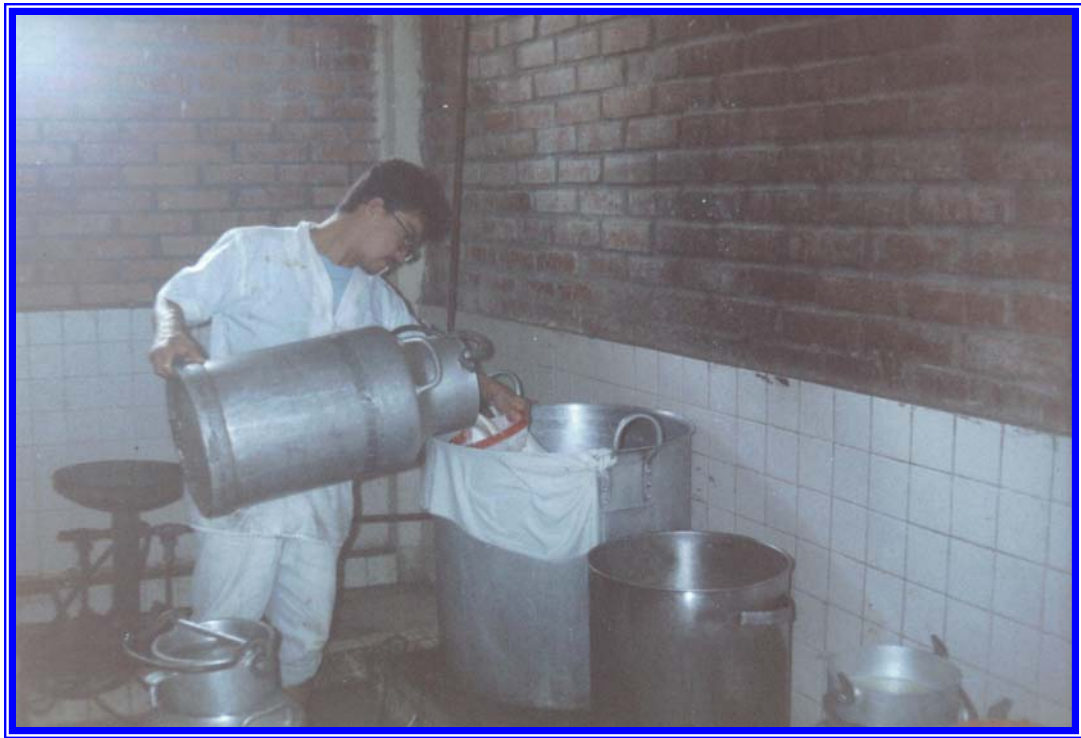
En época de escasez se producía aproximadamente 18.5 cantinas de leche diariamente, mientras que en época de abundancia procesaban máximo 25 cantinas de leche diarias, concluyéndose que no se aprovechaba al máximo la capacidad que poseían los equipos y la mano de obra para obtener mejores resultados es aquí donde se ve la necesidad de crear estrategias que favorezcan la compra de leche en la región y sus alrededores para aumentar la producción y comercialización del producto en mayor cantidad.

La Empresa Procesadora de Lácteos tiene asignada un área para producción, se cuenta con la edificación cedida por el municipio para el montaje de esta planta, fue construida con las especificaciones técnicas para una planta procesadora de lácteos.

3.3.1 Inventario de equipos existentes.

- Treinta (30) cantinas para recibo y transporte de leche desde el productor hasta la Empresa Procesadora de Lácteos.
- Nueve (9) filtros de aluminio que sirven para colar la leche y extraer cuerpos extraños del líquido.

- Una (1) cava: Tanque con agua fría a bajas temperaturas que sirve para enfriar cantinas, con capacidad para doce cantinas de leche.
- Dos (2) marmitas: Es un tanque de acero de doble fondo con capacidad para cuajar treinta y dos cantinas de leche en un solo proceso, es utilizada máximo una hora en cada proceso. Se cuenta con una marmita pequeña con capacidad para tres cantinas en cada proceso.
- Cuatro (4) estufas industriales a gas de uno y dos fogones.
- Una (1) caldera, aparato que produce calor y lo envía a la marmita.
- Dos (2) mesones enchapados en loza y dos mesones de acero inoxidable para el pesaje, moldeo y reposo del queso.
- Cuatrocientos (400) moldes: Estructuras en acero y PVC de forma redonda, cuadrada y rectangular en diferentes tamaños (media, una, cinco y diez libras).
- Cuatro (4) estantes metálicos para airado del queso y que son utilizados en épocas de abundancia para almacenar queso en el cuarto frío.
- Cuarto frío: Cuarto con una instalación especial para enfriamiento donde se almacena aproximadamente cinco libras.



Proceso de filtración



Tanque de enfriamiento



Tanque de enfriamiento



***Tanque de Almacenamiento y
tina quesera***



Adición del cuajo

Calentamiento de la cuajada o cocción:





Calentamiento de la cuajada o cocción



Moldeo

3.4 AREA FINANCIERA

Una de las causales para el cierre temporal de la empresa se evidencio en esta área, ya que los socios al pertenecer al sector cooperativo y no percibir una utilidad en dinero para ser repartida entre ellos no se preocuparon por dar los aportes necesarios para constituir un capital de trabajo que les permitiera tener una solvencia económica y cumplir con los compromisos adquiridos tales como cancelar semanalmente la materia prima que se adquiría para la elaboración de los productos, así como el pago de la nómina para el personal que laboraba en la planta; todo lo anterior se presento por que al vender a los supermercados estos no cancelaban de contado los pedidos por el contrario había que otorgar hasta 30 días de plazo para el pago de estas obligaciones.

Esta desigualdad entre el pago semanal de la materia prima y las ventas de los productos a 30 días de plazo fue lo que ocasiono la situación de parálisis que afronta hoy en día la cooperativa.

Desde sus inicios se evidenció la falta de aportes y participación de varios de sus asociados, los cuales en algunas ocasiones solo dieron el aporte inicial, fueron muy pocos los socios que se mantuvieron activos esto se ve reflejado en las actas que se realizaron en las asambleas generales para rendir los informes correspondientes, donde solo participaban como máximo 15 socios, se anexa la lista general de socios para realizar dicha comparación. (Véase el Anexo I).

3.5 AREA DE RECURSO HUMANO

Actualmente no se encuentra laborando personal alguno, para su normal funcionamiento. La empresa contaba con mano de obra calificada que recibía

capacitación periódica por parte del SENA, DRI y otras entidades. Contaba en el Departamento de producción con 4 operarios, (de los cuales 3 estaban encargados directamente del proceso y un auxiliar de producción quien realizaba el aseo a los instrumentos y equipos utilizados), trabajaban todos los días incluidos los domingos y festivos se distribuían el tiempo de tal manera que los festivos y domingos eran rotados entre ellos.

En la parte administrativa en un comienzo se contó con la asesoría directa de FUNDECOP, quienes brindaban asesoría al gerente sobre el manejo y dirección de la cooperativa. Al quedar el gerente sin esta asesoría éste no asumió con responsabilidad y la debida preparación para sostener la empresa y proyectarla hacia un futuro.

La empresa empezó a generar pérdidas, hubo la necesidad de buscar una persona con mayores conocimientos administrativos, éste nuevo gerente logró darle un nuevo posicionamiento a la empresa, ubicando los productos en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Bucaramanga, y en las grandes pizzerías; con una limitante que no se poseía capital de trabajo por lo tanto el gerente debía recurrir a prestar dinero de sus propios recursos para cumplir con el pago de la materia prima (leche); esto debido a que los supermercados compraban a crédito (30 días), y la leche se debía pagar semanalmente.

A pesar de todos estos inconvenientes presentados se logró mantener durante más de dos años, al cabo de los cuales se debió retirar para asumir otras obligaciones laborales realizando la entrega formal de la empresa a la Junta de Socios. (Véase el Anexo J).

En reiteradas ocasiones se les había manifestado a los socios que la situación por la cual atravesaba la cooperativa era difícil por la falta de capital

de trabajo; sin embargo, los socios nombraron un nuevo gerente el cual en un término de seis meses se vieron en la necesidad de suspender labores definitivamente, de esta situación no se encontraron reportes financieros algunos incluso se extravió la documentación y los soportes contables que el anterior gerente había entregado formalmente.

4. PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN

4.1 AREA GERENCIAL

En esta área inicialmente definiremos el tipo de empresa que se espera reactivar, según su actividad económica, según el número de propietarios, desde el punto de vista jurídico y desde el punto de vista de asociación. Después se listarán los principales requisitos para la constitución de esta nueva empresa ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, ante la Alcaldía Municipal de Suratlá, ante la CDMB, ante el INVIMA o la Dirección Seccional de Salud de Santander. Paso seguido se presentarán los lineamientos básicos que regirán la cultura organizacional de la empresa, como son: la misión, la visión, los objetivos, las políticas (con respecto al personal, con respecto a las compras, y con respecto a las ventas), y los sistemas de comunicación organizacional que se emplearán. Finalmente se diseñará la estructura organizacional de la empresa donde se evidenciará el personal necesario, se describirán sus funciones y las especificaciones de los cargos.

4.1.1 Tipo de Empresa. La empresa que se espera reactivar se clasificará de la siguiente manera:

Según su actividad económica. Será una empresa Industrial, porque su actividad será la transformación de la leche cruda en queso. Esta empresa pertenecerá al Sector Secundario de la economía.

Según el número de propietarios. Será una Empresa de Sociedad porque se constituirá cuando varias personas se obliguen a hacer un aporte en dinero, con el fin de repartirse las utilidades obtenidas en la empresa.

Desde el punto de vista jurídico. (Se refiere al conjunto de normas legales que debe cumplir una sociedad para constituirse), la empresa que se espera reactivar será una **Sociedad De Derecho**, ya que cumplirá con todos los requisitos exigidos por la ley colombiana.

Desde el punto de vista de asociación. Será una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, ya que los socios responderán únicamente hasta el monto de sus aportes.

4.1.2 Requisitos para la constitución de la empresa. Entre los requisitos para la reactivación de esta empresa se encuentran los siguientes:¹⁴

Ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- *Escritura pública de constitución de la sociedad.* Toda sociedad esta obligada a constituirse mediante escritura pública otorgada por los socios, en la cual se detallan las siguientes características: Nombre y domicilio de los socios, clase de sociedad, domicilio, objeto social, capital y duración. La escritura de constitución de la sociedad debe inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga.
- *Matrícula en el registro mercantil.* Tiene por objeto registrar al comerciante o sociedad y a su establecimiento de comercio, a fin de que pueda ejercer sus operaciones mercantiles.
- *Inscripción de libros.* Debe hacerse con los libros, actas y documentos respecto de los cuales exige la ley (principales: el libro de inventarios y

¹⁴ CAMARA DE COMERCIO. Como iniciar su propio negocio. Guía para la creación de empresas estables y competitivas en Bucaramanga. Bucaramanga 2000.

balance, el diario columnario, el libro mayor y balance; Los libros auxiliares que estimen necesarios para el correcto entendimiento de los libros principales).

Ante la Alcaldía Municipal de Suratá.

- *Solicitud de la Licencia de Funcionamiento.*
- *Pago de Impuestos de Industria y Comercio:* Se tramita en la Tesorería Municipal de la Alcaldía de Suratá.

Ante la CDMB. Tramitar el certificado de vertimiento, que deberá ser expedido mediante resolución.

Ante el INVIMA o las Direcciones Seccionales de Salud. Según los decretos 2333/82 y 2780/91, todo alimento elaborado en el país o importado debe obtener registro expedido por el INVIMA o las Direcciones Seccionales de Salud.

De conformidad con el artículo 3 del Decreto 2070/91 el trámite del registro se hace mediante solicitud dirigida al INVIMA o al Servicios Seccional de Salud, la cual debe contener el nombre de la persona interesada en obtener el registro, el nombre y localización de la empresa y la indicación de si se quiere el registro para fabricar, vender o envasar y vender, y se deben adjuntar los siguientes documentos:

1. Original del poder debidamente conferido con nota de presentación personal y aceptado por el mandatario. Tratándose de poder general, copia de la escritura publica vigente (cuando se actúe por conducto de apoderado).

2. Forma de solicitud INVIMA diligenciada a máquina, suscrito por el Representante legal y/o apoderado general o especial.
3. Original o copia del certificado de constitución, existencia y representación legal vigente del titular, tratándose de persona jurídica.
4. Original o copia del certificado de constitución, existencia y representación legal del fabricante, cuando el alimento sea fabricado por un tercero.
5. Cuando el fabricante sea un tercero debe allegarse original o copia del contrato de fabricación, suscrito por los representantes legales o personas naturales, cuyas firmas deben tener las respectivas notas de presentación personal.
6. Certificado expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio sobre el registro de la marca.
7. En caso de que la marca este registrada a nombre de un tercero, deba adjuntarse la autorización para el uso de la misma.
8. Copia de la última acta de visita efectuada por el Servicio Seccional de Salud, especificando el ámbito de distribución de los productos allí elaborados.
9. Información técnica que comprenda:
 - Nombre y características del producto.
 - Composición cuantitativa de ingredientes aditivos.
 - Características físico-químicas y microbiológicas.
 - Proceso de elaboración.

- Sistemas de conservación, almacenamiento y empaques.
- Estabilidad y periodo de vida útil.

10. Proyectos de etiquetas por triplicado en donde aparezca:

- Nombre del producto.
- Nombre del fabricante y domicilio.
- Composición básica.
- Numero de Registro sanitario.
- Leyenda “Industria Colombiana”.
- Contenido neto.
- Código de fabricación por número de lote.

Ante la División de Saneamiento Ambiental del Servicio Seccional de Salud de Santander. Según el Decreto Ley 2150 de 1995 quedan anuladas las licencias de funcionamiento otorgadas a los establecimientos de producción para dar paso al concepto sanitario expedido por el Servicio Seccional de Salud, cuyos requisitos son los siguientes:

Documentación.

Para la tramitación de un concepto sanitario de funcionamiento clase I o II el peticionario deberá contener lo siguiente:

1. Solicitud ante la División de Saneamiento ambiental del Servicio de Salud de Santander. La solicitud deberá contener lo siguiente:

- Nombre o Razón Social de la Empresa.
- Dirección de la empresa.

- Nombre y apellidos completos del propietario, del representante legal o apoderado.
- Número del documento de identificación y dirección del representante legal o apoderado.
- Nombre de los productos que se van a elaborar.
- Descripción de la industria en cuanto al área total, ubicación, área de trabajo y características de construcción

2. Planos elaborados a escala 1:50 los cuales deberá contener lo siguiente:

- Planta de distribución, indicando la utilización de todas las áreas esquematizando la ubicación de la maquinaria indicando el flujo general del proceso.
- Instalaciones de agua potable con sus diámetros, tanques de almacenamiento y sistemas de tratamientos utilizados.
- Red de instalaciones sanitarias con su conexión a cada aparato sanitario, diámetros pendientes, tuberías de ventilación, cajas y bajantes de aguas lluvias.
- Sistema especial de tratamiento de aguas negras industriales en el cual debe figurar el sitio del desagüe final o en su defecto, certificado de vertimiento de aguas residuales expedido por la entidad responsable del control.

- Las certificaciones que requieran de certificados de contaminación atmosférica lo presentaran adicionalmente de acuerdo a lo establecido en el Decreto No. 2 de Enero 11 de 1982.
 - Localización y cuadro de áreas. Los planos presentados deberán ser respaldados con el nombre, firma y matrícula del arquitecto o ingeniero inscrito.
3. Descripción de los equipos y maquinarias, detallando su diseño, construcción, instalación, tipo de material, facilidades de aseo y estado actual.
 4. Descripción de los procesos de la elaboración, para cada producto, sistema de envase y sellado, tipo de material de envase o envoltura, clase y procedencia de la materia prima, volumen de producción mensual y sitio de mercado de los productos.
 5. Especificar el número de empleados por sexo:
 - Personal Administrativo.
 - Técnico.
 - Operativo.
 6. Detallar los uniformes del personal de operarios y entidad responsable de las prestaciones médicas.
 7. Certificado del uso del suelo expedido por la Oficina de Planeación Departamental o Municipal, en el cual se autorice su ubicación.
 8. Certificado de la constitución y representación legal de la sociedad, si fuere el caso, o el registro Mercantil cuando se trate de una persona natural, actualizado, expedido por la Cámara de Comercio.

9. certificado de vertimiento expedido por la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), mediante resolución.

Toda solicitud de renovación de Concepto sanitario deberá ir acompañada de:

- Planos, cuando se hayan realizado modificaciones o ampliaciones la estructura física de la empresa. Los cuales deberán incluir lo establecido en el presente Decreto.
- Certificado sobre la constitución y representación legal del establecimiento expedido por la Cámara de Comercio.
- Descripción de proceso, cuando se vayan a elaborar nuevos producto.
- Certificado d vertimiento de aguas residuales expedido por el Ministerio de Salud o Entidad competente.

El interesado perderá el derecho a renovación del Concepto sanitario de Funcionamiento cuando no obtenga el concepto favorable del vencimiento de la licencia.

4.1.3 Cultura Organizacional. La empresa que se espera reactivar será un conjunto económico de recursos financieros o económicos (capital), técnicos y tecnológicos (procedimientos, métodos de trabajo, organización), instalación (lote construido), humanos (personal administrativo y operativo), entre otros, que se planean, coordinan y dirigirán para llevar a cabo el proceso de elaboración del queso para satisfacer las necesidades del mercado objetivo de esta investigación.

La empresa esta formada básicamente por tres clases de elementos:

Bienes materiales. Los bienes materiales que integran la empresa son: lote construido, acometidas eléctricas, hidráulicas, de gas, telefónicas, equipos de cómputo y de oficina, maquinaria y equipos de la planta de producción entre otros.

Hombres. Será el elemento eminentemente activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad. Existirán ante todo trabajadores (operarios) que deben ser calificados, empleados de oficina (área administrativa), quienes también serán calificados en los aportes que deban desempeñar en la empresa; además del gerente y los socios inversionistas.

Sistemas. Serán las relaciones estables que deberán coordinar las diversas cosas, las diversas personas, puede decirse que serán los bienes inmateriales de la empresa, pueden ser: procesos de elaboración del queso, fórmulas, métodos, etc., sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir su separación de funciones, los niveles de jerarquía etc.

La empresa será considerada como una unidad de procesamiento de materias primas en producto terminado listo para el consumo humano, para satisfacer un mercado, o sea para la venta. La unidad de la empresa estará representada por la fuente común de decisiones finales, que coordinara las distintas actividades para el logro de un mismo fin (objetivo corporativo de la empresa).

La empresa contará con algunos recursos, entre los cuales están:

- Mano de obra . Especializada y no especializada
- Financieros . El capital de trabajo
- Materia prima . Los insumos necesarios para la elaboración del queso
- Instalaciones . Equipos, procesos, etc.

MISION

La empresa procesadora de lácteos de Suratá es una sociedad Ltda., que tiene como MISION el procesamiento, transformación y la comercialización de derivados lácteos de alta calidad, basados en programas de mejoramiento continuo para lograr la satisfacción de nuestro clientes internos y externos, así como el desarrollo y promoción de su talento humano.

Compartimos nuestras experiencias y logros con la comunidad, fomentamos el desarrollo social y económico, buscando la equidad para un mejor vivir.

VISION

La empresa procesadora de lácteos del Municipio de Suratá será un empresa del sector agroindustrial de la Provincia de Soto de mayor proyección económica y social que para el año 2009 será reconocida por la calidad de subproductos, su fortaleza técnica, humana y profesional que espera posicionarse inicialmente en un mercado local y posteriormente a nivel regional; que buscara constantemente el mejoramiento de sus procesos y productos en pro del beneficio de sus clientes y socios.

4.1.4 Objetivos.

- Brindar nuevas fuentes de trabajo para la región, mediante el desarrollo normal de las actividades productivas de la agroindustria.
- Trazar un plan estratégico orientado a lograr nuevamente el posicionamiento de la marca.
- Ofrecer capacitación a la comunidad, por medio de la implementación de programas agroindustriales de asistencia técnica y el desarrollo de proyectos integrales dentro de los principios y valores que rigen a la empresa.
- Incrementar la productividad y la eficiencia con la cual se busca agregar valor económico a la empresa; así como añadir valor a los subproductos y por ende la satisfacción plena de sus clientes.

4.1.5 Políticas. Se han diseñado las siguientes políticas con respecto a las compras y las ventas de la empresa.

Políticas con respecto a las Compras

- *Selección de proveedores.* Los proveedores de la leche cruda serán seleccionados teniendo en cuenta la calidad de la leche utilizada en la elaboración del queso dichas características deben ser:

La leche debe ser cruda, proveniente de vacas sanas, bien alimentadas, ordeñadas higiénicamente, recibida en recipientes limpios y transportada

lo más pronto posible a la planta procesadora si no se dispone de manera de enfriarla.

En cuanto a los proveedores de los insumos, estos serán seleccionados teniendo en cuenta la calidad y garantía del producto vendido, así como la economía del insumo.

- *Forma de pago.* Los salarios de los empleados con contrato de trabajo se pagaran mensualmente dependiendo de la fecha de inicio de labores de su contrato de trabajo. El pago de la leche cruda será de contado semanalmente, preferiblemente el día sábado empleando como medio de pago el carro recolector. Con respecto a los insumos el pago será de contado, una vez se efectúe la compra.
- *Nivel de Inventarios.* La materia prima se produce diariamente en la región, no existe la necesidad de tener inventarios de leche cruda almacenada. Se dispondrá de un inventario moderado de empaques e insumos químicos suficientes para un mes.

El inventario de materiales como cuajo y sal se mantendrán en cantidades razonables de acuerdo a la producción realizada y la fecha de vencimiento de los insumos.

No se tendrán ningún nivel de inventarios de productos terminados, respecto a los demás insumos empleados en las operaciones administrativas de la empresa (papelería, elementos de aseo y cafetería) se llevará un nivel de inventarios mínimo necesario para un lapso de tiempo de un mes.

Políticas con respecto a las Ventas.

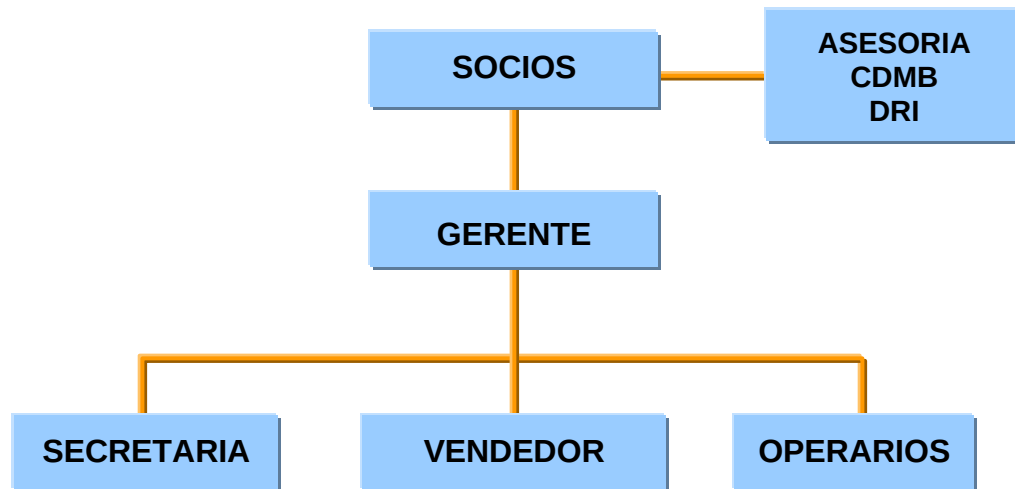
- *Políticas de Ventas.* Las ventas del producto elaborado (queso) se efectuarán a crédito con un plazo de 8 días, teniendo en cuenta que el mercado para este producto está acostumbrado a esta política.

4.1.6 Sistemas de comunicación organizacional. Teniendo en cuenta que esta empresa contara con una estructura organizacional mínima para disminuir los costos de operaciones se puede prever que en los sistemas de comunicación organizacional abundarán las comunicaciones directas “cara a cara” entre los empleados de la empresa, sin embargo, se colocará una cartelera para información general dedicada a empleados. Clientes y proveedores de la empresa; así como un buzón de sugerencias para recibir las inquietudes de los interesados. En este sentido, se puede decir la información circulara en todas las direcciones sin importar la ubicación en la escala jerárquica ni el cargo que ocupen los emisores y receptores. Por otra parte se puede decir que las comunicaciones sean de tipo formal e informal, dependiendo del tipo de información que circule.

4.1.7 Estructura Organizacional. La organización permitirá que cada persona que integre la empresa sepa las actividades que deberá realizar y conozca los medios con que contara para ejecutarlos, permitirá la configuración de relaciones adecuadas entre las actividades que debe ejecutarse y los individuos que las realizarán, permitirá la mejor utilización del personal con que cuente la empresa y de los medios físicos de que dispone. El organigrama se definirá como la representación gráfica de la estructura administrativa de la empresa o entidad; esta esquematización presentará de un modo simbólico y con gran claridad información sobre la estructura de la empresa. En el organigrama se mostrarán las relaciones que existen entre los diversos cargos de la empresa, los organismos, el carácter

jerárquico o funcional de estos organismos, el grado de dependencia, así como la importancia jerárquica, la denominación específica de estos organismos y las líneas de autoridad- responsabilidad.

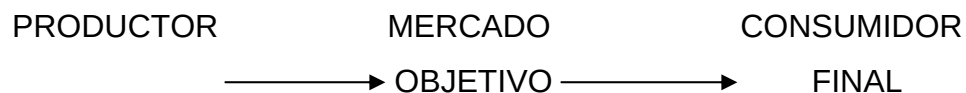
ORGANIGRAMA



4.2 AREA DE MERCADO

4.2.1 Diseño de Estrategias. El medio cambiante en que actúa la empresa, exige ajustes en las actividades que acostumbraba a realizar para volver a tener un nuevo posicionamiento del producto. De la misma manera, el conjunto de acciones definidas como estrategias para lograr los resultados esperados está conformado por:

- ❖ **Estrategia de distribución.** El canal de distribución óptimo para este producto es muy importante, ya que cumple la misión de enlazar al productor con el consumidor final. Los productos serán comercializados en el canal por los detallistas o minoristas.



De esta forma, los productos son distribuidos en gran volumen. Habrá clientes como las pizzerías, a los cuales, por su consumo de queso en bloque de 2500 gramos, se les dará un servicio específico, la clase de negociación que se realice con los clientes, irá ligada a los volúmenes de mercancías y formas de pago de los mismos. La empresa tendrá la responsabilidad de crear un sistema donde se pueda cumplir con la cantidad de pedidos, y a su vez, las ventas suficientes para la evaluación pronta de la empresa. Con estas medidas los pedidos efectuados se entregaran justo a tiempo.

- ❖ **Políticas de Ventas.** Las políticas de ventas estarán orientadas a los precios, los cuales deben ser acordes a las directrices internas de la empresa, a la capacidad económica y en relación directa con el medio externo, como punto de partida se fijara una lista de precios de ventas al inicio del año, para ello se establecerá las siguientes políticas:
- ❖ **Premios promocionales al pedido.** Cuando las compras pasen del orden de los \$150.000 se dará un 5% adicional, pagaderos en más productos solicitados por el cliente.
- ❖ **Devoluciones y cambios de Mercancías.** Las devoluciones de mercancía se tomarán sobre productos ya vencidos o deteriorados. Sobre este punto se deberán hacer los correctivos del caso, basados en las inquietudes recopiladas por el vendedor. Como herramienta para minimizar las devoluciones de mercancía, se premiará al vendedor por la menor cantidad de devoluciones, con un 0.5% de incremento efectivo sobre sus comisiones.

- ❖ **Descuento por forma de pago.** Inicialmente los pagos serán de contado y de acuerdo con el volumen de compra, se otorgara un crédito por un plazo de ocho días.
- ❖ **Estrategia de Promoción.** La empresa requiere de una estrategia de publicidad y promoción que facilite a los consumidores la información adecuada sobre el producto que se produce, sus cualidades y ventajas, su valor nutricional con el propósito de establecer unas bases promocionales además de realizar un análisis al consumidor ya que permite determinar el objeto al que se debe dirigir la actividad de promoción de la empresa, que para este caso se debe dirigir a las amas de hogar, quienes son las encargadas de realizar las compras. El producto estará orientado a los consumidores que compran sus productos en supermercados y micro mercados de estrato 3, 4 5 de Bucaramanga, por lo tanto se debe conocer sus preferencias y hábitos de consumo e impulsar la disposición de compra de la nueva marca de queso, se trataran los siguientes temas:



Mensaje Publicitario. El tipo de mensaje publicitario será el resultado de un estudio de mercadeo hecho al consumidor, con el propósito de conocer sus inquietudes, necesidades y debilidades con el fin de que los consumidores finales conozcan la existencia del producto, establecer prestigio del mismo y hacer que el cliente que haga una compra se convierta en uno más de los consumidores permanentes; se adoptara una estrategia publicitaria que incluya afiches en los diferentes distribuidores donde llegue el producto, así como la rotación de volantes educativos donde se plasme la importancia nutricional del producto como fuentes adecuadas de proteínas, el contenido de minerales y sales dentro de los cuales el calcio (formación de huesos y dientes), el fósforo (dentadura y estructura ósea), el hierro (glóbulos rojos), también las vitaminas, las cuales contienen la mayoría, excepto la vitamina C; estos volantes serán repartidos en los diferentes supermercados y micro mercados de la ciudad de Bucaramanga tanto los afiches como los volantes serán distribuidos en los primeros tres meses. Se contará también con un mensaje comercial a través de un emisora radial de la ciudad de Bucaramanga, ya que éste medio permite capturar la atención del cliente a nivel auditivo permitiendo tener un nivel de recordación del producto más certero. Se propone a consideración de la junta de socios el slogan **“FRESCURA, SABOR Y CALIDAD”** así como también el siguiente logotipo.



❖ **Métodos de comunicación.** En el ámbito comercial es sabido que los mensajes de promoción pueden comunicarse a la audiencia, mediante métodos directos o indirectos, definidos así:

❖ **Métodos Directos.** Contactos personales o llamadas telefónicas. Contactos personales en los puntos de ventas con consumidores finales, para apreciar directamente la satisfacción del Cliente, su visto bueno o críticas constructivas con sus respectivas sugerencias.

Charla con distribuidores y clientes ocasionales o fijos, ellos por su experiencia y trato directo, podrán adoptar ideas, de acuerdo con los mensajes de los clientes.

Degustaciones en supermercados, especialmente los fines de semana y las quincenas, siendo estas fechas apropiadas para reunir mayor número de consumidores.

❖ **Métodos Indirectos.** Son la televisión, radio, prensa, revistas, vallas, carteles y folletos. También han dado buenos resultados la integración de estos dos métodos.

❖ **Estrategia de Precios.** La empresa para implantar sus precios debe tener en cuenta el estudio de mercados que se realizó a la competencia para conocer los precios y el medio donde se desenvuelve, ajustándose al segmento del mercado que le corresponde.

Las estrategias de precios serán las siguientes:

- *Precios de Mercado.* El precio del producto estará sujeto a las variables de demanda y oferta, además deberán ser precios módicos y formas de

pagos flexibles, para lograr entrar a formar parte del gremio nuevamente de productores lácteos. Inicial mente el producto saldara al mercado con un precio promocional (bajo) de · \$3955 la presentación de 500 gramos, el cual se ajustará de una manera relativa a la penetración y posicionamiento de la marca, conservando la política de ser la más económica del mercado.

- *Recursos.* Para el desempeño de sus actividades, la empresa contara con recurso humano que en la parte administrativa tendrá personal altamente calificado, y un recurso técnico como lo es una planta física diseñada especialmente para este tipo de industria, además de equipos y herramientas necesarios para la producción de queso.

4.3 AREA DE PRODUCCION

Realizado el estudio de mercados y definida parcialmente la viabilidad del proyecto se complementara con la realización del estudio técnico que determinara el tamaño del proyecto, su localización, la ingeniería a aplicar y la tecnología a implementar.

4.3.1 Tamaño del Proyecto. Considerando como factores positivos la producción de gran parte de la materia prima y una demanda insatisfecha del 525 negocios correspondiente a Tiendas, Supermercados y Micro mercados de la ciudad de Bucaramanga y 53 negocios correspondiente a las tiendas de los Municipios de Suratá y Matanza, con estos datos se pretende penetrar en el mercado con la producción de queso doble crema y quesillo ya que la demanda es uno de los factores más importante para condicionar el tamaño del proyecto.

Partiendo de este criterio, el tamaño responde al comportamiento existente entre la dimensión del mercado y la capacidad de atenderlo, según los recursos disponibles. De ahí la información que involucra el tamaño con la prospectiva del proyecto. La Empresa Procesadora de Lácteos escogerá aquel tamaño en la que pueda financiarse con mayor comodidad y confiabilidad trabajando con los costos más óptimos y un alto redimiendo de capital.

4.3.2 Descripción del tamaño del proyecto. La descripción del tamaño del proyecto está sujeta a factores que la determinan como la capacidad de los equipos, la mano de obra, los costos de producción, la participación en el mercado, por lo que se hace necesario definir la capacidad total a diseñar, la capacidad instalada y la que se utilizara inicialmente.

4.3.3 Factores que determinan el tamaño del proyecto. Para definir el tamaño del proyecto es necesario analizar la medida en que este es condicionado por la demanda, suministro de materia prima e insumos, tecnología y equipos, financiamiento y organización.

Para la determinación del tamaño del proyecto de la Empresa Procesadora de Lácteos se tiene en cuenta una serie de factores:

Determinantes. El mercado de destino, la capacidad empresarial, la capacidad financiera y una disponibilidad adecuada de materia prima

Condicionantes. El Grado tecnológico necesario para realizar el proyecto, la capacidad o dificultad para la aceptación del mercado.

El mercado de Bucaramanga es muy amplio y presenta grandes perspectivas de crecimiento y expansión, pues las necesidades nutricionales del ser

humano deben ser satisfechas, y el queso constituye un alimento que por su naturaleza proporciona los nutrientes necesarios, de allí que el mercado tenga una muy buena potencialidad.

La materia prima será de fácil adquisición pues en el municipio de Suratá hay una gran despensa lechera diaria y será de fácil acceso dada la ubicación de la empresa que se encuentra en el mismo municipio.

De otra parte, la capacidad empresarial no puede considerarse como una posible limitante para el proyecto, pues se tiene un gran interés en lograr con la reactivación de la empresa una orientación hacia un desarrollo para el bien propio y el de la comunidad; la mano de obra con que se cuenta es calificada a recibido capacitación por parte del SENA, el DRIL y otras entidades, sin embargo a través de las entidades anteriormente mencionadas se ha capacitado más personal del municipio que en un momento determinado puede ser llamado a laborar como operarios.

Económicos. Por su gran demanda de recurso económico, necesario para la puesta en marcha del proyecto, se requiere contar potencialmente con recursos propios o de una financiación.

Tecnológicos. En cuanto al grado tecnológico se cuenta con los equipos que ofrece la tecnología para el proceso de fabricación de queso y que son adecuados para los requerimientos con que la empresa en su reactivación requiere. Los equipos y maquinarias utilizados en el proceso de producción tienen aproximadamente 5 años de no utilizarse; los equipos disponibles son de excelente calidad y condiciones para llevar a cabo una producción hasta de 1.000 libras diarias de queso; son elaborados en material metálico recubiertos en acero inoxidable, interiormente algunos y otros exteriormente, materiales de fácil higienización.

4.3.4 Capacidad del Proyecto. La capacidad del proyecto esta definida por las siguientes 3 fases:

Capacidad total diseñada. La Empresa Procesadora de Lácteos dada su área, dispone del suficiente espacio para que hacia el futuro se pueda ampliar la producción.

Capacidad Instalada. Con la materia prima producida en la región el equipo disponible, y la mano de obra existente, la empresa procesadora de lácteos estará en capacidad de obtener un promedio de 1000 libras diarias de queso, porque en la marmita grande el proceso de cuajado de las 32 cantinas solo dura una hora, es decir para las 100 cantinas el cuajado seria equivalente a 3 horas aproximadamente, el resto de horas laborales serán dedicadas a los demás pasos del proceso de fabricación.

Una cantina = 110 botellas

Cantidad de leche utilizada para una libra de queso = 10.78 botellas

De una cantina de 110 botellas de leche se obtienen 10 quesos de libra

De 100 cantinas se obtienen 1000 libras de queso

La dificultad radica en la competencia existente para la consecución de la materia prima, es decir, los camiones lecheros que transportan la leche cruda hacia la ciudad de Bucaramanga para su comercialización (2 camiones que recolectan y distribuyen 75 cantinas diarias aproximadamente), además el clima que afecta directamente la producción presentándose abundancia o escasez de la materia prima.

Capacidad utilizada. En período de abundancia la empresa Procesadora de Lácteos procesa máximo 25 cantinas diarias, lo que concluye que no se aprovecha al máximo la capacidad que posee en equipos y mano de obra

para obtener mejores logros. Es aquí donde se nota la necesidad de crear estrategias que favorezcan la compra de leche en la región y sus alrededores para aumentar la producción.

Inicialmente se procesaran 18.5 cantinas de leche las cuales equivalen a 2035 botellas de leche diariamente, dependiendo de la época en que se encuentre de escasez o de abundancia. Dadas las características propias de la materia prima principal la cual por sus condiciones físico químicas, organolépticas, requiere del manejo y conservación especial, la maquinaria disponible y los dos operarios se empleará de la capacidad instalada ya que la leche llega todos los días y debe ser empleada totalmente para obtener la producción estimada diaria por el respectivo año.

4.3.5 Localización. La localización óptima de una empresa está dada por su ubicación estratégica, es decir, la cercanía a los proveedores, facilidad de acceso y salida hacia la carretera principal de la región y que preferiblemente se ubica en el casco urbano.

Macro localización. El proyecto esta localizado en el Departamento de Santander, Provincia de Soto, Municipio de Suratá. (Véase el Anexo F)

Micro localización. La Empresa Procesadora de Lácteos funcionará en el mismo punto donde realizaba sus labores ya que el terreno y la construcción son aportados por la Alcaldía Municipal y no se analizaran otras opciones de localización. (Véase el Anexo K)

Ubicación de los consumidores. Los compradores del queso producidos por la Empresa Procesadora de Lácteos se ubican en barrios pertenecientes a los estratos 3, 4, y 5 de la ciudad de Bucaramanga, además de los ubicados en los municipios de Suratá y Matanza cuyo estrato es 2.

Localización de la Materia prima y demás insumos. La materia prima base de este proyecto (leche) se localiza en la zona rural del municipio de Suratá sobresaliendo fincas ganaderas como la Hacienda la República, Finca Holanda, entre otras y la cual será conducida a la Empresa Procesadora de Lácteos por medio de los carros recolectores de leche de la región.

Los demás insumos tales como: el cuajo, sal y preservativos se adquieren en la ciudad de Bucaramanga. Estos productos serán enviados a la Empresa Procesadora de Lácteos por el servicio de encomienda de la empresa Flota Cáchira S.A.

Condiciones de vías de Comunicación y Medios de Transporte. El estado de las vías que comunican a los municipios de Suratá y Matanza y Bucaramanga entre si es regular, por ser vía destapada y terreno montañoso, no existe señalización. El único medio de transporte es el transporte municipal que realiza la empresa Flota Cáchira S.A. y particulares que poseen camionetas y pequeños camiones.

Infraestructura y servicios Públicos. El municipio de Suratá donde se ubicara el proyecto cuenta con:

- Edificio de la Alcaldía y el Concejo Municipal
- Oficina local de la Registraduría Nacional
- Comando de la Policía
- Banco Agrario
- Hospital Local
- Instituciones Educativas
- Oficinas de Colombia Telecomunicaciones

Además dispone de los Servicios Públicos esenciales como: Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía Eléctrica, Gas propano y Teléfono.

Tendencia de Desarrollo del Municipio. El municipio de Suratá dada la cercanía con la ciudad de Bucaramanga tiende a construirse como un centro de desarrollo de actividades agroindustriales y de comercio de productos agropecuarios típicos de la región.

Influencia del clima. El municipio de Suratá goza de un clima templado muy saludable durante todo el año con un nivel de lluvias aceptable lo que permite la conservación de los pastos, con una temperatura promedio de 18°C, todo esto sumado beneficia el desarrollo normal de las actividades del sector lechero de la región.

4.3.6 Ingeniería del Proyecto. Determinado el tamaño y la localización del proyecto la ingeniería es relevante para resolver los aspectos que deciden el tamaño de las instalaciones y la capacidad de los equipos de acuerdo a los procesos decidiendo sobre la adquisición de maquinaria y equipos necesarios, la distribución optima de la planta, definiendo la estructura organizacional y jurídica que debe tener la empresa.

❖ **Descripción técnica del proceso.** Es importante decir que los procesos técnicos en la elaboración de queso Doble Crema y Quesillo son iguales en sus etapas, diferenciándose básicamente en las condiciones de temperatura, acidez y porcentaje de crema. Por lo tanto la siguiente descripción se aplica para ambos quesos.

Inicio del proceso. Se debe controlar la acidez de la leche, para determinar la valoración como índice de su aptitud para coagular y la calidad para fabricar el queso. El proceso de la elaboración de quesillo y doble crema se inicia

filtrando al vaciar en el recipiente de cuajado, la leche cruda, calentándola para conseguir la temperatura de 30 a 32°C.

Adición del Cuajo y cloruro de calcio. Para verificar el cuajo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Verificar la cantidad y la temperatura de la leche.
- Verificar la acidez y la cantidad de cloruro.
- Agitar la leche y agregar la solución de cuajo y cloruro distribuyéndolas en todo el recipiente.
- Continuar agitando durante un periodo de 2 a 5 minutos y luego dejar en reposo.

Suero Ácido. El suero ácido se agrega inmediatamente después de adicionarle el cuajo y el cloruro, la cantidad depende de la acidez de la leche y del suero. La adición de suero se hace lentamente logrando una distribución uniforme con una agitación continua y muy lenta hasta conseguir la formación total de la cuajada.

Reposo. Luego de que corte la leche, simultáneamente se produce la primera expulsión del suero; y con el fin de lograr un agrupamiento y una estructura más firme se deja en reposo, al aglomerarse la cuajada esta se precipita al fondo de la vasija.

Desuerado. Después de tener la cuajada agrupada se prosigue a desuerar como una última etapa del proceso en el recipiente de cuajado, el desuerado se hace de diferentes formas; para este caso, se retira con un recipiente manejable, y se cuela en colador o cedazo.

Corte de la cuajada. Para facilitar el desuerado y preparar la cuajada para la etapa posterior, se hace un corte en la mesa, con un cuchillo desmenuzando en trozos pequeños con el fin de que escurra bien.

Triturado. Con el fin de que el hilado salga todo uniforme, una vez en el recipiente de hilado y después de adicionar la sal con una pala, se tritura uniformemente. Para efectos de tener mayor rendimiento en la elaboración del quesillo y doble crema se recomienda no exprimir la cuajada, ya que así se evita la pérdida de materia grasa.

Hilado. Una vez triturada la cuajada y cuando se comienza a englomerar de nuevo se inicia la etapa de hilado, que consiste en lograr un cambio en la estructura, la textura y el cuerpo de la masa del queso, con la aplicación de calor con lo que se alcanza si se puede decir su pasterización.

El procedimiento es el siguiente: una vez triturada la cuajada se continúa volteando y estirando la masa para formar cordones o hilos hasta lograr el hilado total que da las características del producto final, sin presentar desprendimiento de suero y grasa. El punto final de hilado se observa al estirar la masa del queso, sin que se rompa un cordón completamente elástico, sin granos, liso y brillante.

Moldeo. El moldeo del quesillo tiene por finalidad dar al queso un tamaño o forma de acuerdo con las características del producto y la exigencia del mercado. Para el moldeo se coloca un pedazo de queso proporcional al tamaño y capacidad del molde sin ejercer presión o prensado alguno y el queso toma forma del molde.

Enfriamiento final. Con el fin de conseguir la consistencia óptima del producto final, se debe tener un enfriamiento, que generalmente se hace al medio

ambiente y durante un periodo de 12 a 16 horas, el enfriamiento se hace en el molde para que el quesillo no se deforme y después de 6 a 8 horas se voltea.

Empaque y Almacenamiento. Se debe empaclar para evitar la formación de la corteza que es producida por la evaporación de agua de la superficie del producto y además protegerlo.

Manejo de desechos. Dada la naturaleza líquida de la leche y su aprovechamiento máximo no genera residuos ya que su producto suero es comercializado al igual que la crema obtenida. Se tomarán medidas higiénicas y sanitarias como el lavado y la desinfección diaria de los equipos y utensilios empleados en el proceso productivo. Los desechos como empaques, serán acumulados en la zona exterior de la empresa y los respectivos tanques de basura para su posterior evacuación.

❖ **Diagrama de operación, proceso y procedimiento, tiempo estimado de producción**

La leche como materia prima para la elaboración del queso. La leche es extremadamente variable en composición, de una especie vacuna a otra, sino también entre razas de una misma especie y entre individuos de una misma raza. La naturaleza explica la gran variedad de quesos que existen. Por otro lado, la elaboración del queso no depende solamente de la composición macro de la leche, es decir de la materia grasa, la proteína, la lactosa y la caseína, sino también de la micro estructura de los componentes individuales, ó sea de los ácidos grasos de la caseína, albúminas, globulina, entre otros.

❖ **El queso doble crema.** Del queso doble crema se puede definir lo siguiente:

- *Denominación.* La denominación del queso doble crema comprende el producto elaborado siguiendo la tecnología desarrollada en los Valles de Ubaté y Chiquinquirá. La cual se ha difundido a otras regiones como Santander.
- *Tipo.* El queso doble crema, es un queso fresco, ácido, no madurado, de pasta semicocida e hilada, elaborado con la leche de vaca. Tiene 65% de humedad del queso desengrasado y el 45% de materia grasa en materia seca, por lo que corresponde a un queso semiblando de mediano a alto contenido de materia grasa.
- *Forma y apariencia externa.* Su forma tradicional es cilíndrica con un peso de medida a 3 libras en algunos casos, rectangular (bloque), con pesos de cinco a diez libras. La apariencia externa se caracteriza por presentar un color blanco crema o ligeramente amarillento y una superficie brillante, sin corteza o cáscara.
- *Apariencia interna.* El queso doble crema tiene una consistencia semiblanda, plástica que no se deshace fácilmente cuando se frota en los dedos; de textura cerrada sin ojos o con algunos pocos causados posiblemente por el aire atrapado durante el hilado y el moldeo.
- *Dimensiones y Pesos.* El formato cilíndrico puede tener diámetros de 11 cm., 10 cm, o 15 cm y alturas de 15 cm, 8 cm, o 10 cm. y el formato rectangular puede tener las siguientes dimensiones: 50 cm X 10 cm X 5 cm; 10 cm X 12 cm X 25 cm; 22 cm. x 22 cm. X 20cm; o 40 cm. X 15 cm. X 12 cm.

- *Edad al momento de consumo.* Este tipo de queso se consume fresco. Conservándolo en refrigeración, puede tener una duración de 20 días, dependiendo de las condiciones de elaboración y almacenamiento.
- *Sabor.* El sabor del queso doble crema se caracteriza por ser moderadamente ácido.
- *Composición química.* Las características fisicoquímicas del queso doble crema que se presenta a continuación:

Tabla 85. Composición Química del queso Doble Crema

CARACTERÍSTICAS	VALOR DE REFERENCIA
Humedad (%)	49 – 51
Materia grasa (%)	21 – 24
Proteínas (%)	20 – 22
Sal (%)	1.1 – 1.4
Materia grasa en la materia seca (%)	44 – 47
Humedad en el queso desgrasado (%)	62 – 65
PH	4.9 – 5.2

Fuente. DEMETER, KARL: Elementos de Microbiología

- *Características de la Materia Prima.* Para elaborar el queso doble crema se utiliza leche de vaca cruda o eventualmente pasteurizada por el sistema HTST, de buena calidad y proveniente de animales sanos. La acidez debe estar en un rango entre 42 y 48° Thorner (°Th); para conseguir esta acidez se acostumbra a mezclar leche fresca (15 a 18°Th) con leche ácida (80 a 110°Th).¹⁵

¹⁵ INSTITUTO de Ciencia y Tecnología de alimentos ICTA. Guía Para Producir quesos Colombianos. Universidad Nacional de Colombia.

❖ **Del Quesillo.** Del quesillo se puede definir lo siguiente:

- *Denominación.* Bajo la denominación genérica de Quesillo se comprenden aquellas variedades de queso siguiendo la tecnología desarrollada en la región del Tolima grande y difundida a otras zonas de país, donde las personas que lo fabrican generalmente proceden de aquellas regiones. Incluyen las denominaciones de Quesillo Tolimense y Quesillo Huilense.
- *Tipo.* El Quesillo es un queso fresco ácido no madurado de pasta hilada, elaborado con leche de vaca. Tiene aproximadamente 67% de humedad del queso desengrasado, y 51% de materia grasa y de materia seca, por lo que corresponde a un queso semi blando de alto contenido de materia grasa de acuerdo con la clasificación de FAO/OMS.
- *Formas y apariencias externas.* Su forma tradicional es normalmente aplanado y se empaca en hojas de plátano no requiere la utilización de molde, la apariencia externa se caracteriza por presentar una superficie brillante de color blanco cremoso sin corteza o cáscara.
- *Apariencia Interna.* El producto tiene una consistencia semi blanda que no se deshace fácilmente al frotarlo entre los dedos; de textura cerrada, sin ojos, o algunos pocos causados posiblemente por el aire atrapado durante el hilado; recién elaborado presenta una apariencia de capas dependiendo de logro de acidez con que se ha elaborado.

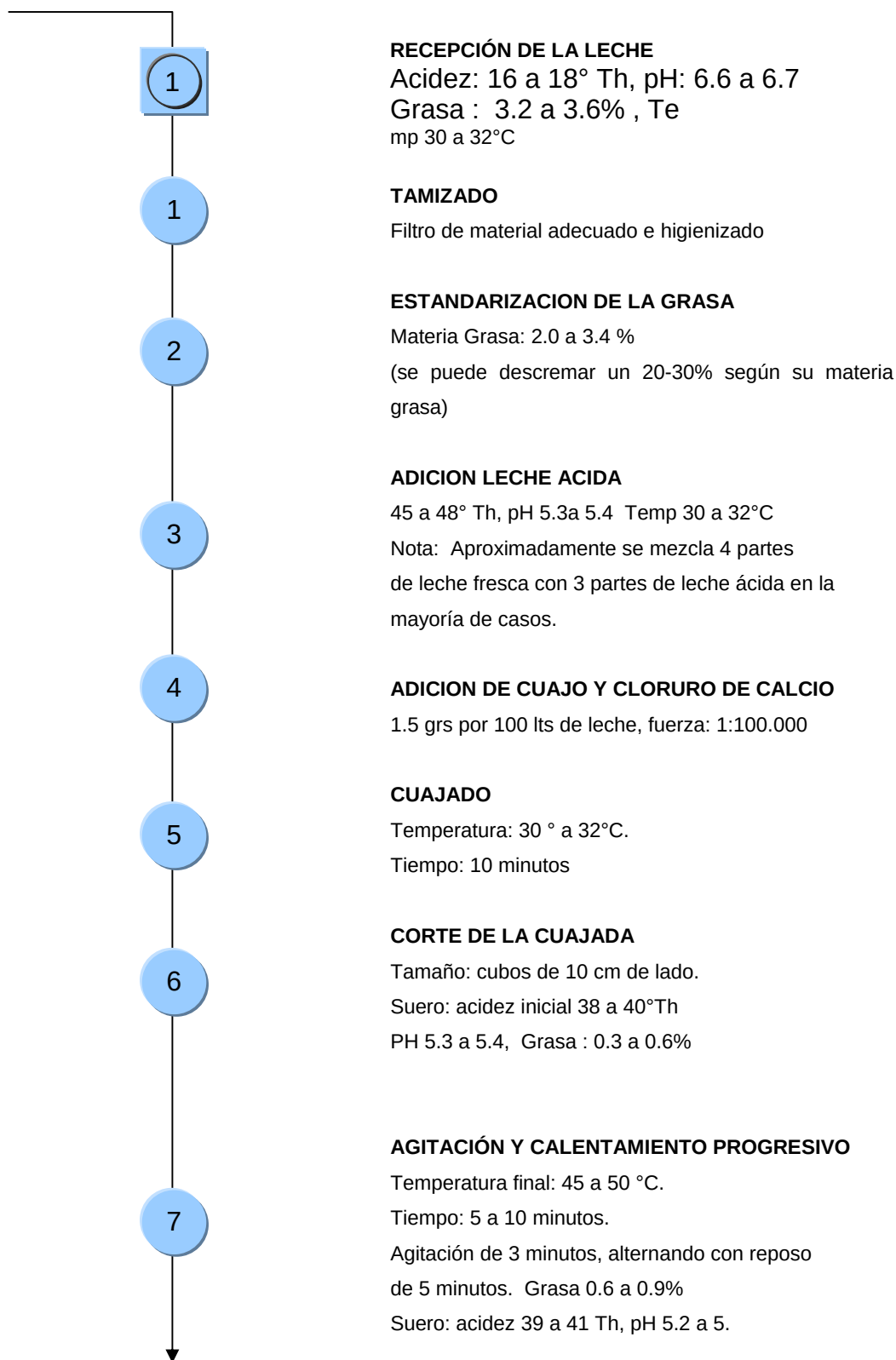
- *Dimensiones y pesos.* Puede tener diámetros de 10 cm y una altura de 1 cm a 4cm , el pesos varia de 70 a 2500 gramos.
- *Edad al momento del consumo.* El quesillo se consume fresco. Conservando en refrigeración puede tener una duración de ocho días y mantenido al medio ambiente puede durar hasta 48 horas.
- *Sabor .* Tiene un sabor modernamente ácido característico. Cuando se consume después de una semana de elaboración, presenta algo de sabor amargo.
- *Composición química.*

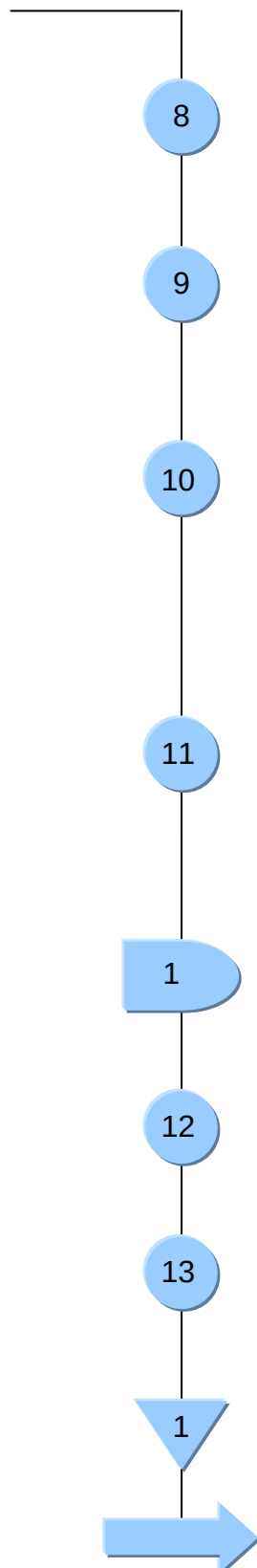
Tabla 86. Composición Química del quesillo

CARACTERÍSTICAS	VALOR DE REFERENCIA
Humedad (%)	49 – 51
Materia grasa (%)	24 – 26
Proteínas (%)	19 – 21
Sal (%)	1.1 – 1.4
Materia grasa en la materia seca (%)	51
Humedad en el queso desgrasado (%)	67
PH	5.2-5.5

Fuente. DEMETER, KARL: Elementos de Microbiología

DIAGRAMA DE FLUJO DEL QUESO DOBLE CREMA





DESUERADO

Retirar la cuajada a una mesa inclinada o a un escurridor.

Tiempo: 2 a 5 minutos.

CORTE DE LA CUAJADA

Trozos de 20*10*10 cm

DESUERADO Y ACIDIFICACIÓN

Tiempo: 5 a 10 minutos

Suero: acidez 44 a 45° Th

PH: 5.1 a 5.2. Grasa : 0.2 a 0.5%

Cuajada: pH 5.1 a 5.2

Temperatura: 28 a 30°C

SAL - HILADO

En paila o marmita.

Temperatura: 65 a 70 °C.

Tiempo: 10 a 15 minutos.

Agitación continua con volteo y estirado.

Sal: 1.0 a 1.5% del peso de la cuajada

PREENFRIAMIENTO Y MOLDEO

Temperatura: 60 a 65°C.

ENFRIAMIENTO Y VOLTEO

Tiempo total 14 a 16 horas, Volteo: 4 a 6 volteos

Temperatura ambiente.

EMPAQUE

ALMACENAMIENTO

De 4 a 6°C.

Periodo de vida 2 a 3 semanas

DISTRIBUCION

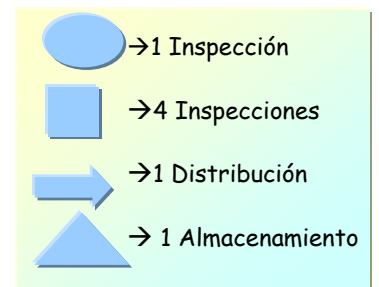
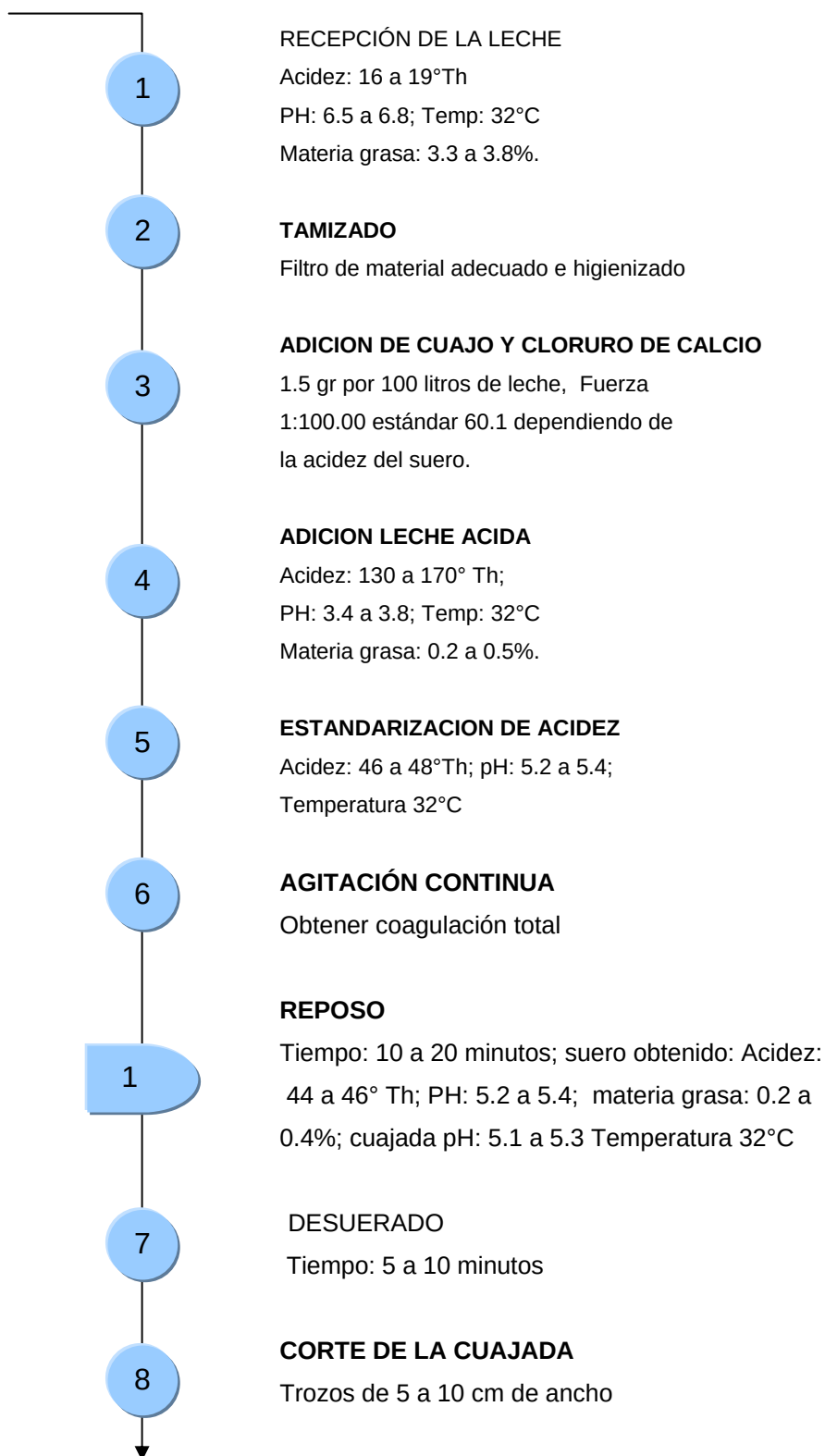
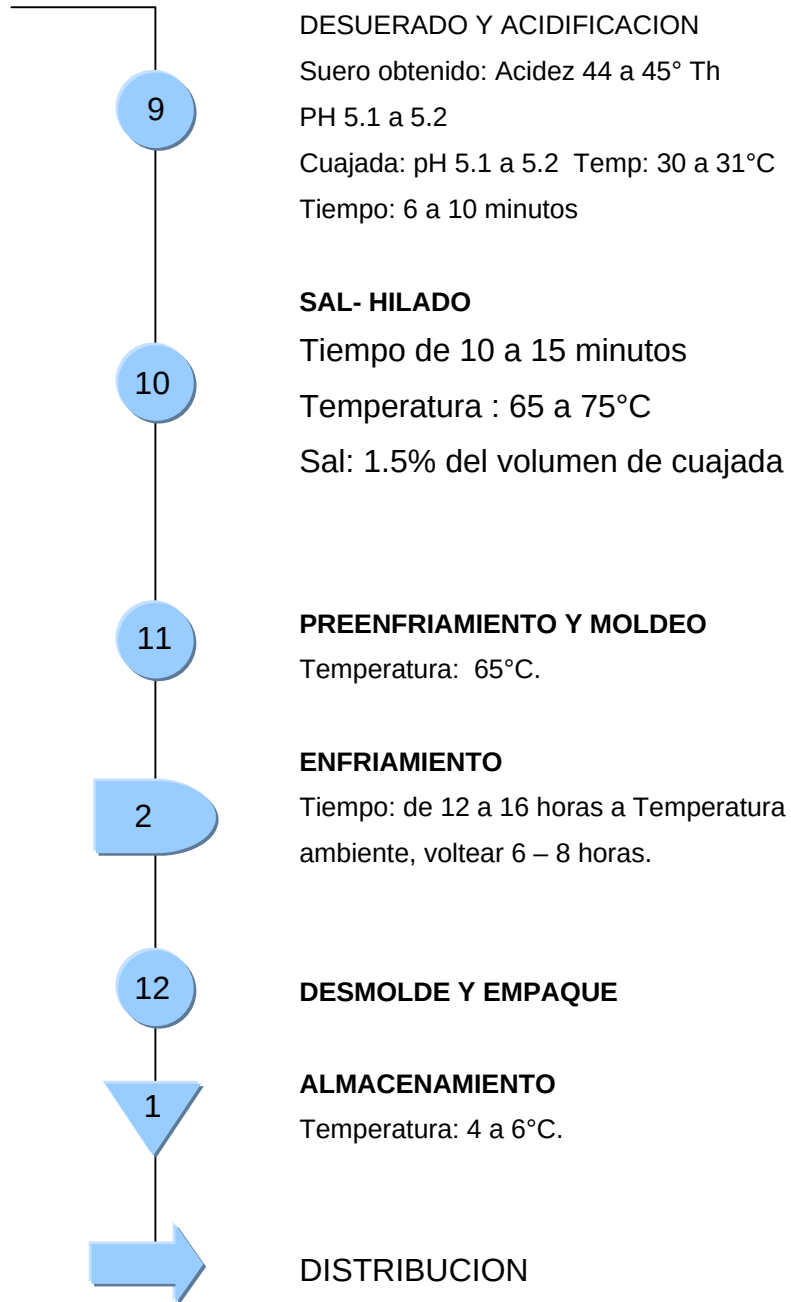


DIAGRAMA DE FLUJO DEL QUESILLO





Control de Calidad. En el siguiente cuadro se detallan los pasos del proceso de producción como son: Recepción, precalentamiento, coagulación, hilado, empackado y la correspondiente refrigeración.

Así mismo, se dan los límites críticos de cada paso, como el de recepción, donde se detallan los límites críticos de microorganismos, grasas, Ph, acidez y densidad, notificando respectivamente de cada uno de los resultados dará o estará aprobada por los operarios, quienes son los que responden por el proceso productivo, bajo supervisión y monitoreo.

Para ser explícitos, se describe los siguientes análisis:

Micro organismos. Se comprueba mediante la prueba de reductasa, la cual determina cuantos microorganismos contiene la leche. Para ello, se toman 5 milímetros de leche y se le agrega 5 milímetros de azul de metileno. El tiempo que transcurre para que la leche retome su color blanco, de acuerdo con las tablas de pruebas existentes es de 40 minutos.

Grasa. Se toma 5 milímetros de leche y ácido sulfúrico en un butirometro, se tapa y se mete en una centrifuga durante 5 minutos. El ácido sulfúrico absorbe todo menos la grasa. De acuerdo a lo anterior, medirá el porcentaje de grasa existente.

- **PH.** El PH metro se sumerge en la leche y él nos indica el índice de pH.
- **Acidez.** Se hace mediante la prueba de titulación, tomándose 200 mililitros de leche y se le agregan 5 gotas de fenoltaleina. También, en una pipeta se le agrega soda cáustica NaOH, pero solo en gota. Cuando la leche tome la tonalidad rosada, se puede observar en la pipeta cuanta de esta soda cáustica se ha gastado y así obtenemos el dato de la acidez.

- **Densidad:** se toma con el lactodensímetro. Este se introduce en la leche, donde con su numeración nos indicara el número, cuyo valor óptimo es entre 1.027 y 1.032. (Véase la Tabla 87)

Tabla 87. Programa de control en producción

PCC	LIMITE CRÍTICO M.O	MONITORIZACIÓN		MEDIDA PREVENTIVA	
		Reductasa	Inicio proceso	Rechazar	Operario Capacitado
RECEPCIÓN		Butiro metro Gerber	Una muestra representativa	Rechazar o ajustar	Operario Capacitado
		PH metro	Una muestra representativa	Rechazar	Operario Capacitado
PCC	LIMITE CRÍTICO	MONITORIZACION		MEDIDA PREVENTIVA	
	Acidez	Titulación	Una muestra representativa	Rechazar	Operario capacitado
	Densidad	Lactoden-símetro	Una muestra representativa	Rechazar	Operario capacitado
PRECALENTAMIENTO	T/t	Calentamiento	Intermedio proceso	Ajustar	Operario capacitad
COAGULACION	T y pH	Calentamiento y pH	Intermedio proceso	Ajustar	Operario capacitad
HILADO	T/t	Calentamiento	Intermedio proceso	Ajustar	Operario capacitad
EMPACADO	Sellados de bolsa	Selladora Eléctrica	Después del proceso de elaboración	Volver a sellar	Operario capacitad
REFRIGERACIÓN	T	Refrigerado	Al final del proceso	Calibrar termostato	Operario capacitad

Fuente. DEMETER, Karl: Elementos de microbiología.

❖ Recursos

- *Recurso Humano.* La Empresa Procesadora de Lácteos de Suratá contará con el siguiente recurso humano para su funcionamiento:

1 Gerente

1 contador

1 secretaria Auxiliar contable

1 vendedor

2 operarios

- *Recursos físicos.* La Empresa Procesadora de Lácteos de Suratá contará con el siguiente listado de equipos y maquinaria para llevar a cabo su proceso productivo:

MUEBLES Y ENSERES

Tabla 88. Muebles y enseres

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
ESCRITORIOS	3
MESA DE COMPUTADOR	1
SILLA EJECUTIVA	3
SILLÓN DE 3 PUESTOS	1
ARCHIVADORES	2
PAPELERAS	3

Fuente. Estimación de las autoras del proyecto

MAQUINARIA Y EQUIPO

Tablas 89. Maquinaria y Equipo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
TINA DE CUAJADO 700 LTS	1
DESCREMADORA CAPACIDAD 50 LTS	1
CUARTO FRIO	1
CANTINAS CAPACIDAD 110 botellas	20
TANQUE ALCENAMIENTO SUERO	1
TANQUE ALMACENAMIENTO LECHE	1
MARMITAS PARA HILADO	2
BASCULAS	2
SELLADORA	1
ESTUFA INDUSTRIAL 1 PUESTO	2
ESTUFA INDUSTRIAL 2 PUESTOS	1
MESA DE DESUERADO	1
MESÓN DE MOLDEO	1
MOLDES PVC	400
UTENSILIOS AUXILIARES	-
CANASTA TÉRMICA	3
CANASTA PLÁSTICA	10
ESTANTES DE ACERO INOXIDABLE	3
EQUIPO DE LABORATORIO	1
EQUIPO DE ASEO	1
CILINDRO DE GAS	4
REGULADOR DE GAS	1
CARRITO TRANSPORTADOR	1
EXTINTORES	2
BOTIQUÍN	1
FILTRO DE ALUMINIO	9
CAVA	1
CALDERA	1
PAILAS DE ACERO	4

Fuente: Inventario de Empresa Procesador de Lácteos de Suratá.

EQUIPOS DE OFICINA

Tabla 90. Equipos de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
COMPUTADOR	1
IMPRESORA	1
ESTABILIZADOR	1
LÍNEA TELEFÓNICA	1
TELEFONO	1
FAX	1

Fuente: Estimación de las autoras del proyecto

Recurso de Insumo. Para realizar el proceso productivo de un día se definen los siguientes insumos:

Lote de producción

Unidades a producir:	188/día
Materia prima leche:	2035 botellas /día
Sal:	6.47 gms /unidad
Cloruro de calcio	0.63 gms/unidad
Cuajo:	0.079/unidad

Los proveedores de leche están en la zona rural de Suratá muy cerca de la ubicaron de la Empresa Procesadora de Lácteos.

El inventario de materiales como pastillas de cuajo, sal y otros se mantendrá en cantidades razonables de acuerdo a la producción estimada y fechas de vencimientos.

Recursos logísticos. La Empresa Procesadora de Lácteos contará con una infraestructura de servicio adecuada y oportuna a sus necesidades de producción y funcionamiento administrativo, así dispondrá de los servicios públicos como agua potable, alcantarillado, recolección de basuras, energía eléctrica, gas propano y servicio de larga distancia nacional e internacional y fax.

Para un mejor control de sus actividades implementará un programa de software en el área de producción, inventarios y contabilidad sistematizada.

❖ **Distribución de la planta.** Para el óptimo funcionamiento de la empresa, se requiere de un diseño que permita la elaboración y el manejo de los materiales y productos, de igual forma se deben considerar los siguientes aspectos:

AREAS

- I. Recibo de leche.
- II Almacenamiento
- III. Producción
- IV. Refrigeración
- V. Laboratorio
- VI. Baños
- VII. Administración.
- VIII. Garaje

SECCIONES

1. Tina de almacenamiento
2. Precalentamiento, cuajado y desuerado
3. Mesón fijo de reposo para desuerado

4. Marmita de hilado
5. Mesa de pesaje
6. Mesa de moldeo, reposo y pre-enfriamiento
7. Empacadora
8. Cuarto frío
9. Bodega
10. Laboratorio
11. Baños
12. Cuarto de basuras
13. Zona verde
14. Oficinas
15. Baño de administración
16. Garaje
17. Lavado de cantinas y utensilios
18. Utensilios de aseo y herramientas

Teniendo en cuenta los objetivos y los principios básicos de una distribución de la planta los cuales son:

- Integración total
- Mínima distancia de recorrido
- Circulación de flujo de materiales
- Utilización del espacio público
- Seguridad y bienestar
- Flexibilidad

Las secciones que componen la planta son:

- *Sección de Materia Prima.* Allí se localizara la recepción de la leche, la cual no pasara a la sección de proceso, sin la debida filtración inicial y las

pruebas de plataforma (densidad y alcohol). El área de recepción se localizará en un lugar amplio que facilite el descargue de los camiones en el menor tiempo posible evitando así que se deteriore la calidad de la leche. Lugar donde se descarga las cantinas con la leche, evitando así que se deteriore la calidad de la leche. La zona de lavado de cantinas y demás utensilios se ubicará lejos de la recepción.

- *Zona de Filtrado.* Lugar de extracción de residuos microscópicos de la materia prima.
- *Sección de Proceso.* Esta sección la conforman: Elaboración y Transformación del producto, Envasado y Empacado, Almacenamiento de producto Terminado, Almacenamiento de empaques y envases, Despacho.

Se tendrá especialmente cuidado con los flujos de personal y de las materias primas que se están procesando. El almacenamiento de envases y empaques debe realizarse en un sitio con adecuada ventilación, protegido del polvo y con un control estricto de insectos y roedores. El cuarto frío se ubicará alejado de la sección del proceso evitando las altas temperaturas del aire.

En esta sección se ubicarán lavamanos y lava pies colocados estratégicamente pues colaborarán en el mantenimiento de las condiciones sanitarias de los operarios y de la planta, las áreas de almacenamiento de empaques y envases así como la de producto terminado estará dotadas de estibas y tendrán buenas condiciones de iluminación y ventilación. Igualmente se dispondrá de líneas de tráfico adecuadas.

- *Sección de servicios.* La conforman las áreas de: Servicios sanitarios, Vistieres, Lavado de utensilios y elementos de trabajo, Los servicios sanitarios se deben ubicar alejados de la zona de proceso y cumplirán con las normas de higiene exigidos; estarán dotados de jabón y demás elementos que garanticen la higiene del manipulador. Los vistieres en lo posible se deben localiza cerca de la entrada a la empresa esta es la ubicación más conveniente.

La distribución de la planta se hace buscando reducir el riesgo para la salud y aumentando la seguridad de los trabajadores, elevando la moral y la satisfacción de los empleados, incrementando el proceso de elaboración del queso, disminuir los retrasos en el proceso de elaboración, ahorro del área ocupada, reducir el manejo de materiales, mayor utilización de los equipos , de la mano de obra y/o de los servicios, reducir el material procesado, reducir el trabajo administrativo y del trabajo indirecto general, disminuir las congestiones y “cuellos de botella” disminuir el riesgo para la materia prima y mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

LABORATORIO DE ANALISIS FISICO-QUIMICOS. Lugar donde se estandariza la materia grasa, ideal 3.2% mínimo.

ALMACENAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA.

Sección de Descremado. Lugar donde se descrema la leche para el producto secundario

Sección de cuajado. Lugar donde se ajusta la temperatura a la leche para adicionar el cuajo y cortar después de la coagulación para sacar el suero.

DEPOSITO- TANQUE DE SUERO. Lugar donde se almacena el suero.

SECCION ESCURRIDO DE LA CUAJADA. Lugar donde se escurre el suero y el agua después de lavar la cuajada en agua potable.

SECCION DE HILADO. Lugar donde se encuentra la marmita de hilado.

SECCION DE MOLDEO. Lugar donde se forma, reposa y se empaca el queso.

SECCION DE ALMACENAMIENTO-CUARTO FRIO. Lugar donde se deposita los quesos, antes de ser transportados.

AREA DE SERVICIO. Sección donde se encuentra baños, lavamanos, regaderas y vestier.

CALCULO DE ÁREA DE LA PLANTA

Se dispone de un terreno de 1200 MTS metros cuadrados.

CONDICIONES SANITARIAS

La empresa productora de queso cumplirá las siguientes condiciones sanitarias:

1. Estará ubicada en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad débilmente protegidas del ambiente exterior mediante separación física, sus alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras, de estancamiento de agua y su funcionamiento no deberá ocasionar molestias a la comunidad.

2. Sus secciones van estar totalmente separadas de cualquier tipo de vivienda y no podrán ser utilizadas como dormitorio.
3. Contara con suficientes abastecimiento de agua potable e instalaciones sanitarias adecuadas, convenientemente distribuidas para las necesidades del las diferentes áreas.
4. La planta dispondrá de sistemas sanitarios ademados, los cuales deben ser apropiados oficialmente para la disposición de aguas servidas y excretas y demás.
5. Contará con sitios adecuados para la disposición de residuos sólidos según normas legales establecidas por la ley.
6. La planta continuara a prueba de roedores e insectos por lo tanto permanecerá libre de éstos.
7. Los pisos de la planta física serán de material impermeable, lavable, no poroso ni absorbente y con una pendiente del 2% hacia el sifón o canal de desagüe.
8. Las paredes y los muros se mantendrán limpios y en buen estado de conservación, serán de acabado liso, de material lavable, impermeable, no poroso, no absorbente y pintado de color claro. Cuando el proceso lo requiera, las paredes estarán recubiertas con baldosín de porcelana, cerámica verificado u otro material similar de fácil lavado y desinfección hasta una altura mínima de 2 metros.
9. Las uniones de encuentro de las paredes con el piso y de éstas entre si serán de acabado redondeado
10. Los cielorrasos serán de material que facilite su aseo, además se pintaran de color claro para mantenerlos limpios y en buen estado.

Además los servicios sanitarios contarán con abastecimiento de papel higiénico, jabón líquido en sus correspondientes dispensadores automáticos y un sistema adecuado para el secado de manos con el fin de evitar contaminaciones.

- *Vestideros y casilleros.* La empresa contara con servicios de vestideros que estarán anexa a los servicios sanitarios y estarán provistos de casilleros individuales.
- *Iluminación.* La empresa tendrá una adecuada y suficiente iluminación natural artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas o claraboyas y lámparas convenientemente distribuidas. Además cumplirá la reglamentación de la ley 09 de 1979 sobre salud ocupacional.
- *Ventilación.* La empresa de lácteos poseerá sistemas de ventilación directa o indirecta, de acuerdo con la reglamentación del Titulo III de la ley 09 de 1979 sobre salud ocupacional.

El área de la planta disponible para iniciar un proceso de producción cumple con los requisitos básicos mencionados sobre las condiciones básicas sobre higiene y seguridad en la producción de alimentos; para la reactivación de la planta se hace necesario realizar adecuaciones adicionalmente de un programa general de limpieza y desinfección de la siguiente manera:

1. Revisión general de las instalaciones eléctricas.
2. Mantenimiento del cuarto frío.
3. Aseo general de las instalaciones.
4. Pintura en general
5. Fumigación
6. Lavado y desinfección de los utensilios y equipos utilizados en la elaboración del queso.

MANEJO DE BASURAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		Hoja 1 de 1
MANEJO DE BASURAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS		
Los residuos y basuras acumuladas en los rincones o rejillas de los desagües son focos de contaminación e infección que atraen insectos y mantienen microbios fácilmente, pueden pasar de estos focos de suciedad, a los alimentos, equipos y medio ambiente. Para evitar esto se recomienda lo siguiente: • El depósito de basura debe estar alejado del área de procesamiento de los alimentos • Los recipientes pueden ser plásticos • Se deben poner bolsas plástica dentro del recipiente para facilitar el manejo de la basura, antes que se llene, se debe amarrar la bolsa para que no se abra. • Los recipientes de la basura deben permanecer tapados • Se debe evitar que los recipientes del área de producción se sobrellenen, al grado de no poder llenar, o que haya basura a su alrededor. • La basura se debe sacar diariamente del área de proceso hacia el deposito general para evitar su acumulación Una vez desocupados los recipientes, se deben lavar en un área específica que este separada del área donde se lavan los utensilios, los alimentos o las manos.		
EDICIÓN	ELABORO	REVISOR
30-11-2003	Rubiela y Sandra	GERENTE

Tabla 91. Fumigación y control de plagas y roedores

PRODUCTO	LUGARES	Solfac Peritroide Sintética Residual	Klerat: Peletizado Cebo Parafinado	Racumin: Liquido y Granulado	Detiagas: Gas Salfuro Fósforo de Aluminio
	Oficinas	Por aspersión	Preparado: en recipientes para los roedores	Preparado en recipientes para los roedores	
	Baños	Por aspersión			
	Sifones	Por aspersión			
	Pisos (oficina – producción – empaque)	Por aspersión	Preparado: en recipientes para los roedores	Preparado: en recipientes para los roedores	
	Paredes	Por aspersión			
	Techos	Por aspersión			
	Ventanas	Por aspersión			
	madrigueras para cucarachas	Por aspersión			Cápsula de gs y luego se taponan con cemento
	Madriguera para roedores		Se introducen cebos y luego se sella con cemento		
ELABORO: Rubiela y Sandra		Frecuencia cada 3 meses			REVISOR : Gerente

Fuente: Tomado del Programa de higiene y desinfección, COPROLAC, Bucaramanga, 1998.

MAQUINARIA, EQUIPOS Y UTENSILIOS	TIPO DE SUCIEDAD	PROCEDIMIENTO	AGENTE RECOMEN- DADO	FRECUENCIA
Pisos y Paredes	Grasa, polvo y residuos de leche, incrustaciones	LIMPIEZA: - Preparar una solución limpiadora - Utilizar cepillos y escobas, fregar cuidadosamente todas las paredes y pisos correspondientes - Enjuagar con agua fría hasta eliminar la solución limpiadora	Detergente alcalino o detergente ácido	Las paredes cada dos días y los pisos cada vez que sea necesario
		DESINFECCIÓN: - Preparar una solución desinfectante - Aplicar por aspersión, no enjuagar	Desinfectante Hipoclorito Quat 200ppm	
Cantinas	Residuos de Leche	LIMPIEZA. - Enjuagar con agua tibia a 30°C, inmediatamente después del vaciado del contenido - Realizar un lavado con la solución limpiadora, refregar con esponja - Enjuagar con agua caliente, hasta eliminar la solución limpiadora	Detergente alcalino	Todos los días
		DESINFECCION - Se realiza con vapor de agua a 85°C por 10 minutos con el fin de esterilizar la cantina - La tapa se puede desinfectar por inmersión	Desinfectante Vapor de agua Hipoclorito 200 ppm Yodosforos 25 ppm Quat 200ppm	Todos los días
Mesas	Grasa	LIMPIEZA: - Enjuagar con agua fría - Utilizar una esponja y una solución limpiadora fregar todas las partes de la mesa - Enjuagar con agua fría o caliente 40 –50 °C hasta eliminar la solución limpiadora por completo	Detergente alcalino	Todos los días
ELABORO: Rubiela y Sandra			REVISOR: Gerente	

MAQUINARIA, EQUIPOS Y UTENSILIOS	TIPO DE SUCIEDAD	PROCEDIMIENTO	AGENTE RECOMENDADO	FRECUENCIA
Centrifuga	Residuos de: Lácteos o vegetales Incrustaciones	DESINFECCIÓN • Preparar la solución desinfectante • Las partes desarmables se desinfectan por medio del método de inmersión y se dejan en la solución de 5 a 10 minutos Las partes fijas se remojan con la solución desinfectante, se enjuaga con agua tibia	Desinfectante Quat, Yodosforo o Cloro si los materiales de construcción lo permiten	Todos los días
		LIMPIEZA: • Se lava con agua caliente para remover la suciedad que esta adherida • Se friega con esponja y una solución limpiadora • Se enjuaga con agua fría hasta eliminar por completo la solución	Detergente alcalino o detergente ácido	Cada vez que se utilice
Marmita	Residuos de queso	DESINFECCION • Preparar la solución desinfectante y aplicar por dentro y por fuera	Cloro 200 ppm Desinfectante, yodosforo 25 ppm, Quat 200 ppm	Cada vez que se utilice
Cestillo (canastas)	Grasa residuos de leche	LIMPIEZA • Realizar un lavado con agua caliente a 30- 40 °C con el fin de remover la suciedad • Utilizar cepillos o escobas de cerdas duras y resistentes para fregarlos por dentro y por fuera con la solución limpiadora • Se enjuaga con agua fría	Detergente alcalino	Todos los días
		DESINFECCION • Se realiza inmediatamente después de la limpieza con una solución desinfectante, por el método de inmersión y se dejan de 5 a 10 minutos, se enjuaga con agua tibia	Desinfectante Quat 200 ppm Hipoclorito 200 ppm	Todos los días
ELABORO: Rubiela - Sandra			REVISO: Gerente	

MAQUINARIA, EQUIPOS Y UTENSILIOS	TIPO DE SUCIEDAD	PROCEDIMIENTO	AGENTE RECOMENDADO	FRECUENCIA
Mesas	Residuos de : Lácteos o vegetales Incrustaciones	DESINFECCION - Se utiliza una solución desinfectante y una para poder realizar esta operación - Se enjuagan las mesas con la solución desinfectante	Desinfectantes: Yodosforo 25 ppm Quat 200 ppm	Todos los días
Utensilios varios(cuchillos, palas de madera, coladores, tazas, etc)	Residuos de leche, queso y otros	LIMPIEZA: - Realizar un lavado manual utilizando una esponja y una solución limpiadora - Fregar la parte cortante y el cabo - Enjuagar con agua caliente a 30 – 40 °C con agua fría	Detergente Desengrasante	Cada vez que se utilicen
		DESINFECCION Se puede realizar mediante inmersión en una solución desinfectante por 10 minutos.	Desinfectante, yodosforo 25 ppm, Hipoclorito 200 ppm, Quat 200 ppm	Cada vez que se utilicen
Implementos de limpieza	Residuos de leche y grasa	LIMPIEZA - Preparar una solución limpiadora - Lavar cuidadosamente uno por uno los implementos que se utilizan en la limpieza de la planta (escobas, traperos, trapos, cepillos, etc.)	Detergente alcalino	Cada vez que se utilicen
		DESINFECCION - Preparar una solución desinfectante - Dejar estos implementos sumergidos en la solución durante 20 a 30 minutos, no es necesario enjuagar	Desinfectante: Quat 200 ppm Hipoclorito 200 ppm	
ELABORO: Rubiela y Sandra			REVISO: Gerente	

MAQUINARIA, EQUIPOS Y UTENSILIOS	TIPO DE SUCIEDAD	PROCEDIMIENTO	AGENTE RECOMENDADO	FRECUENCIA
Tanque de recibo	Residuos de: Leche Insectos Residuos vegetales	LIMPIEZA • Enjuagar con agua fría, para eliminar los residuos soluble en agua • Preparar la solución y utilizar cepillos para fregar todas las partes del tanque por dentro y por fuera DESINFECCIÓN • Inmediatamente después que se ha terminado la limpieza se utiliza una solución desinfectante remojando el tanque por completo en esta y dejarlo de 4 a 5 minutos • Enjuagar con agua fría	Detergente alcalino, todos los días Detergente ácido cada semana o por programación	Todos los días
Centrifuga	Residuos de: Leche Crema de leche Microorganismos Residuos orgánicos y químicos disueltos	LIMPIEZA • Se desarmen todas las partes • Se utiliza un cepillo de forma redonda y otro normal con el fin de poder realizar la limpieza adecuada en las diferentes partes (discos, ejes, tornillos, tubería de entrada de leche, salida de crema) • Se prepara la solución limpiadora por utilizar y se refriega con un cepillo adecuado y otra toalla para la parte externa de la centrifuga • Luego se enjuaga con agua fría por 10 minutos hasta eliminar toda la solución de detergente	Detergente alcalino o detergente ácido por programación	Todos los días
Implementos de limpieza	Residuos de leche y grasa	LIMPIEZA • Preparar una solución limpiadora • Lavar cuidadosamente uno por uno los implementos que se utilizan en la limpieza de la planta (escobas, traperos, trapos, cepillos, etc.) DESINFECCIÓN • Preparar una solución desinfectante • Dejar estos implementos sumergidos en la solución durante 20 a 30 minutos, no es necesario enjuagar	Detergente alcalino Desinfectante: Quat 200 ppm Hipoclorito 200 ppm	Cada vez que se utilicen
ELABORO: Rubiela y Sandra			REVISOR: Gerente	

4.3.7 Tecnología del proyecto. La Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá en su etapa inicial de reactivación contará con recursos tecnológicos que cubre sus necesidades básicas para el desarrollo normal de sus actividades administrativas y de producción conscientes que el nivel de tecnología empleado no es muy avanzado ni costoso. Entre los recursos tecnológicos a contar se tiene: Telefonía local y a larga distancia e internacional, fax, paquetes contables (Timax, presupuestos, inventarios).

CONCLUSIONES TECNICAS EN EL AREA DE PRODUCCION

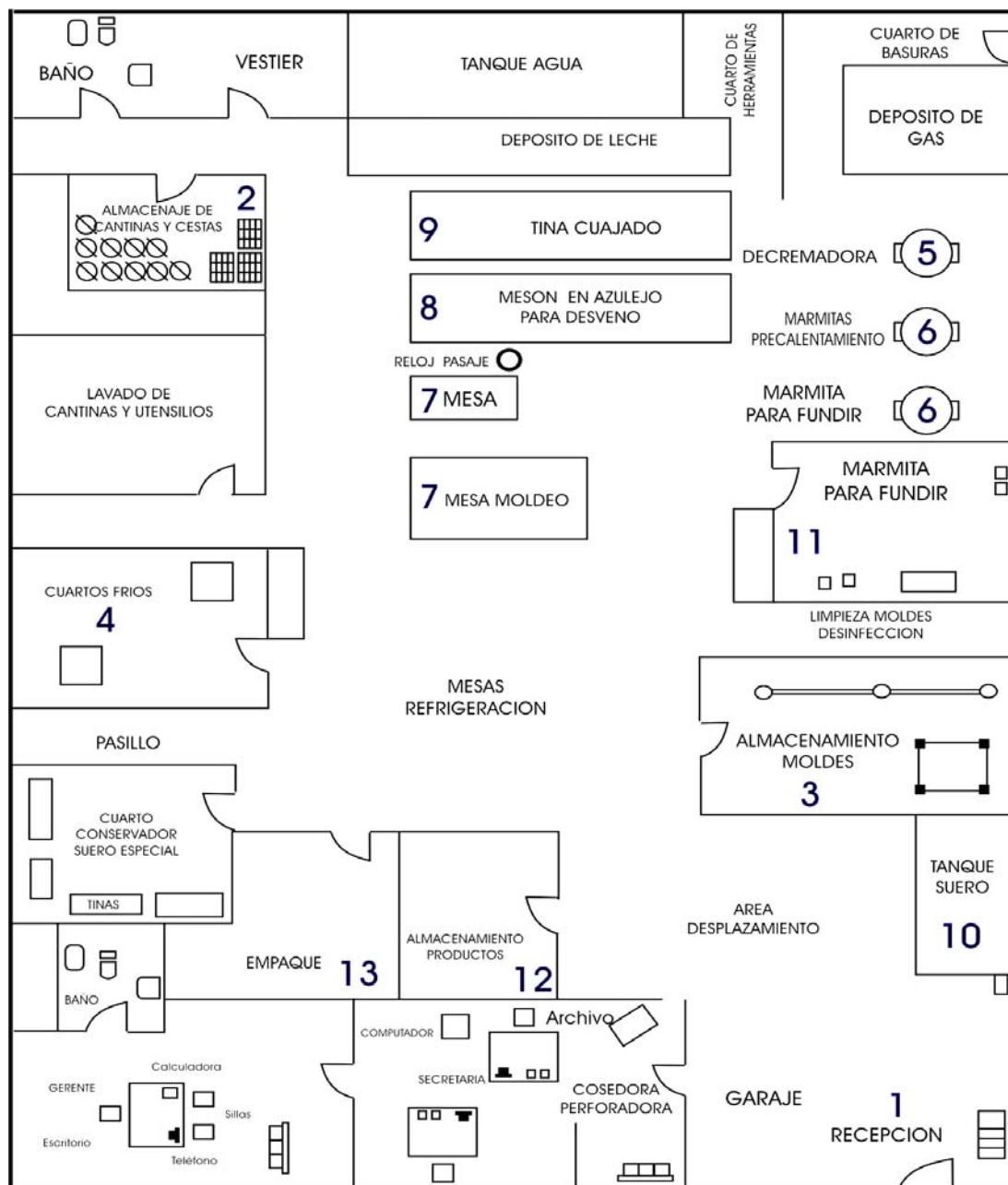
Se considera una ventaja competitiva contar con materia prima suficiente y disponible en la región a precios cómodos, costos de producción y gastos de administración menos onerosos, factores que permiten presentar productos con precios competitivos y de excelente calidad.

Se cuenta con producción activa de los grandes productores de la región vinculados al proyecto (socios), elemento que asegura la disponibilidad de materia prima constante y el compromiso empresarial. El proyecto es ventajoso desde su macro localización ya que se encuentra ubicado en una región de producción lechera y su cercanía con la ciudad de Bucaramanga y desde su Micro localización es óptima porque se encuentra en el casco urbano.

UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA PLANTA EN EL MUNICIPIO DE SURATÁ

El municipio de Suratá se encuentra localizado en el Nor-orienté de la región denominada Cuenca Superior del Río Lebrija, en la provincia de Soto, departamento de Santander; a una distancia de 45 km aproximadamente de la ciudad de Bucaramanga (Véase el Anexo F).

PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS



EQUIPO PARA LA PLANTA DE LACTEOS

1. Recepción de la leche
2. Almacenamiento de cantina y cestas
3. Almacenamiento de moldes
4. Lavado de cantinas y utensilios
5. Descremadora
6. Marmitas para precalentamiento e hilado
7. Mesa para preenfriamiento y moldeo de la pastas hilada
8. Mesa para amasada y acidificación de la cuajada.
9. Tina para cuajado
10. Tanques para leche dada a suero ácido
11. Laboratorio
12. Almacenamiento de productos
13. Empaque

4.4 AREA FINANCIERA

Esta investigación pretende determinar cuál es el monto de los recursos necesarios para la realización del proyecto y cuál será el costo total de la operación de la planta que abarca las funciones de producción, administración, ventas, identificando la inversión, la proyección de ingresos y egresos así como la estructura de los estados de Resultado del proyecto.

El principal objetivo es mostrar los costos de la inversión para la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos, mostrando la viabilidad de la misma.

Los siguientes datos son calculados con base de la producción Diaria de 188 libras de queso para el primer año.

Se presenta los estados financieros antes de la reestructuración de la empresa procesadora de lácteos donde se evidencia el problema del capital de trabajo, esto con el objetivo de ver la diferencia con los estados financieros después de la reestructuración (Véase el Anexo H)

EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS DE SURATÁ
2004

4.4.1 Inversiones

Tabla 92. Equipo de Oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE COMPUTO	1	1.775.000	1.775.000
IMPRESORA	1	350.000	350.000
ESTABILIZADOR	1	40.000	40.000
LÍNEA TELEFÓNICA	1	500.000	500.000
FAX	1	490.000	490.000
TOTAL		3.155.000	3.155.000

Fuente: Cotizaciones

Tabla 93. Insumos

INSUMOS	CANTIDAD POR UNIDAD	VALOR UNIDAD	CANTIDAD DIARIA	COSTO DIARIO (\$)	COSTO MES (\$)	COSTO AÑO(\$)
LECHE	10,78 Botellas	1617	2.027 Botellas	303.996	9.119.880	109.438.560
CUAJO	0,079 gms	3,6	15 gms	677	20.304	243.648
CLORURO DE CALCIO	0,63 gms	1,48	118 gms	278	8.347	100.166
SAL	6,47 gms	3,88	1.216 gms	730	21.900	262.801
TOTAL				305.681	9.170.431	110.045.176

Fuente: Datos históricos de la empresa procesadora de lácteos.

UNIDADES DIARIAS DE QUESO	188
UNIDADES MENSUALES DE QUESO	5.640
UNIDADES ANUALES DE QUESO	67.680

Tabla 94. Mano de obra directa

CONCEPTO	SUELDO MES	SUELDO AL AÑO	S.P.R 19,16%	PROVISIÓN, CESANTÍA, INTERÉS 9,33%	PROVISIÓN, VACACIONES, PRIMA, AP 21,5%	TOTAL
OPERARIO (2)	713.800	8.565.600	1.641.169	799.170	1.841.604	12.847.543
DOTACIÓN (7%)						599.592
TOTAL						13.447.135

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Nota: SALARIO MÍNIMO LEGAL /03 332.000 - INFLACIÓN PROYECTADA /04 7,50%

Tabla 95. Costo mano de obra directa

CONCEPTO	VALOR POR UNIDAD	VALOR DIARIO	VALOR AL MES	VALOR AÑO
OPERARIO (2)	190	35.688	1.070.629	12.847.543
DOTACIÓN (7%)	9	1.666	49.966	599.592
TOTAL		37.353	1.120.595	13.447.135

Fuente:

Tabla 96. Materiales indirectos

INSUMOS	UNIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO DIARIO	COSTO MES	COSTO AÑO
COMBUSTIBLE (GAS)	LIBRAS	12.76	2.399	71.983	863.795
EMPAQUE	UNIDADES	14.11	2.652	79.560	954.720
TOTAL			5.051	151.543	1.818.515

Fuente: Datos históricos - Cotizaciones

Tabla 97. Servicios consumidos por la planta

DETALLE	UNIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO DIARIO	COSTO AL MES	COSTO AÑO
ENERGÍA	Kw.	20	3.725	111.743	1.340.921
AGUA	M3	2	376	11.280	135.360
TOTAL			4.101	123.023	1.476.281

Fuente: Datos históricos - Cotizaciones

Tabla 98. Transporte para recoger la materia prima

VALOR AL MES	VALOR AL AÑO
1.000.000	12.000.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 99. Impuestos municipales

DETALLE	COSTO UNID \$	COSTO DIARIO	COSTO MES	COSTO AÑO
Impuestos	4	833	25.000	300.000

Fuente: Alcaldía Municipal Suratá

Tabla 100. Mantenimiento

DETALLE	COSTO MES	COSTO AÑO
Mantenimiento de Cuarto frío	25.000	300.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: La maquinaria de equipos existentes no forman parte de los activos de la empresa, son propiedad del municipio y este lo cede en forma de préstamo ya que no tienen otra asignación.

Tabla 101. Gastos operacionales (Administración - Nómina)

CARGO	SUELDO MES	SUELDO AÑO	S.P.R 19.16%	PROV CE INT 9.33%	PROV VAC, PRIMA, APORT 21.5%	TOTAL AÑO
Gerente	700.000	8.400.000	1.609.440	783.720	1.806.000	12.599.160
Secretaria	356.900	4.282.800	820.584	399.585	920.802	6.423.772
TOTAL	1.056.900	12.682.800	2.430.024	1.183.305	2.726.802	19.022.932

Fuente: Ministerio de Trabajo - Estimación autoras del proyecto

Tabla 102. Personal indirecto

CARGO	HONORARIO MES	HONORARIO AÑO
Contador	200.000	2.400.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: Los honorarios del contador no se le consideran las prestaciones de ley por tener contrato de prestación de servicios.

Tabla 103. Depreciación equipo de cómputo

DETALLE	VALOR	DEPRECIACIÓN AÑOS	VALOR DEPRECIACIÓN
Equipos de oficina	2.655.000	5	531.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: Las propiedades plantas y equipos son en calidad de préstamo por parte del municipio.

Tabla 104. Gastos de arrendamiento

DETALLE	VALOR AL MES	VALOR AL AÑO
Gastos de arrendamiento	200.000	2.400.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 105. Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR
Derechos notariales por constitución de la sociedad	81.600
Estudio de nombre en la Cámara de Comercio	5.600
Registro en la Cámara de Comercio	144.756
Licencia de Funcionamiento (Alcaldía Surata)	15.700
Registro INVIMA	517.000
Publicidad de lanzamiento	952.000
Reparaciones locativas y mantenimiento cuarto frío	1.500.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	3.216.656

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 106. Amortización de diferidos

DETALLE	VALOR	AMORTIZACION AÑOS	VALOR AMORTIZACION ANUAL
Inversión Diferida	3.216.656	5	643.331

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 107. Otros gastos

DETALLE	MES	AÑO
Gastos de oficina	50.000	600.000
Gastos de aseo	138.000	1.656.000
TOTAL	188.000	2.256.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: Los gastos de oficina son bajos, debido al tamaño de la empresa.

Tabla 108. Gastos de ventas (Nómina)

DETALLE	SUELDO MES	SUELDO AÑO	S.P.R 19.16%	PROV CE INT 9.33	PROV VAC, PRIMA, APO 21.5%	TOTAL AÑO
Vendedor	356.900	4.282.800	820.584	399.585	920.802	6.423.772

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 109. Presupuesto de ventas

VENTAS DIARIAS (UNIDADES)	PRECIO VENTA	VALOR MES	VALOR AÑO
188	3.955	22.306.200	267.674.400
DEVOLUCIONES (1%)	39,55	223.062	2.676.744
VENTAS NETAS	3.995	22.083.138	264.997.656

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 110. Comisión por ventas

DETALLE	COMISIÓN POR MES	1% SOBRE VALOR DE VENTAS
Comisión por ventas	220.831	2.649.977

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 111. Publicidad

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO
TOTAL	200.000	2.400.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 112. Transporte del producto a la ciudad de Bucaramanga

CANTIDADES	VALOR UNIDAD	VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO
189	\$ 50	9450	283.500	3.402.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 113. Resumen de costos de producción

DETALLE	MES	AÑO
Materia prima	9.170.431	110.045.176
Mano de obra directa	1.120.595	13.447.135
Arrendamientos	200.000	2.400.000
Servicios	123.023	1.476.281
Mantenimiento cuarto frío	25.000	300.000
Gas	71.983	863.795
Empaques	79.560	954.720
Transporte de la Materia Prima	1.000.000	12.000.000
TOTAL	11.790.592	141.487.107

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 114. Resumen gastos de administración

DETALLE	MES	AÑO
Nomina	1.585.244	19.022.932
Honorarios Contador	200.000	2.400.000
Amortización de diferidos	53.611	643.331
impuestos	25.000	300.000
Otros gastos	188.000	2.256.000
Depreciación	44.250	531.000
TOTAL	2.096.105	25.153.263

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 115. Resumen gastos de ventas

DETALLE	MES	AÑO
Nomina	535.314	6.423.772
Comisiones,	220.831	2.649.977
Transporte	283.500	3.402.000
Publicidad	200.000	2.400.000
TOTAL	1.239.646	14.875.748

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 116. Necesidades de capital de trabajo

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO (1 MES)	VALOR
Salarios (Incluyendo Prestaciones Sociales)	
Gerente	1.049.930
Secretaria General	535.314
Operarios	1.120.595
Vendedor	535314,31
Honorario	200.000
TOTAL SALARIOS	3.441.153
Servicios Públicos	
Agua	11.280
Electricidad	111.743
Gas	71.983
TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS	195.006
Materia Prima e Insumos	
Leche Cruda	9.119.880
Cuajo	20.304
Cloruro de calcio	8.347
Sal	21.900
Empaque	79.560
TOTAL MATERIA PRIMA E INSUMOS	9.249.991
Otros	
Gastos de Oficina	50.000,00
Gastos de Aseo	138.000,00
Reparaciones Locativas	125.000,00
Mantenimiento de Cuarto frío	25.000,00
Transporte del Producto	283.500,00
Transporte Recoger Materia Prima	1.000.000,00
Arriendo	200.000,00
TOTAL OTROS	1.821.500
TOTAL	14.707.651

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 117. Total inversión

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inversión fija	3.155.000
Inversión diferida	3.216.656
Capital de trabajo	14.707.651
TOTAL	21.079.307

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: Los nueve millones restantes se reservan para tener la posibilidad de ampliar la compra de materia prima y de esta forma incrementar la producción.

No se invirtió en la compra de moldes, mesas, cantinas, basculas, etc, porque el municipio lo cede en calidad de préstamo.

Tabla 118. Costos (Costos fijos)

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra directa	1.120.595	13.447.135
Gastos Operacionales	1.585.244,31	19.022.932
Depreciaciones	44.250	531.000
Honorarios contador	200.000	2.400.000
Arriendos	200.000	2.400.000
Amortización diferida	53.610,93	643.331
Otros gastos	188.000	2.256.000
Mantenimiento	25.000	300.000
Sueldo Vendedor	535.314,31	6.423.772
Publicidad	200.000	2.400.000
Transporte para recoger la MP	1.000.000	12.000.000
TOTAL	5.152.014,17	61.824.170

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 119. Costoso variables

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materia prima	9.119.880	109.438.560
Materiales indirectos	50.551	606.616
Trans. Productos terminados	283.500	3.402.000
Comisiones	220.831	2.649.977
Empaque	79.560	954.720
TOTAL	9.754.323	117.051.872

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 120. Costos totales

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Costos fijos	5.152.014,17	61.824.170
Costos variable	9.754.323	117.051.872
TOTAL	14.906.336,87	178.876.042

Fuente: Estimación autoras del proyecto

PRECIOS

Para calcular el precio de ventas se requiere los siguientes datos:

- Costo total unitario = Costo total de producción / unidades a producir =
- Costo total de producción año 1 = \$178.876.042
- Unidades a producir año 1 = 67680
- Margen de utilidad estimado = 30%

COSTO TOTAL UNITARIO 2.642
COSTO VARIABLE UNITARIO 1.729

MARGEN DE UTILIDAD 0,3
 $Pv = \text{Costo Total Unitario} / 100 - \% \text{Utilidad}$
 $Pv = \$3.775$

Tabla 121. Precio de venta por presentación

AÑO	1	2	3	4	5
PESO	Pv	Pv	Pv	Pv	Pv
500	3.775	4.058	4.362	4.689	5.041

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 122. Unidades a producir por presentación

AÑO	1	2	3	4	5
PESO	Unid producir	Unid producir	Unid producir	Unid producir	Unid producir
500 Quesillo	188	188	188	188	188

Fuente: Estimación autoras del proyecto

PRINCIPALES PRESUPUESTOS DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Se desarrollan los principales presupuestos que permiten consolidar los estados financieros y sobre ellos realizar los diversos análisis económicos financieros.

Informaciones Básicas: Para la realización de los presupuestos se han determinado las siguientes normas o pautas:

- El crecimiento de la producción de la empresa será de acuerdo a la disponibilidad de materia prima en la región, los precios se incrementan de acuerdo al índice de precios al consumidor de cada año.
- La materia prima y los insumos requeridos se incrementan de acuerdo al índice de precios al consumidor.
- Todos los salarios tendrán un reajuste según lo decretado por el Gobierno Nacional para determinar el salario mínimo legal vigente para cada año.
- Se estima que las ventas se realizarán en un 27% de contado y en un 73% a crédito con plazo a 8 días para el mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga; para las pizzerías el crédito será 74%, contado 26% con plazo de 8 días.
- Las utilidades serán repartidas proporcionalmente de acuerdo a los aportes entre los 25 socios, dejando una reserva del 10% a partir del primer año, después de sacar la reserva legal.
- El queso para su comercialización se ofrecerá en presentaciones de 250 y 500 gramos.
- Los precios unitarios del queso se ajustarán en lo posible teniendo en cuenta los precios de las empresas competidoras locales y las estrategias de venta que apoya la introducción del nuevo producto al mercado.

- La cantidad de queso a producir es la misma para los próximos cinco (5) años ya que la limitante es la materia prima (leche cruda) disponible en la región, la cual los proveedores estén dispuestos a vender a la empresa procesadora de lácteos, esto podría cambiar si se presentan condiciones que favorezcan a las fincas ganaderas de la región permitiendo adquirir mayores cantidades de materia prima.
- Se utilizó un porcentaje de 7.5% de acuerdo al análisis realizado a los índices de precios al consumidor de los años anteriores; y con base en la proyección fijada por el Gobierno Nacional para el año 2004 se determinó aplicar este porcentaje para calcular salarios, costos, gastos y en general el sistema financiero.
- El precio de venta se determinó con base en el costo promedio del producto y la información de las demás empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga.
- Costo de materia prima por unidad de producto: Las materias primas utilizadas para cada unidad del producto y su costo respectivo en el año 1 son los siguientes.

Tabla 123. Cargas estimadas a cinco años

CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE	12.599.160	13.544.097	14.559.904	15.651.897	16.825.789
CONTADOR	2.400.000	2.580.000	2.773.500	2.981.513	3.205.126
SECRETARIA	6.423.772	6.905.555	7.423.471	7.980.232	8.578.749
VENDEDOR	6.423.772	6.905.555	7.423.471	7.980.232	8.578.749
OPERARIOS	13.447.135	14.455.671	15.539.846	16.705.334	17.958.234
TOTAL	41.293.839	44.390.877	47.720.193	51.299.207	55.146.648

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 124. Sueldos mensuales de la empresa procesadora de lácteos- proyecciones

CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE	1.049.930	1.128.675	1.213.325	1.304.325	1.402.149
CONTADOR	200.000	215.000	231.125	248.459	267.094
SECRETARIA	535.314	575.463	618.623	665.019	714.896
VENDEDOR	535.314	575.463	618.623	665.019	714.896
OPERARIOS	1.120.595	1.204.639	1.294.987	1.392.111	1.496.520
TOTAL	3.441.153	3.699.240	3.976.683	4.274.934	4.595.554

Fuente: Estimación autoras del proyecto

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de ésta empresa estará determinado por el valor de las ventas necesario para cubrir los costos. Para calcular el punto de equilibrio en ventas (\$) por año se aplicará la siguiente fórmula, teniendo en cuenta lo datos obtenidos anteriormente.

$$\text{P.E} = \text{Costos fijos Totales} / 1 - \text{Costos y Gastos Variables Totales} / \text{VENTAS PROYECTADAS}$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PRECIO DE VENTA UNIT – COSTO VARIABLE UNITARIO

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PESOS \$2.046

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS

$$PE = \text{COSTOS FIJOS TOTALES} / (1 - (\text{COSTO VARIABLES TOTAL} / \text{VENTAS PROYECTADAS}))$$

	<i>PESOS</i>	<i>UNIDADES</i>
PUNTO DE EQUILIBRIO =	\$114.069.522	30.217

La Empresa Procesadora de Lácteos debe vender 30.217 libras de queso mensuales para cubrir sus costos.

Para que la Empresa Procesadora de Lácteos cubra sus costos fijos y sus costos variables debe vender \$114.069.522.

$$IC = \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO} / \text{PRECIO VENTA} \times 100$$

$$IC = 54\%$$

$$\text{APORTES SOCIALES} = 30.000.000$$

INGRESOS Y
COSTOS

INGRESOS TOTALES

COSTOS TOTALES

114.069.522

P.E

ZONA UDS.

61.824.170

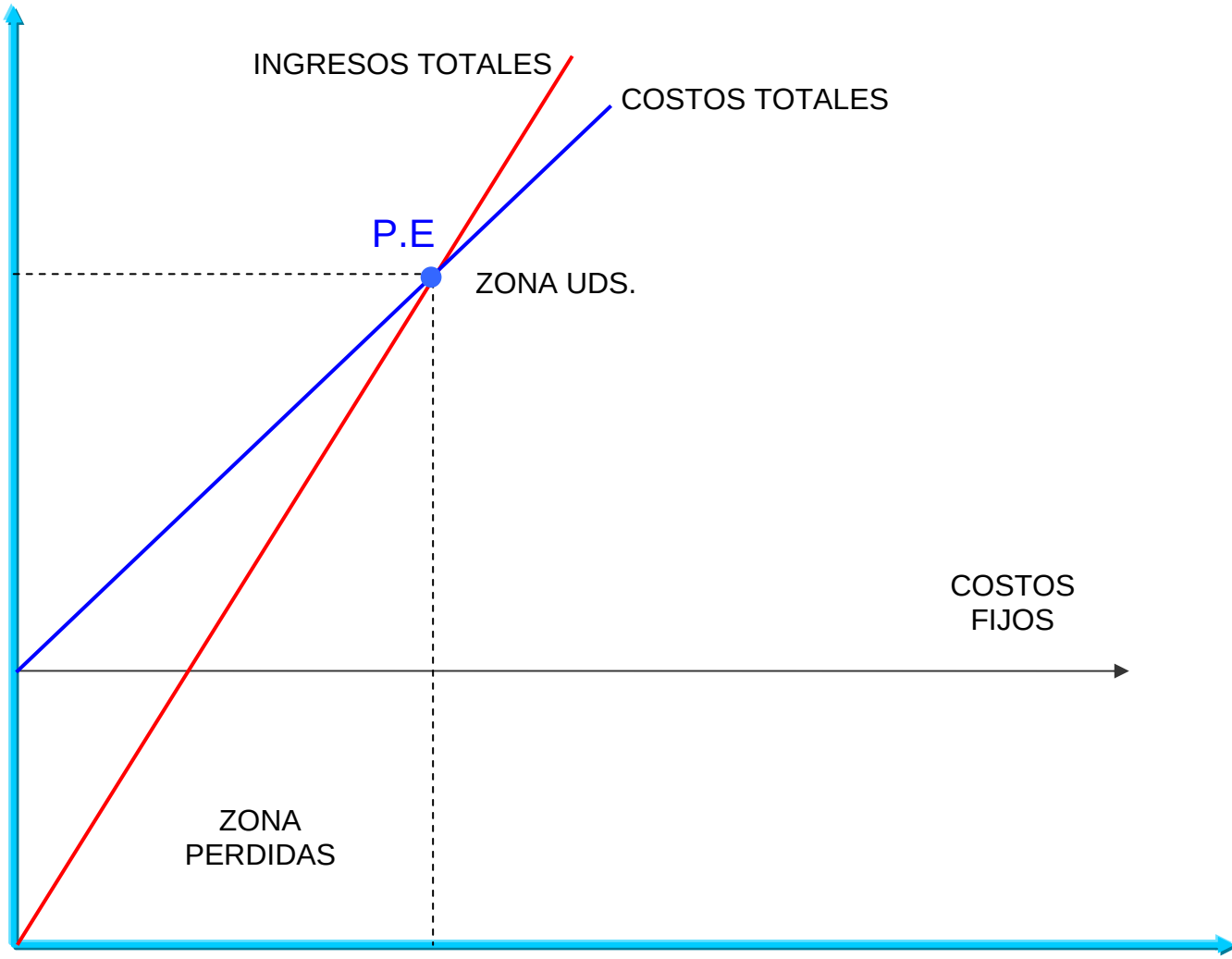
COSTOS
FIJOS

ZONA
PERDIDAS

30.217

MILES DE
UDS.

PUNTO DE EQUILIBRIO



ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Teniendo en cuenta la información recolectada hasta ahora y las proyecciones de los salarios y sueldos, los servicios públicos, el mantenimiento de maquinaria y equipo, la papelería y los gastos de aseo, se procede a elaborar los estados financieros básicos (flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias y el balance general). La proyección de prestaciones sociales, seguridades sociales y parafiscales se realiza para los empleados con contrato laboral, el cálculo se hace sobre la base estipulada por el Ministerio de Trabajo.

APORTES SOCIALES \$30.000.000

Tabla 125. Flujo de caja proyectado año 2004

INGRESOS	AÑO BASE
Valor inicial	0
Ventas	242.914.518
Recuperación de cartera	
Aportes sociales	30.000.000
Total Ingresos	272.914.518
Total Disponible	272.914.518
EGRESOS	
Costos y Gastos	
Gastos de Producción	
Materia Prima	110.045.176
Salarios Mano de Obra Directa	13.447.135
Transporte para recoger MP	12.000.000
Arrendamiento planta	2.400.000
Combustible (gas)	863.795
Empaque	954.720
Publicidad	2.400.000
Nómina vendedor	6.423.772

Servicios Públicos	1.476.281
Comisiones	2.649.977
Honorarios	2.400.000
INGRESOS	AÑO BASE
Otros Gastos	2.256.000
Impuestos	300.000
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	300.000
Transporte para distribución	3.402.000
Gastos de nómina	19.022.932
Otros	
Preoperativos	3.216.656
Equipo de Computo y Comunicación	3.155.000
TOTAL	186.713.443
DIFERENCIA INGRESO - EGRESO	86.201.075
INVERSIONES	71.493.424
SALDO EN CAJA	14.707.651

Fuente: Estimación autoras del proyecto

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2004

Tabla 126. Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado

Ventas	264.997.656
Costo del procesamiento de la leche	141.487.107
UTILIDAD EN VENTAS	123.510.549
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Gastos de Administración	25.153.263
Gastos de Ventas	14.875.748
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS	40.029.011
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	83.481.538
Impuesto de Renta (35%)	31.305.577
Reserva Legal (10%)	8.348.154
UTILIDAD DEL EJERCICIO	43.827.807

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 127. Balance general proyectado (Miles de Pesos) año 2004

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	14.707.651
Inversión	71.493.424
Cuentas por Cobrar	22.083.138
Equipo de computo y Comunicación	3.155.000
Depreciación	531.000
Diferidos	3.216.656
Amortización	643.331
TOTAL ACTIVO	113.481.538
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Impuestos por pagar	31.305.577
Obligaciones Laborales por Pagar	
Total Pasivo Corriente	31.305.577
TOTAL PASIVO	31.305.577
PATRIMONIO	
Aportes Sociales	30.000.000
Reserva Legal	8.348.154
Utilidad del Ejercicio anterior	
Utilidad del Ejercicio	43.827.807
TOTAL PATRIMONIO	82.175.961
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	113.481.538

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Nota: En la cuenta Inversión este valor proviene del flujo de Caja al hallar la diferencia entre (total ingreso menos total egreso), a este resultado se le resta el saldo en Caja, dando como resultado el valor de la inversión; para los siguientes años se calculó de igual forma.

RAZONES FINANCIERAS

A continuación se presenta el cálculo de las razones financieras para el primer año.

Razones de liquidez. Miden la habilidad de la empresa para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

ACTIVOS CORRIENTES

- Razón Corriente = Activo Corriente/Pasivo Corriente

RAZON CORRIENTE 3,62

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo posee \$ 3,62 representado en sus activos corrientes para hacerle frente

- Razón del Capital de Trabajo = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes

CAPITAL DE TRABAJO \$82.175.961

Razones de Endeudamiento. Estas razones dan el nivel de endeudamiento de la empresa.

- Endeudamiento = Pasivo Total /Activo Total

ENDEUDAMIENTO 28%

Este resultado indica que por cada peso que la empresa invierte en activos \$ 0,28 han sido financiados por los acreedores.

Pasivo - Capital O Leverage = Pasivo Total/Patrimonio

LEVERAGE 0.38

Este resultado indica que por cada peso en el Patrimonio la empresa tiene deuda por \$ 0,38

ACTIVIDAD

Rotación de Activos Totales = Ventas/Activos Totales Brutos

ROTACIÓN ACTIVOS 2,33 veces / año

Se puede afirmar que por cada peso invertido en activos totales se genera \$ 2,33 en ventas

RENTABILIDAD

Margen de Operación = Utilidad Operacional / Ventas Netas X 100

MARGEN DE OPERACIÓN 32%

Por cada peso vendido por la empresa le generara una utilidad operacional de \$ 0,32

RENTABILIDAD CON RELACION AL CAPITAL

Rentabilidad = Utilidad Neta * 100/Patrimonio

RENTABILIDAD 53% efectivo anual

Este resultado indica que los socios obtendrán un rendimiento del 53% sobre su inversión en capital y cada peso representado en capital genera \$0,53

RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LA INVERSIÓN

Rentabilidad = Utilidad Neta *100/ Activo Total bruto

Rentabilidad 38% efectivo anual

Por cada peso que empresa invierte en activos generara \$ 0,38 de utilidad neta

EVALUACIÓN FINANCIERA

VALOR PRESENTE NETO. Se define como la diferencia entre los ingresos y egresos a valores actualizados. Esto significa que si su valor es inferior a cero (0) el proyecto no es aceptable porque no obtiene ninguna utilidad, si es igual a cero (0) la utilidad es nula.

INFLACIÓN ESTIMADA 7,50%

VALOR PRESENTE NETO IMPUESTOS 37,5%

Nota: Para calcular la inflación estimada se realizó un promedio del índice de la inflación de los últimos años. El impuesto del 37,5% se calculó teniendo en cuenta la nueva ley tributaria donde el gobierno autoriza el 10% para el impuesto de renta y complementarios este cálculo se estimo para los próximos años.

Tabla 128. Cálculo del valor presente neto

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	1	2	3	4	5
VENTAS		264.997.656	284.872.480	306.237.916	329.205.760	353.896.192
COSTO DE PROCESAMIENTO LECHE		141.487.107	152.098.640	163.506.038	175.768.991	188.951.666
UTILIDAD BRUTA		123.510.549	132.773.840	142.731.878	153.436.769	164.944.526
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		25.153.263	26.951.683	28.884.984	30.963.283	32.598.937
GASTOS DE VENTAS		14.875.748	15.991.429	17.190.787	18.480.104	19.866.112
UTILIDAD OPERACIONAL		83.481.538	89.830.728	96.656.107	103.993.381	112.479.478
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		83.481.538	89.830.728	96.656.107	103.993.381	112.479.478
IMPUESTOS 37,5%		31.305.577	33.686.523	36.246.040	38.997.518	42.179.804
UTILIDAD NETA (UODI)		52.175.961	56.144.205	60.410.067	64.995.863	70.299.673
(+) DEPRECIACION		531.000	531.000	531.000	531.000	531.000
(+) DIFERIDOS		643.331	643.331	643.331	643.331	643.331
FLUJO DE CAJA BRUTO		53.350.292	57.318.536	61.584.398	66.170.194	71.474.004
(-)INVERSION EN REPOSICION ACTIVOS		3.155.000	0	0	0	0
(-)INVERSION EN KTNO		14.707.651	15.801.350	16.977.076	18.240.982	19.549.805
FLUJO DE CAJA LIBRE	-30.000.000	35.487.641	41.517.186	44.607.322	47.929.212	51.924.200

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 129. Depreciación anual

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN			
EQUIPO DE COMPUTO	1.775.000	355.000			
IMPRESORA	350.000	70.000			
ESTABILIZADOR	40.000	8.000			
FAX	490.000	98.000			
TOTAL		531.000			
	0	1	2	3	4
DEPRECIACIÓN	355.000	355.000	355.000	355.000	355.000
	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000
	531.000	531.000	531.000	531.000	531.000

Fuente: Estimación autoras del proyecto

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TASA INVERSIONISTA 12%

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) 127,71102% efectivo anual

La TIR refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante su vida proyectada.

Matemáticamente se define como aquella tasa que se aplica a las utilidades de cada período contable. Utilizando programa de calculadora se obtiene una TIR de 127,71102%, teniendo como base una TAR (12%) lo que quiere decir que los inversionistas recibirán ese dinero que invirtieron con un interés del 127,71102%, superior al que está pagando el sector financiero actualmente. Para la toma de decisiones a partir de la TIR es igual a la del VPN donde si TIR = 0 ó mayor el proyecto es aceptado.

Tabla 130. Valor presente

FLUJOS DE CAJA LIBRES	31.685.393,71	33.097.246,56	31.750.610,70	30.459.880,77	29.463.185,47
VALOR PRESENTE	156.456.317,21				
(-) INVERSIÓN INICIAL	-30.000.000,00				
VALOR PRESENTE NETO	126.456.317,21				

Fuente: Estimación autoras del proyecto

La ganancia del proyecto a pesos hoy es \$126.456.317,21.

Esto quiere decir que la inversión real con su rendimientos, retiros y beneficios equivale al valor de hoy a \$126.456.317,21.

El proyecto es aceptable porque:

- El valor presente neto (VPN) no es negativo.
- El valor presente neto es mayor que 0.
- Este proyecto arroja una utilidad mayor de 0 por lo tanto es aceptable desde el punto de vista del valor presente neto.

Nota: El proyecto se sensibilizó con una tasa del 12% tomada de los activos libres de riesgo (TES) que emite el gobierno nacional, en el mes de diciembre del año 2003.

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DE SURATÁ

AÑO 2005

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 131. Flujo de caja proyectado año 2005

INGRESOS	AÑO BASE
Valor inicial	14.707.651
Ventas	261.133.107
Recuperación de cartera	22.083.138
Aportes sociales	-
Total Ingresos	297.923.896
Total Disponible	297.923.896
EGRESOS	
Costos y Gastos	
Gastos de Producción	
Materia Prima	118.298.564
Salarios Mano de Obra Directa	14.455.671
Transporte para recoger MP	12.900.000
Arrendamiento planta	2.580.000
Combustible (gas)	928.580
Empaque	1.026.324
Publicidad	2.580.000
Nómina vendedor	6.905.555
Servicios Públicos	1.587.002
Comisiones	2.848.725
Honorarios	2.580.000
Otros Gastos	2.425.200

INGRESOS	AÑO BASE
Impuestos	322.500
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	322.500
Transporte para distribución	3.657.150
Gastos de nómina	20.449.652
IMPORENTAS	31.305.577
Preoperativos	0
Equipo de Computo y Comunicación	-
TOTAL	225.172.998
DIFERENCIA INGRESO - EGRESO	72.750.898
INVERSIONES	56.949.548
SALDO EN CAJA	15.801.350

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 132. Estado de pérdidas y ganancias año 2005

Ventas	284.872.480
Costo del procesamiento de la leche	152.098.640
UTILIDAD EN VENTAS	132.773.840
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Gastos de Administración	26.951.683
Gastos de Ventas	15.991.429
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS	42.943.112
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	89.830.728
Impuesto de Renta (37,5%)	33.686.523
Reserva Legal (10%)	8.983.073
UTILIDAD DEL EJERCICIO	47.161.132

Tabla 133. Balance general proyectado (Miles de Pesos) AÑO 2005

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	15.801.350
Inversión	128.442.972
Cuentas por Cobrar	23.739.373
Equipo de computo y Comunicación	3.155.000
Depreciación	1.062.000
Diferidos	3.216.656
Amortización	1.286.662
TOTAL ACTIVO	172.006.689
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Impuestos por pagar	33.686.523
Obligaciones Laborales por Pagar	
Total Pasivo Corriente	33.686.523
TOTAL PASIVO	33.686.523
PATRIMONIO	
Aportes Sociales	30.000.000
Reserva Legal	17.331.227
Utilidad del Ejercicio anterior	43.827.807
Utilidad del Ejercicio	47.161.132
TOTAL PATRIMONIO	138.320.166
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	172.006.689

Fuente: Estimación autoras del proyecto

EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS DE SURATÁ

2006

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 134. Flujo de caja proyectado año 2006

INGRESOS	AÑO BASE
Valor inicial	15.801.350
Ventas	280.718.090
Recuperación de cartera	23.739.373
Aportes sociales	-
Total Ingresos	320.258.813
Total Disponible	320.258.813
EGRESOS	
Costos y Gastos	
Gastos de Producción	
Materia Prima	127.170.956
Salarios Mano de Obra Directa	15.539.846
Transporte para recoger MP	13.867.500
Arrendamiento planta	2.773.500
Combustible (gas)	998.223
Empaque	1.103.298
Publicidad	2.773.500
Nómina vendedor	7.423.471
Servicios Públicos	1.706.027
INGRESOS	AÑO BASE
Comisiones	3.062.379
Honorarios	2.773.500

INGRESOS	AÑO BASE
Otros Gastos	2.607.090
Impuestos	346.688
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	346.688
Transporte para distribución	3.931.436
Gastos de nómina	21.983.375
IMPORENTAS	33.686.523
Preoperativos	0
Equipo de Computo y Comunicación	-
TOTAL	242.094.001
DIFERENCIA INGRESO - EGRESO	78.164.812
INVERSIONES	61.187.736
SALDO EN CAJA	16.977.076

Fuente: Estimación autoras del proyecto

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2006

Tabla 135. Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado

Ventas	306.237.916
Costo del procesamiento de la leche	163.506.038
UTILIDAD EN VENTAS	142.731.878
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos de Administración	28.884.984
Gastos de Ventas	17.190.787
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS	46.075.771
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	96.656.107
Impuesto de Renta (37,5%)	36.246.040
Reserva Legal (10%)	9.665.611
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.744.456

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 136. Balance general Proyectado (Miles de Pesos) AÑO 2006

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	16.977.076
Inversión	189.630.708
Cuentas por Cobrar	25.519.826
Equipo de computo y Comunicación	3.155.000
Depreciación	1.593.000
Diferidos	3.216.656
Amortización	1.929.994
TOTAL ACTIVO	234.976.273
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Impuestos por pagar	36.246.040
Obligaciones Laborales por Pagar	
Total Pasivo Corriente	36.246.040
TOTAL PASIVO	36.246.040
PATRIMONIO	
Aportes Sociales	30.000.000
Reserva Legal	26.996.837
Utilidad del Ejercicio anterior	90.988.939
Utilidad del Ejercicio	50.744.456
TOTAL PATRIMONIO	198.730.233
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	234.976.273

Fuente: Estimación autoras del proyecto

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DE SURATÁ

2007

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 137. Flujo de caja proyectado (2007)

INGRESOS	AÑO BASE
Valor inicial	18.240.982
Ventas	322.192.991
Recuperación de cartera	27.433.813
Aportes sociales	-
Total Ingresos	367.867.786
Total Disponible	367.867.786
 EGRESOS	
Costos y Gastos	
Gastos de Producción	
Materia Prima	146.961.936
Salarios Mano de Obra Directa	17.958.234
Transporte para recoger MP	16.025.630
Arrendamiento planta	3.205.126
Combustible (gas)	1.153.572
Empaque	1.274.999
 INGRESOS	 AÑO BASE
Publicidad	3.205.126
Nómina vendedor	8.578.758
Servicios Públicos	1.971.528

Comisiones	3.538.962
Honorarios	3.205.126
Otros Gastos	3.012.818
Impuestos	400.641
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	400.641
Transporte para distribución	4.543.266
Gastos de nómina	24.806.021
IMPORENTAS	38.997.518
Preoperativos	0
Equipo de Computo y Comunicación	-
TOTAL	279.239.901
DIFERENCIA INGRESO - EGRESO	88.627.885
INVERSIONES	69.078.080
SALDO EN CAJA	19.549.805

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 138. Estado de pérdidas y ganancias

Ventas	353.896.192
Costo del procesamiento de la leche	188.951.666
UTILIDAD EN VENTAS	164.944.526
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos de Administración	32.598.937
Gastos de Ventas	19.866.112
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VENTAS	52.465.049
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	112.479.478
Impuesto de Renta (37,5%)	42.179.804
Reserva Legal (10%)	11.247.948
UTILIDAD DEL EJERCICIO	59.051.726

Fuente: Estimación autoras del proyecto

Tabla 139. Balance general proyectado (Miles de Pesos) 2008

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	19.549.805
Inversión	324.452.568
Cuentas por Cobrar	31.703.201
Equipo de computo y Comunicación	3.155.000
Depreciación	2.655.000
Diferidos	3.216.656
Amortización	3.216.656
TOTAL ACTIVO	376.205.573
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Impuestos por pagar	42.179.804
Obligaciones Laborales por Pagar	
Total Pasivo Corriente	42.179.804
TOTAL PASIVO	42.179.804
PATRIMONIO	
Aportes Sociales	30.000.000
Reserva Legal	48.644.123
Utilidad del Ejercicio anterior	196.329.921
Utilidad del Ejercicio	59.051.726
TOTAL PATRIMONIO	334.025.769
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	376.205.573

Fuente: Estimación autoras del proyecto

4.5 AREA DE RECURSO HUMANO

4.5.1 Políticas con respecto al Personal.

- **Reclutamiento de Personal.** Teniendo la descripción del cargo y los requerimientos del mismo, lo cual permite esbozar el perfil del posible candidato, se entra al análisis de Fuentes de Reclutamiento: Fuentes Internas de la Empresa, conformadas por los empleados de la empresa, y mejor conocida como transferencias internas, donde los empleados que desean escalar en la estructura organizacional de la empresa o cambiar de cargo para convertirse en empleados “polivalentes”, y Fuentes Externas de la Empresa, como las instituciones educativas, la competencia, las empresas no competitivas, clientes de la empresa, empleados de los clientes, agencias de empleo, reclutamiento indirecto (anuncios clasificados insertados en medios masivos de publicidad).
- **Sistema de Selección de Personal.** El sistema de selección deberá concebirse como un tamizado, donde en cualquier etapa los prospectos podrán ser descartados. Dentro de este proceso se pueden establecer los siguientes pasos: solicitud de la entrevista, entrevistas, selección del candidato.
- **Entrenamiento del Personal.** El entrenamiento que se dará será inicial en el terreno real de trabajo, y continuado a través de la capacitación constante y el mejoramiento permanente de las actitudes y aptitudes de cada empleado, para sustituir la experiencia, ayudar al control de los costos, reducir la tasa de rotación de los trabajadores y colaboradores a la actualización de los empleados.

- **Plan de Compensación del Personal.** Con el fin de resolver el problema de la remuneración de los empleados de la empresa, ya que esto afecta en forma directa las utilidades y la motivación hacia el trabajo por parte de los mismos, se diseña un plan que inducirá a los empleados a poner mas interés en su trabajo, logrando que se venda mas, que ingresen nuevos clientes, que la imagen de la empresa mejore cada día mas y que el cliente este satisfecho. Este plan de compensación deberá poseer las siguientes características: permitir que el empleado logre un buen ingreso a un costo razonable para la empresa (sueldo y prestaciones sociales de ley), brindar incentivos no monetarios (publicación de logros personales en la cartelera informativa de la empresa, elección del empleado del mes, copia de méritos alcanzados en la hoja de vida del empleado, tener en cuenta para capacitaciones por medio de convenios con el SENA, jornadas de integración en horario no laboral en una sede recreaciones del Municipio), para que exista motivación en el empleado por mostrar resultados inmediatos y alcanzar los objetivos organizaciones, operar en situaciones de mercado buenas y regulares, ser fácil y económico de administrar y ser competitivo dentro del sector industrial.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Las autoras diseñaron las siguientes fichas de descripción de cargos para dar un manejo más fácil a las características propias de cada cargo.

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
Nombre del cargo: JUNTA DE SOCIOS	Sección: ADMINISTRACION	
Código: 001	Cargo jefe inmediato: no existe	
No de Cargos Iguales: 0	Cargos que supervisa: Gerente General	
Nombre del Empleado:		
Dirección:		Frecuencia: Diaria
Funciones: • Estudiar y aprobar la reforma de los estatutos. • Examinar y aprobar o desaprobar, los balances de fin de ejercicios y las cuentas que debe rendir el gerente. • Disponer de las utilidades sociales conforme a las leyes que la rigen. • Hacer las elecciones que corresponden, según los estatutos o las leyes, fijar asignaciones de las personas así elegidas y removerlas libremente. • Nombrar al Gerente. • Considerar las reformas del gerente sobre el estado de los negocios sociales. • Adoptar en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados. • Constituir las reservas ocasionales. • Las demás que los estatutos de la empresa le señalen.		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar		
Nombre del cargo: GERENTE		Sección: ADMINISTRACION
Código: 002		Cargo jefe inmediato: JUNTA DE SOCIOS
No de Cargos Iguales: 0		Cargos que supervisa: Operarios, Aseador, conductor Contador, Auxiliar contable
Nombre del Empleado:		
Dirección:		Frecuencia: Diaria
Funciones: • Dirigir actividades de mercadeo, producción y finanzas de la empresa. • Es el representante legal de la empresa para aspectos legales, jurídicos y financieros. • Establecer políticas por las cuales se regirá la empresa. • Formular objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. • Desarrollar planes, estrategias y programas para el logro de los objetivos. • Comprar los equipos y maquinaria que requiera la empresa. • Tomar medidas correctivas necesarias con respecto al personal y situaciones administrativas que lo requieran. • Debe comunicar las decisiones y el desempeño de la empresa a los miembros de la junta de socios. • Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Junta de Socios. • Contratar a los trabajadores para los diversos cargos. • Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto.		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar		
Nombre del cargo: CONTADOR		Sección: ADMINISTRACION
Código: 003		Cargo jefe inmediato: Gerente
No de Cargos Iguales: 0		Cargos que supervisa: Auxiliar Contable
Nombre del Empleado:		Fecha:
Dirección:		Frecuencia: Asesor Externo
Funciones: • Elaborar y presentar los Estados Financieros. • Asesorar a la empresa en aspectos legales y fiscales, para que la empresa cumpla con la documentación exigida por la Cámara de Comercio, la Dirección de Impuestos Nacionales. • Dirigir la gestión de la auxiliar contable, orientando y controlando sus actividades. • Presentar informes a la gerencia sobre el desempeño económico de la empresa • Vigilar el manejo contable de la empresa, velar por su patrimonio. • Diligenciar y firmar los correspondientes formularios de pago de IVA, Ret. Tributarios del cargo. • Realizar una visita a la empresa al finalizar cada mes. • Produce mensualmente el Balance comprobado y desglosado en todos sus anexos.		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar		
Nombre del cargo: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	Sección: ADMINISTRACION	
Código: 004	Cargo jefe inmediato: Gerente	
No de Cargos Iguales: 0	Cargos que supervisa: Ninguno	
Nombre del Empleado:	Fecha:	
Dirección:	Frecuencia: Diaria	
Funciones: • Cumplir con el honorario establecido • Elaborar los registros contables en sus respectivos libros. • Elaborar los comprobantes de ingreso y egresos y pasar diariamente la relación de los fondos al gerente. • Envío, recepción y archivo de documentos. • Mantener al día el informe diario de caja y demás documentos. • Atender a los clientes. • Diligenciar los cobros de cartera, registro de entrada y salidas de dinero que tengan que ver con la actividad de la empresa. • Elaborar los documentos necesarios tales como facturación, órdenes de pedido, devoluciones, etc. • Coordinar con el departamento de producción de acuerdo a los pedidos el volumen de presentaciones requeridas. • Estar en contacto con el Gerente para coordinar el pago de la leche a los proveedores.		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar		
Nombre del cargo: VENDEDOR	Sección: ADMINISTRACION	
Código: 005	Cargo jefe inmediato: Gerente	
No de Cargos Iguales: 0	Cargos que supervisa: Ninguno	
Nombre del Empleado:	Fecha:	
Dirección:	Frecuencia: Diaria	
Funciones: • Reportar diariamente los pedidos de los clientes, sus inquietudes y sugerencias. • Realizar las entregas en supermercado, micro mercados tiendas y pizzerías, llevando un control estricto de las cantidades, pesos y referencias de los productos. • Ayudar en la promoción de los productos, informando a sus clientes de cualquier novedad que se presente y así motivarlos para que compren. • Realizar labores de investigación de mercados en los distintos puntos de distribución y lograr nuevos clientes para la empresa. • Visitar periódicamente los puntos de distribución para verificar el estado, conservación y el surtido constante de los productos. • Realizar el cobro de las ventas en las fechas estipuladas y consignar los dineros		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nota: Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar		
Nombre del cargo: OPERARIO	Sección: PRODUCCION	
Código: 006	Cargo jefe inmediato: Gerente	
No de Cargos Iguales: 2	Cargos que supervisa: Ninguno	
Nombre del Empleado:		
Dirección:		Frecuencia: Diaria
Funciones: • Participar en todas las etapas de elaboración del queso procurando mantener los parámetros de calidad exigido. • Mantener estándares de calidad en la producción. • Medir el rendimiento de la leche en volúmenes y calidad. • Velar por mantener en buen estado la maquinaria y equipo a diario. • Realizar la limpieza de los equipos utilizados en la producción como cantinas, moldes, pailas, tinas para cuajar, descremadora, etc. • Verificar que los productos que se van a empacar estén en perfectas condiciones. • Informar sobre anomalías que se presenten en el proceso. • Utilizar toda la dotación de higiene y seguridad industrial y alimentaría. • Evitar el desperdicio de leche en el llenado de los tanques. • Verificar la temperatura del cuarto frío, optimizando el espacio.		
Vo. Bo. Junta Directiva		Analista

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Dependiendo de las funciones que corresponde a cada cargo se determinan las especificaciones del cargo (Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo, Condiciones de trabajo)

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE	SUPERVISA A: Contador Secretaria Auxiliar contable Vendedor Operarios	
ELABORADO POR: AUTORAS DEL PROYECTO	FECHA:	
HABILIDAD	Educación: Profesional con especialización en ciencias administrativas y/o sociales con conocimientos en sistemas y manejo de administración, mercadeo, producción, financiero y sistemas de computación. Experiencia: Mínimo 3 años. Entrenamiento: No implica. Habilidad mental. Gerenciales, de liderazgo, manejo de grupo, alta gerencia en su desempeño, orientación al logro, profundidad de análisis.	
RESPONSABILIDAD	Supervisión: contador, secretaria auxiliar contable, vendedor y operarios. Por contratos: Con clientes, proveedores, y empleados. Materiales, herramientas y equipos: Todos los que conforma la empresa. Manejo de valores: En calidad de representante legal.	
ESFUERZO	Mental: Para administrar, supervisar y rendir informes. Visual: Cuando deba redactar o estudiar documentos. Físicos: Generado por los dos anteriores.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente: Puesto de trabajo con equipos y muebles requeridos, ventilación y aireación suficiente. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés.	
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe Inmediato	Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR	SUPERVISA A: Secretaria Auxiliar contable	
ELABORADO POR: AUTORAS DEL PROYECTO	FECHA:	
HABILIDAD	Educación: Profesional en contabilidad y ramas afines. Experiencia: Mínimo 3 años. Entrenamiento: No implica. Habilidad mental: Para realizar análisis matemáticos y proponer correctivos. Habilidad Manual: Para elaborar y digitar documentos.	
RESPONSABILIDAD	Supervisión: Ninguno. Por contratos: En su supervisión y aprobación. Materiales, herramientas y equipos: Todos los que sean otorgados para su uso. Manejo de valores: Ninguno.	
ESFUERZO	Mental: Para supervisar y rendir informes. Visual: Cuando deba digitar. Físicos: Generado por los dos anteriores.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente: Puesto de trabajo con equipos y muebles requeridos, ventilación y aireación suficiente. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés.	
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe Inmediato	Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	SUPERVISA A: NINGUNO	
ELABORADO POR: AUTORAS DEL PROYECTO	FECHA:	
HABILIDAD	Educación: Bachiller comercial o su equivalente en técnicas de secretariado general y contabilidad. Experiencia: Mínimo 1 año. Entrenamiento: 1 mes. Habilidad mental: Planeación, organización para visitar a los clientes y en la toma y entrega de los pedidos Habilidad Manual: Para elaborar y entregar pedidos.	
RESPONSABILIDAD	Supervisión: Ninguno. Por contratos: En la elaboración de pedidos. Materiales, herramientas y equipos: Todos los que sean otorgados para su uso. Manejo de valores: valor de las facturas de los pedidos.	
ESFUERZO	Mental: Para rendir informes de las ventas. Visual: Cuando tome el pedido. Físicos: Generado por los dos anteriores.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente: Puesto de trabajo con equipos y muebles requeridos, ventilación y aireación suficiente. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés.	
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe Inmediato	Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR	SUPERVISA A: NINGUNO	
ELABORADO POR: AUTORAS DEL PROYECTO	FECHA:	
HABILIDAD	Educación: Tecnólogo en mercados. Experiencia: Mínimo 1 año. Entrenamiento: 1 mes. Habilidad mental: Planeación, organización y control de recursos. Habilidad Manual: Para elaborar y digitar documentos.	
RESPONSABILIDAD	Supervisión: Ninguno. Por contratos: En su digitación y envío a clientes. Materiales, herramientas y equipos: Todos los que sean otorgados para su uso. Manejo de valores: De caja menor.	
ESFUERZO	Mental: Para supervisar y rendir informes. Visual: Cuando deba digital. Físicos: Generado por los dos anteriores.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente: Puesto de trabajo con equipos y muebles requeridos, ventilación y aireación suficiente. Riesgos: Ergonómicos, visuales y estrés	
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe Inmediato	Analista

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: OPERARIOS	SUPERVISA A: NINGUNO	
ELABORADO POR: AUTORAS DEL PROYECTO	FECHA:	
HABILIDAD	Educación: Bachiller Experiencia: Mínimo 1 año en procesos de fabricación de quesos. Entrenamiento: 1 mes. Habilidad mental: para el manejo y disposición de lácteos. Habilidad Manual: Para el manejo de los equipos existentes en la planta de producción.	
RESPONSABILIDAD	Supervisión: Ninguno. Por contratos: ninguno. Materiales, herramientas y equipos: Todos los que sean otorgados para su uso. Manejo de valores: ninguno.	
ESFUERZO	Mental: Para supervisar el proceso de fabricación del producto. Visual: Cuando este realizando la inspección de leche y almacenamiento de la misma. Físicos: Generado por los dos anteriores.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio Ambiente: Generalmente en la sección de recepción de leche cruda y en el cuarto frío. Riesgos: Accidentes.	
Vo Bo Empleado	Vo Bo Jefe Inmediato	Analista

Es importante tener en cuenta que además del salario los empleados reciben las prestaciones sociales y parafiscales (salud, parafiscales, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses a las cesantías, vacaciones, primas y el valor correspondiente a la dotación (1 par de zapatos y un vestido de trabajo cada cuatro meses) y el auxilio de transporte, únicamente para aquellos empleados que devenguen un salario mensual hasta dos salarios mínimos legales vigentes.¹⁶

ESTRUCTURA SALARIAL

Tabla 140. Estructura salarial

CARGO	SALARIO
GERENTE	\$700.000
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	\$356.900
VENDEDOR	\$356.900
OPERARIO	\$356.900

Fuente. Autoras del proyecto

Tabla 141. Aportes a la seguridad social

SEGURIDAD SOCIAL		
FACTOR	PATRONO	EMPLEADO
SALUD	8%	4%
PENSIÓN	10.125%	3.375%
RIESGOS PROFESIONALES	1.044%	

Fuente. Legislación laboral

Tabla 142. Aportes parafiscales

APORTES PARAFISCALES	
PATRONO	APORTE
CAJA DE COMPENSACIÓN	4%
ICBF	3%
SENA	2%
TOTAL	9%

Fuente. Legislación laboral

¹⁶ PILONIETA Pinilla, Eduardo. Legislación Laboral, UIS –INSED. Bucaramanga.

Tabla 143. Prestaciones sociales

PRESTACIONES SOCIALES	
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$37.500
CESANTÍAS	8.33%
PRIMAS	8.33%
VACACIONES	4.16%
INTERESES SOBRE CESANTÍAS	1%
DOTACION	7%

Fuente. Legislación laboral

❖ **HONORARIOS**

CONTADOR: \$ 200.000

No se consideran los conceptos de prestaciones de ley, ya que su contrato es por prestación de servicios.

Los sueldos se reajustaran anualmente en el porcentaje autorizado por el Gobierno Nacional.

❖ **MARCO LEGAL AMBIENTAL**

A continuación se enuncian los principales artículos de importancia de la Ley 9 de 1979 y el Decreto 2437 de agosto 30 de 1979 que enuncian las medidas sanitarias en la producción, procesamiento, transporte y comercialización de productos lácteos (queso) que se deben tener en una empresa dedica a transformar la materia prima (leche) en productos lácteos (queso).

- **Ley 9 de 1979.** Por la cual se dictan medidas sanitarias

Artículo 1. Para la protección del medio ambiente la presente ley establece:

- Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana.
- Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o puedan afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

Parágrafo. Para efectos de aplicación de esta ley se entenderán por condiciones sanitarias del ambiente las necesarias para asegurar el bienestar y la salud humana.

Artículo 2. Cuando en esta ley o en sus reglamentaciones se hable de aguas, se entenderán tanto las públicas como las privadas.

Las normas de protección de la calidad de las aguas se aplicaran tanto a unas como a otras.

Requisitos de funcionamiento.

Artículo 244. Para la instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos y bebidas, se requerirá licencia sanitaria expedida conforme a lo establecido en esta ley.

Artículo 245. Los establecimientos comerciales e industriales a la vez, cumplirán con las regulaciones establecidas para uno y para otro.

Artículo 246. Solamente los establecimientos que tengan licencia sanitaria podrán elaborar, producir, transformar, fraccionar, manipular, almacenar, expender, importar o exportar alimentos o bebidas.

Artículo 247. Para realizar en un mismo establecimiento actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, expendio, consumo de alimentos o bebidas y de otros productos diferentes a estos, se requiere autorización previa del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada al efecto.

De las operaciones de la elaboración, proceso y expendio.

Artículo 255. Para la elaboración de alimentos y bebidas se deberán utilizar materias primas cuyas condiciones higiénico-sanitarias permitan su correcto procesamiento. Las materias primas cumplirán con lo estipulado en la presente ley, su reglamentación y demás normas vigentes.

Artículo 256. Las materias primas, envases, empaques, envolturas y productos terminados para alimentos y bebidas, se almacenarán en la forma que se evite su contaminación y se asegure su correcta conservación.

Parágrafo. Los depósitos de materias primas y productos terminados para alimentos y bebidas ocuparán espacios independientes, salvo en aquellos casos en que a juicio del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada no se presenten peligros de contaminación.

Artículo 257. Las zonas donde se reciban o almacenen materias primas estarán separadas de las que se destinan a preparación o envasado del producto final. La autoridad sanitaria competente podrá eximir del cumplimiento de este requisito a los establecimientos en los cuales no exista peligro de contaminación para los productos.

Artículo 258. No se permitirá reutilizar alimentos, bebidas, sobrantes de salmuera, jugos, salsas, aceite o similares, salvo en aquellos casos en que el

Ministerio de Salud o la autoridad delegada lo autorice porque no trae riesgos para la salud del consumidor.

De las plantas elaboradoras de productos lácteos.

Artículo 399. Las plantas elaboradoras de productos lácteos cumplirán con las normas de la presente ley, sus reglamentaciones y tendrán secciones independientes para la elaboración de los diferentes productos. El Ministerio de Salud o la entidad delegada, cuando no haya peligro de contaminación, podrá autorizar la utilización de una misma sección para la fabricación de varios productos.

MANUALES Y CONTROLES HIGIÉNICOS EN PLANTAS LÁCTEAS

Se ha diseñado una serie de manuales que facilitan la higiene de las factorías procesadoras de alimentos.

**EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS DEL
MUNICIPIO DE SURATÁ SANTANDER**

Manual de Higiene para Personal Manipulador de Alimentos¹⁷

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		Hoja 1 de 3
MANUAL DE HIGIENE PARA PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS		
HÁBITOS HIGIÉNICOS • Baño diario • Afeitada diaria • Uñas cortas, limpias y sin esmalte • Cabellos cortos y limpios • Uniforme limpio y completo • Manos limpias • No comer dentro del área de proceso • Permanecer callado mientras se manipulan los alimentos o usar tapabocas • No usar relojes, anillos, y pulseras mientras se preparan los alimentos • Limpiarse el sudor • No fumar en el sitio en donde se producen los alimentos • Taparse la boca y la nariz al estornudar o toser Si se presentan heridas, enfermedades respiratorias o infecciones intestinales, no podrán trabajar en labores que tengan contacto directo con los alimentos, hasta su recuperación.		
EDICIÓN 30-11-2003	ELABORO Rubiela y Sandra	REVISÓ: GERENTE

¹⁷ Tomado del Programa de higiene y desinfección, COPROLAC, Bucaramanga 1998.

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		Hoja 2 de 3
MANUAL DE HIGIENE PARA PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS		
PROCEDIMIENTO PARA EL LAVADO DE LAS MANOS • Retirar el reloj, anillos y pulseras, los cuales no se deben usar mientras se preparan los alimentos. • Hacer espuma en las manos con agua y jabón desinfectante • Cepillar cada uno de los dedos por la parte interna y externa sin olvidara los pliegues, después el dorso empezando siempre por la punta de los dedos (uñas) hacia la muñeca y el antebrazo. Es recomendable cepillar el dorso y la palma con movimientos circulares que remuevan cualquier impureza. • El lavado de las manos es de abajo hacia arriba, esto es: empezando por la punta de los dedos hacia el codo. • Es utilizado un cepillo, el cual debe ser individual, se coloca en una solución desinfectante de cloro – yodo, cuando no se este utilizando dicha solución, se debe cambiar como mínimo dos veces al día. • Después del enjuague se deben secar las manos utilizando toallas de papel. La duración del lavado de las manos debe ser por lo menos de 20 segundos.		
EDICIÓN	ELABORO	REVISO
30-11-2003	Rubiela y Sandra	GERENTE

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		Hoja 3 de 3
MANUAL DE HIGIENE PARA PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS		
¿CUÁNDO DEBEMOS LAVARNOS LAS MANOS? • Después de manipular dinero o fumar • Después de tener contacto manual con equipos o superficies sucias. • Después de utilizar el baño • Al iniciar el trabajo • Al toser o tocarse cualquier parte del cuerpo, especialmente la nariz, la boca o la cabeza • Al estornudar • Al limpiarse el sudor • Después de manipular recipientes de basura, traperos y utensilios sucios • Al terminar la jornada de trabajo • Al ingresar del descanso de la mañana.		
EDICIÓN	ELABORO	REVISO
30-11-2003	Rubiela y Sandra	GERENTE

MANEJO DE BASURAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

EMPRESA PROCESADORA DE LACTEOS		Hoja 1 de 1
MANEJO DE BASURAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS		
Los residuos y basuras acumuladas en los rincones o rejillas de los desagües son focos de contaminación e infección que atraen insectos y mantienen microbios fácilmente, pueden pasar de estos focos de suciedad, a los alimentos, equipos y medio ambiente. Para evitar esto se recomienda lo siguiente: • El deposito de basura debe estar alejado del área de procesamiento de los alimentos • Los recipientes pueden ser plásticos • Se deben poner bolsas plásticas dentro del recipiente para facilitar el manejo de la basura, antes que se llene, se debe amarrar la bolsa para que no se abra. • Los recipientes de la basura deben permanecer tapados • Se debe evitar que los recipientes del área de producción se sobrellenen, al grado de no poder llenar, o que haya basura a su alrededor. • La basura se debe sacar diariamente del área de proceso hacia el deposito general para evitar su acumulación Una vez desocupados los recipientes, se deben lavar en un área especifica que este separada del área donde se lavan los utensilios, los alimentos o las manos.		
EDICIÓN	ELABORO	REVISO:
30-11-2003	Rubiela y Sandra	GERENTE

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los anteriores estudios muestran resultados positivos para la reactivación de la empresa procesadora de lácteos; se hace necesario evaluar el entorno interno y externo, los aspectos positivos y negativos, el impacto ambiental y la evaluación financiera la cual reportará datos para las decisiones de los socios internos.

ANÁLISIS EXTERNO

❖ Aspectos Positivos

- La reactivación de la empresa procesadora de lácteos aportará al desarrollo económico de la región, ya que se aprovecharán los recursos disponibles y se generarán ingresos.
- Se fortalecerá el desarrollo de las actividades agroindustriales del Municipio, específicamente del sector lechero beneficiando a productores, proveedores y socios inversionistas.

❖ Aspectos Negativos

- En su etapa inicial la empresa sufrirá algunas dificultades para lograr sus objetivos teniendo presentes que la competencia está posicionada y conoce muy bien el mercado.
- El orden público de la Región puede en algún momento afectar el normal desarrollo en las actividades de la empresa.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del proyecto, es factible la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos a través de los siguientes resultados:

- Al productor de leche le permite un cambio en su nivel de vida producto de un aumento en la demanda de leche, el cual lo motivará a elevar su calidad de vida y su nivel productivo, esto conlleva a un aumento en el precio de venta de la botella de leche.
- Los indicadores obtenidos en la evaluación financiera y económica son:
VPN: \$126.456.317,21
TIR: 127,71102%
Son aceptables porque la TIR es superior a la tasa de interés financiera del 12% y el VPN arroja un resultado positivo.
- Evaluación social.
Genera Empleo.
Crecimiento de la Economía
Desarrollo de la Región
Considerando como positivos los anteriores indicadores se puede afirmar que la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos, y el ofrecimiento de su producto tendrá aceptación, beneficiándose de una serie de factores a su favor los cuales le permitirán permanecer en el mercado ofreciendo un queso de la mejor calidad 100% natural y aún precio competitivo, esto conllevará en un período corto ampliar el posicionamiento en el mercado.

- Todas las proyecciones están sujetas a la materia prima disponible en la región la cual es de 18.5 cantinas de leche equivalente a 2.035 botellas diarias, en estos momentos.
- A medida que se aumenta la producción de materia prima la planta está en capacidad de laborar con los mismos 2 operarios que se contraten inicialmente, el costo fijo tendrá dos limitantes, la capacidad de producción y su incremento, perfectamente con estas 2 personas, se puede trabajar hasta una capacidad de 3.300 botellas de leche, de este punto en adelante se necesita la contratación de otro operario incrementándose los costos fijos.
- Con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercados se decidió que la empresa venderá su producto a (tiendas, micro mercados , pizzerías y supermercados) por ser estos quienes proveen al consumidor final.
- La empresa reestructurada será una procesadora de lácteos, conformada por varios socios inversionistas (25), bajo la figura de sociedad de responsabilidad Ltda.; se diseñó una estructura organizacional para determinar que se necesitará un gerente, una secretaria, dos operarios, un vendedor y un contador que se vinculará a la empresa por contrato de prestación de servicios.

RECOMENDACIONES

- La Empresa Procesadora de Lácteos cuenta con la maquinaria necesaria que le permite aumentar el volumen de producción. No se requiere invertir en maquinaria y equipos, solo lo requerido en materia prima para nuevamente poner en funcionamiento la empresa.
- Se debe diseñar una política de inventarios tendientes a mantener el mínimo necesario y suficiente para llevar a cabo el proceso de comercialización y atender oportuna y eficientemente los pedidos.
- Una vez consolidada la empresa en la parte de producción y mercadeo se deben diseñar estrategias que logren mejorar los precios de la materia prima.
- El empleo del canal directo de distribución (productor → mercado objetivo → consumidor final) es el más adecuado para este negocio, teniendo en cuenta el área de mercado.
- La capacitación, constante del personal de la empresa en cuanto a temas relacionados con el procesamiento de lácteos y el servicio al cliente debe ser un imperativo, para minimizar los costos que se puedan acarrear se recomienda buscar convenios con entidades como el SENA, DRI, ya que es un servicio gratuito y de alta calidad.
- Una vez reinicie sus labores la empresa será recomendable realizar una constante evaluación de la cultura organizacional. En ningún momento

los socios inversionistas deberán mezclar asuntos personales con los negocios.

- En el momento de seleccionar los candidatos que integrarán el talento humano de la empresa, será de gran ayuda considerar la descripción de funciones y las especificaciones de los cargos presentados en el documento, ya que esto dependerá en gran medida la satisfacción de los clientes, teniendo como primera opción los candidatos residentes en el Municipio.
- En el estudio financiero se evidencia que los socios inversionistas deberán hacer una inversión inicial de \$30.000.000 que aportarán en partes iguales, para cubrir las inversiones diferidas, fijas y el giro de capital para un mes de trabajo. Se encontró que el Punto de Equilibrio en Ventas para el primer año es de \$114.069.522 (equivalentes a 30.217 libras de queso mensuales).

BIBLIOGRAFÍA

BARÓN PINTO, Harber Alberto. Administración de salarios. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1986.

Código de comercio

Código sustantivo de trabajo

DACCARETT, Enrique. Matemáticas financieras. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, Facultad de estudios a distancia FEDI. 1985.

GARCÍA PINZÓN, Álvaro. 2 ed. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1987.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera. Cali: Impresores S.A. 1993. p. 459.

GERENCIA DE la calidad total. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 2000.

GUEVARA BELTRÁN, César Augusto y QUINTERO CORREDOR, Guillermo. Organización y métodos. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1996.

LEGIS. Guía legis para la empresa pequeña. 5 ed. Legis. 1999.

MANTILLA DE FORERO, Matilde. Contabilidad I. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1995.

Contabilidad II. 2 ed. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1995.

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología de la investigación. 2 ed. Santafe de Bogotá. 1995.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. 4 ed. Bogotá D.C.: Mc. Graw Hill, 2002.

MORENO GÓMEZ, Nelson Enrique y RUEDA FORERO, Pascual. Matemáticas financiera. 3 ed. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1999.

MUNICIPIO DE SURATÁ. Esquema de ordenamiento territorial.

PABÓN BARAJAS, Hernán. Costos I. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1995.

Costos II. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1995.

PINOLIETA PINILLA, Eduardo. Legislación laboral. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1995.

PRADA REYES, Efraín. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1986.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercados. Bucaramanga: Publicaciones UIS – INSED. 1994.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA: Instituto de ciencia y tecnología alimentos. Guía para producir quesos colombianos.

www.alpina.com.co

www.banrep.gov.co

www.bucaramanga.gov.co

www.camacobu.org.co

www.cartel.com.co

www.dane.gov.co

www.fenalco.com.co

www.freskaleche.com.co

www.gobernaciondesantander.gov.co

www.minisalud.gov.co

www.planeacion@bucaramanga.gov.co

www.planeacion@bucaramanga.gov.co

www.revsitadinero.com

www.secretariadedesarrollosocial@bucaramanga.gov.co

www.supersolidaria.gov.co

www.tesoreria@bucaramanga.gov.co

ANEXOS

Anexo A. Análisis y presentación de resultados prueba piloto

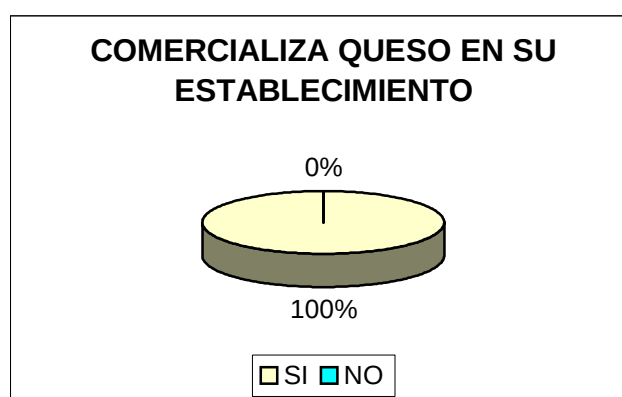
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS TIENDAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Análisis Pregunta 1. ¿Comercializa queso en su establecimiento?

Tabla 1. Comercializa Queso

Comercializa queso	NO. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	32	100%
NO	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 1. Comercializa queso.

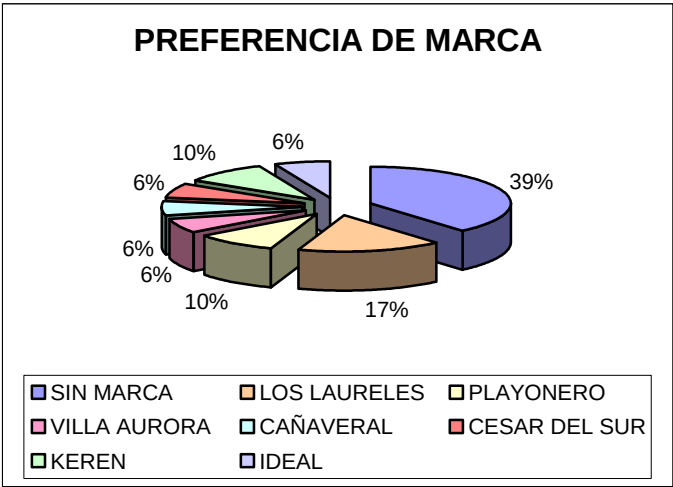
Como se puede observar el 100% de los establecimientos encuestados comercializan queso.

Análisis Pregunta 2. ¿Qué marca de queso vende semanalmente? Favor diligenciar el cuadro.

Tabla 2. Preferencia de marca

MARCA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SIN MARCA	12	39%
LOS LAURELES	5	17%
PLAYONERO	3	10%
VILLA AURORA	3	6%
CAÑAVERAL	2	6%
CESAR DEL SUR	2	6%
KAREN	3	10%
IDEAL	2	6%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 2. Preferencia de marca.

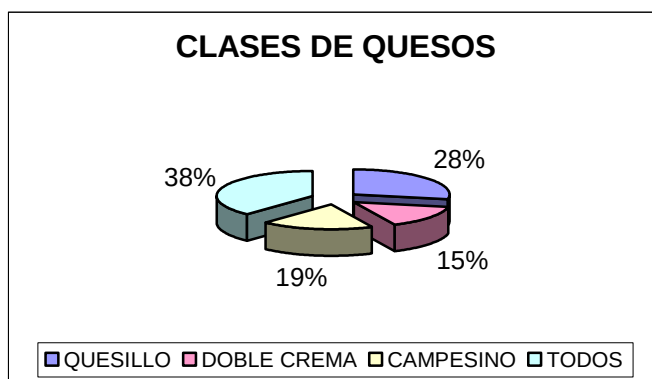
El 39% de los encuestados declaran vender en su negocio semanalmente quesos sin marca, además de los quesos con marcas como los Laureles con un 17%, El Playonero, Villa Aurora, Karen con un porcentaje de un 10% y Lácteos Cañaveral, Cesar del sur, Ideal con un 6%.

o **CLASES DE QUESO**

Tabla 3. Clases de Queso

TIPO DE QUESO	No. TIENDAS	PORCENTAJE
QUESILLO	9	28%
DOBLE CREMA	5	15%
CAMPESINO	6	19%
TODOS	12	38%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 3. Clases de quesos

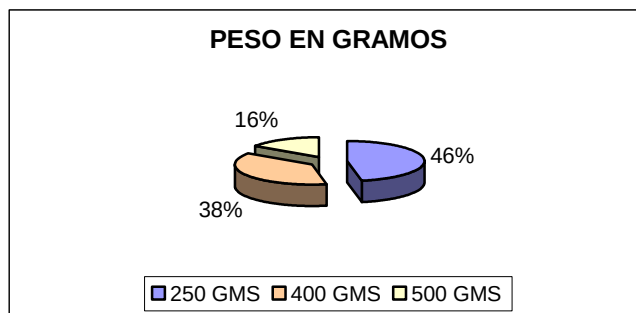
El 38% de las Tiendas encuestadas declaran vender variedad de quesos, y en un segundo lugar el 28% prefieren vender quesillo.

o **PESO EN GRAMOS**

Tabla 4. Peso en Gramos

PESOS (GMS)	No. TIENDAS	PORCENTAJE
250 GMS	15	47%
400 GMS	12	37.5%
500 GMS	5	15.5%
TOTAL	32	10%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 4. Peso en gramos

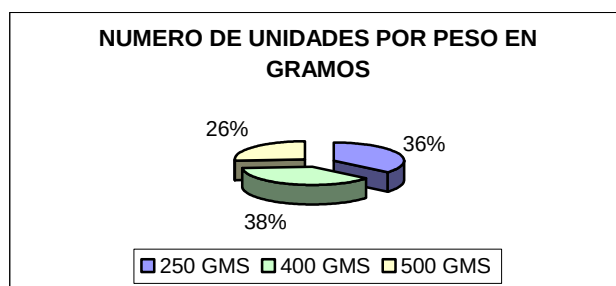
El 47% de los quesos vendidos en las tiendas encuestadas venden generalmente la presentación de 250 gms, seguida de la presentación de 400 gms, con un porcentaje del 37.5% en la mayoría de sus quesos.

❖ No. De Unidades por peso en gramos.

Tabla 5. Unidades por peso

PESO (gms)	No. UNIDADES/SEMANA	PORCENTAJE
250	17	36%
400	18	38%
500	12	26%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 5. Numero de unidades por peso en gramos

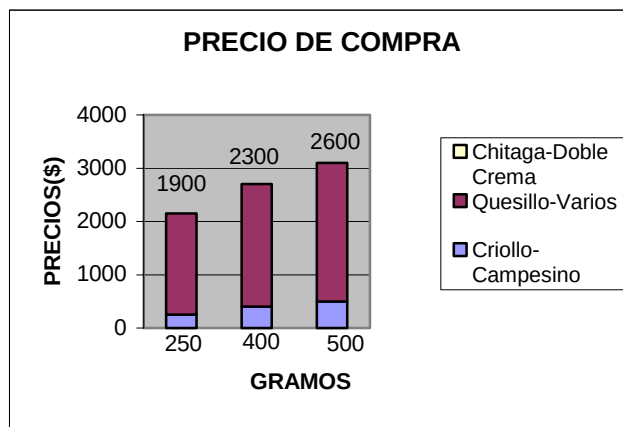
La gran mayoría de las tiendas encuestadas (74%), venden quesos en presentación de 250gms y 400 gms preferiblemente.

❖ PRECIO UNITARIO DE COMPRA

Tabla 6. Precio Unitario de compra

PESO(GMS)	PRECIO COMPRA	TIPO QUESO
250	1900	Criollo o Campesino
400	2300	Quesillo – Varios
500	2600	Chitaga- Doble Crema

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 6. Precio de compra

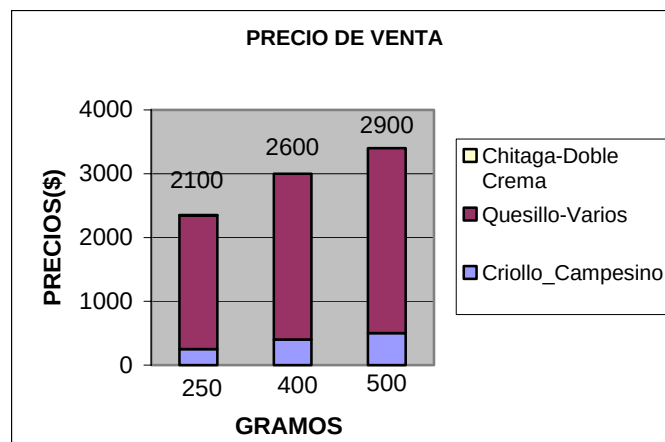
En el 100% de las tiendas encuestadas, el precio unitario de compra esta en directa relación con el peso, el tipo de queso y la marca adquirida por los tenderos.

❖ **PRECIO DE VENTA**

Tabla 7. Precio Venta

PESO (GMS)	PRECIO VENTA	TIPO QUESO
250	2100	Criollo – Campesino
400	2600	Quesillo – Varios
500	2900	Chitaga – Doble Crema

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 7. Precio de venta

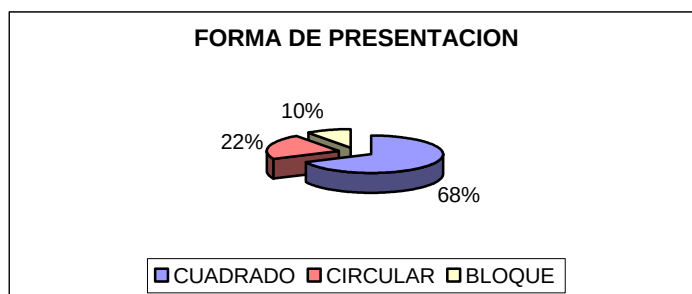
En el 100% de las tiendas encuestadas existe una variedad de precios los cuales tienen relación directa con el tipo de queso, el precio y la marca.

❖ **FORMA DE PRESENTACIÓN**

Tabla 8. Forma de Presentación

FORMA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
CUADRADO	22	68%
CIRCULAR	7	22%
BLOQUE	3	10%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 8. Forma de presentación

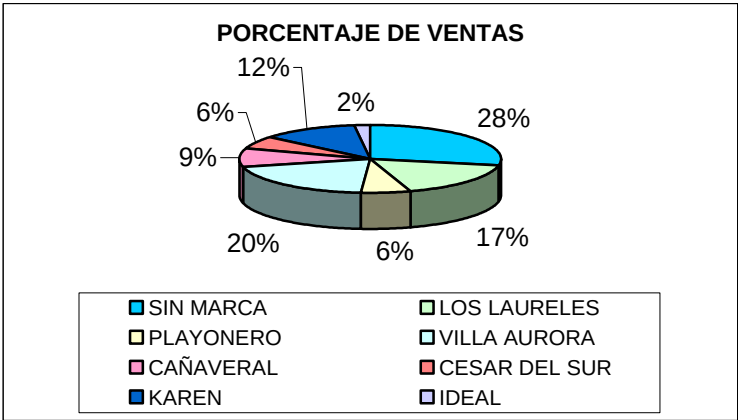
El 68% de los quesos vendidos en las tiendas encuestadas presentan forma cuadrada ya que esta es la forma usual de los quesillos.

Análisis Pregunta 3. ¿De las marcas existentes en el mercado que porcentaje de venta le corresponde según las preferencias de los consumidores?

Tabla 9. Porcentaje de Ventas

MARCAS	PORCENTAJE VENTAS
SIN MARCA	28%
LOS LAURELES	17%
PLAYONERO	6%
VILLA AURORA	20%
LACTEOS CAÑAVERAL	9%
CESAR DEL SUR	6%
KAREN	12%
IDEAL	2%
TOTAL	100%

Fuentes: Autoras del Proyecto.



Grafica 9. Porcentaje de ventas

Los tenderos encuestados declaran que los quesos sin marca son los de mayor venta por su precio económico. El anterior resultado no da una clara oportunidad para la Empresa Procesadora de Lácteos de ingresar en el mercado local restándole participación a las empresas sin marca, ofreciendo un queso de mejor calidad y precio competitivo.

Análisis Pregunta 4. ¿Por que razones prefiere el queso que compra?

Tabla 10. Razones de Preferencia

RAZONES	No. TIENDAS	PORCENTAJE
PRECIO	12	38%
CALIDAD	15	47%
VARIEDAD		
SABOR		
PRESENTACIÓN	5	15%
EMPAQUE		
GROSOR		
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 10. Razones de preferencia

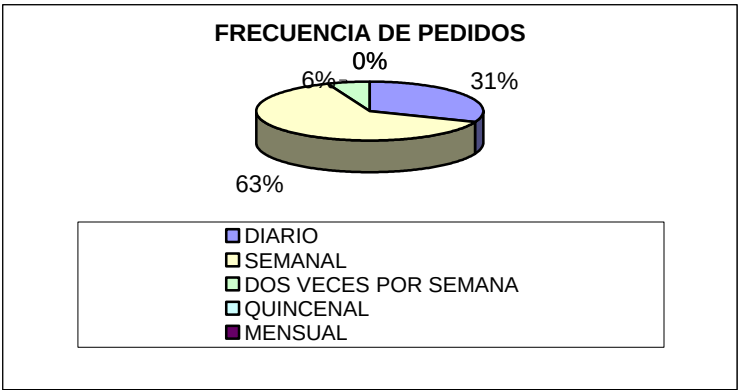
En primer lugar el 47% de las tiendas encuestadas declaran que la calidad es la razón más sobresaliente para comprar el producto, en segundo lugar el 38% lo comprar teniendo en cuenta el precio.

Análisis Pregunta 5. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Tabla 11. Frecuencia de Pedidos

FRECUENCIA	No TIENDAS	PORCENTAJE
DIARIO	10	31%
SEMANAL	20	63%
DOS VECES POR SEMANA	2	6%
QUINCENAL		
MENSUAL		
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 11. Frecuencia de pedidos

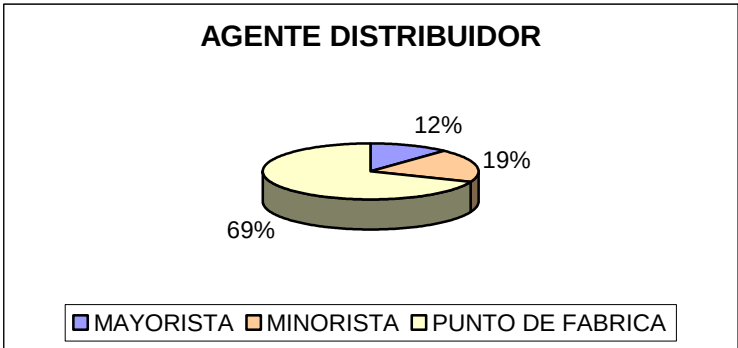
El 63% de las tiendas encuestadas realizan sus pedidos semanalmente seguido de un 31% de ellas que lo hacen diariamente.

Análisis Pregunta 6. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Tabla 12. Agente Distribuidor

DISTRIBUIDOR	No. TIENDAS	PORCENTAJE
MAYORISTA	4	12%
MINORISTA	6	19%
PUNTO DE FABRICA	22	69%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 12. Agente distribuidor

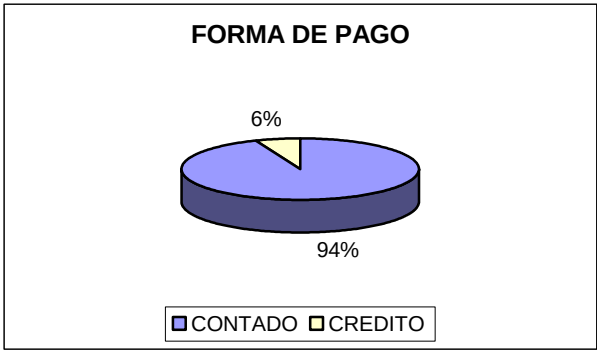
El 69% de las tiendas encuestadas compran sus productos en un punto directo de fabrica, este resultado indica la posibilidad de tener un punto de venta en la Ciudad de Bucaramanga que permita la oportuna comercialización de los quesos.

Análisis Pregunta 7. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 13. Forma de Pago

FORMA DE PAGO	No. TIENDAS	PORCENTAJE
CONTADO	30	94%
CREDITO	2	6%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 13. Forma de pago

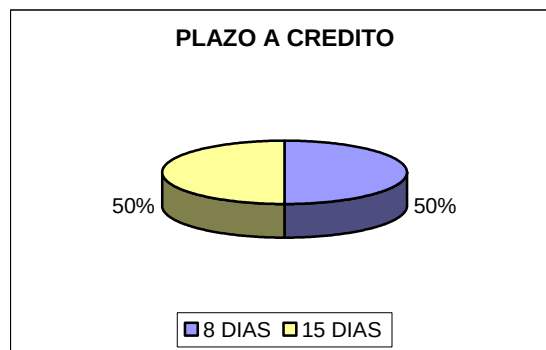
El 94% de las tiendas encuestadas declaran pagar de contado sus pedidos.

❖ PEDIDOS A CREDITO

Tabla 14. Plazo a Crédito

PLAZO	No. TIENDAS	PORCENTAJE
8 DIAS	1	50%
15 DIAS	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 14. Plazo a crédito

El 50% de las tiendas encuestadas cancelan sus pedidos entre 8 y 15 días después de la entrega del pedido.

Análisis Pregunta 8. ¿Esta satisfecho con el queso que comercializa?

Tabla 15. Satisfacción con el queso

RESPUESTA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	32	100%
NO		
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 15. Satisfacción con el queso

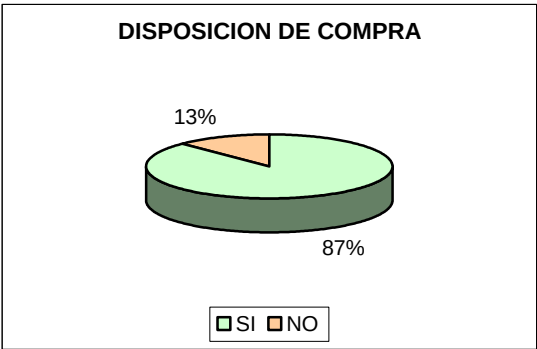
El 100% de las tiendas encuestadas están satisfechas con el queso que comercializan.

Análisis Pregunta 9. ¿Si le ofrecieran nuevamente el queso 100% natural producido en la Empresa Procesadora de Lácteos en el Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

Tabla 16. Disposición de compra de una nueva marca

RESPUESTA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	28	87.%
NO	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 16. Disposición de compra

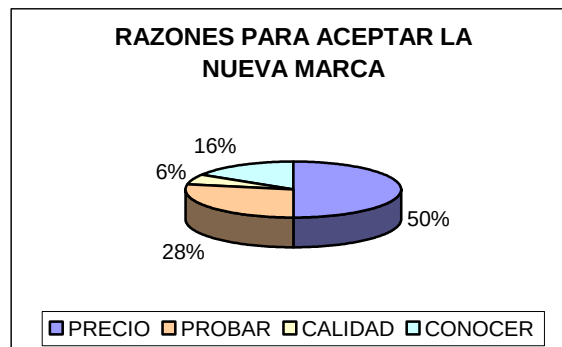
El 87% de las tiendas encuestadas están dispuestas a comercializar una nueva marca de queso; manifestando su deseo de conocer, probar una nueva marca. Resultado muy positivo para la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos.

❖ RAZONES PARA ACEPTAR UNA NUEVA MARCA

Tabla 17. Razones de Aceptación

RAZONES	No TIENDAS	PORCENTAJE
POR PRECIO	16	50%
POR PROBAR	9	28%
POR CALIDAD	2	6%
POR CONOCER	5	16%
TOTAL	32	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 17. Razones para aceptar una nueva marca

Los resultados indican que el 50% de las tiendas están dispuestas a comprar una nueva marca por precio; el 28% lo harían por probar y el 16% restante por conocer un nuevo producto.

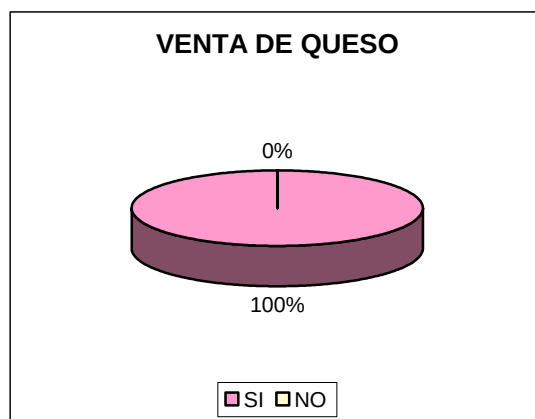
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS TIENDAS DE LOS MUNICIPIOS DE SURATÁ Y MATANZA

Análisis Pregunta 1. ¿En su negocio incluye la venta de queso?

Tabla 18. Venta de queso

RESPUESTAS	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 18. Venta de queso

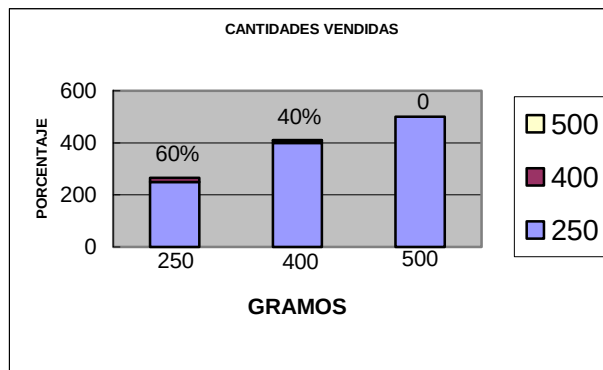
El 100% de las tiendas encuestadas manifestaron que incluyen en su negocio la venta de queso.

Análisis Pregunta 2. ¿Qué cantidad de queso vende más?

Tabla 19. Cantidades vendidas

PESO	CANTIDAD	PORCENTAJE
250	15	60%
400	10	40%
500	0	0
TOTAL	25	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



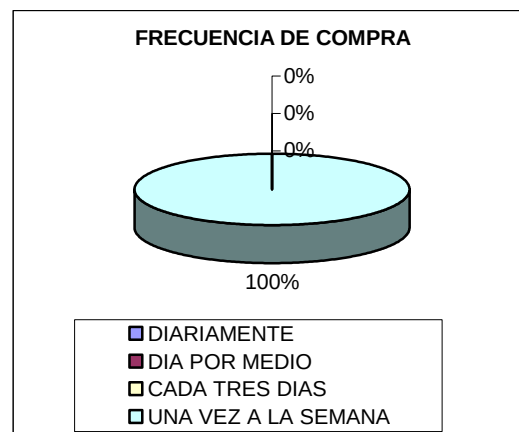
Grafica 19. Cantidades vendidas

Análisis Pregunta 3. ¿Con que frecuencia compra queso?

Tabla 20. Frecuencia de compra

FRECUENCIA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	0	0
DIA POR MEDIO	0	0
CADA TRES DIAS	0	0
UNA VEZ A LA SEMANA	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 20. Frecuencia de compra

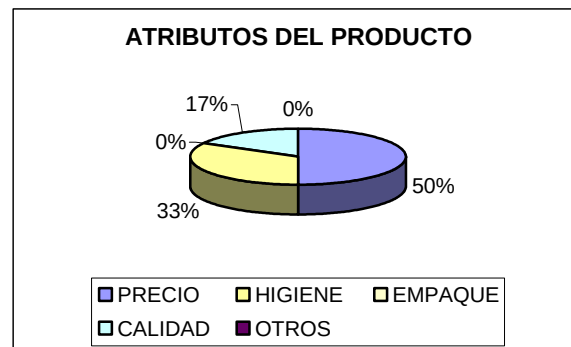
El 100% de las tiendas encuestadas manifestaron que realizan sus pedidos una vez a la semana.

Análisis Pregunta 4. ¿Qué atributos tiene mayor importancia para Usted a la hora de comprar queso?

Tabla 21. Atributos del producto a

ATRIBUTOS	No. TIENDAS	PORCENTAJE
PRECIO	3	50%
HIGIENE	2	33%
EMPAQUE		0
CALIDAD	1	17%
OTROS		
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 21. Atributos del producto

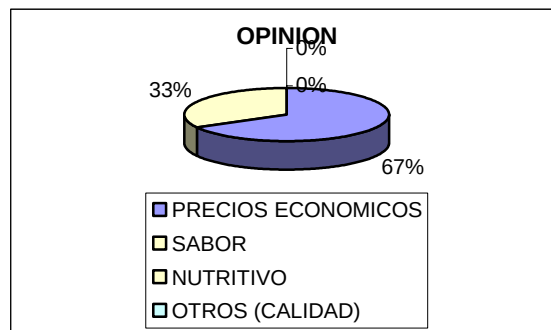
El 50% de los encuestados declaran que el precio es el atributo con mayor importancia a la hora de comprar el queso; el 33% restante manifiesta que lo haría por higiene; el 17% lo compraría por calidad en el producto.

Análisis Pregunta 5. ¿Qué opinión tiene Usted con respecto al queso que producía la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá?

Tabla 22. Opinión respecto a la Empresa Procesadora de Lácteos

RESPUESTAS	No. TIENDAS	PORCENTAJE
PRECIOS ECONÓMICOS	4	67%
SABOR	2	33%
NUTRITIVO		0
OTROS (CALIDAD)		0
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 22. Opinión.

El 67% de los encuestados afirman que el precio económico es una de las principales características que poseía la Empresa Procesadora de Lácteos; seguido de un 33% en el cual afirman que su sabor exquisito es otra de las características con mayor incidencia.

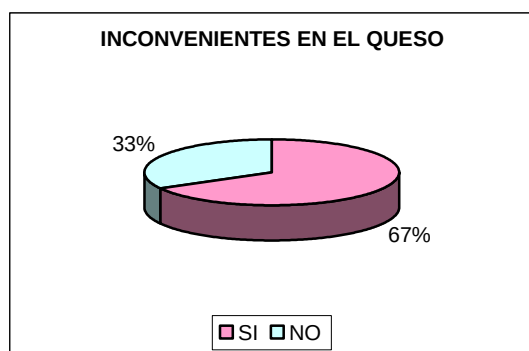
- que se tienen en cuenta a la hora de adquirir la leche son la acidez y la higiene.

Análisis Pregunta 6. ¿Ha presentado inconveniente el queso que Usted compra actualmente?

Tabla 23. Inconvenientes

RESPUESTAS	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 23. Inconvenientes en el queso

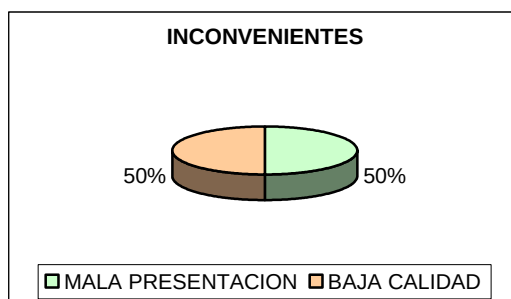
El 67% de los encuestados manifestaron que se han presentado inconvenientes con el queso que comercializan actualmente por razones de mala presentación, y baja calidad.

❖ INCONVENIENTES CON EL PRODUCTO

Tabla 24. Inconvenientes

INCONVENIENTES	No. TIENDAS	PORCENTAJE
MALA PRESENTACIÓN	2	50%
BAJA CALIDAD	2	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 24. Inconvenientes presentados

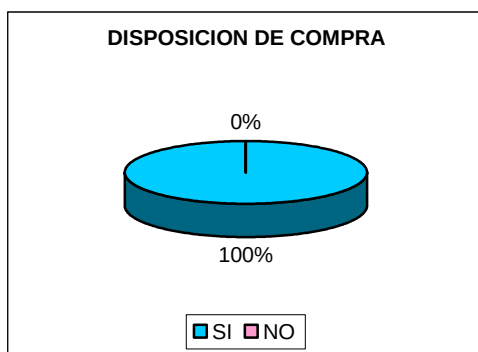
El 50% de los encuestados manifestaron que la mala presentación ha sido uno de los inconvenientes que ha tenido los productos que comercializan, el porcentaje restante ha sido la baja calidad.

Análisis Pregunta 7. ¿Estaría Usted dispuesto a comercializar nuevamente el queso producido en la empresa procesadora de lácteos del Municipio de Suratá?

Tabla 25. DISPOSICIÓN DE COMPRA

RESPUESTA	No. TIENDAS	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 25. Disposición de compra

El 100% de las tiendas encuestadas manifestaron estar dispuestos a comercializar nuevamente el queso producido por la Empresa Procesadora de Lácteos.

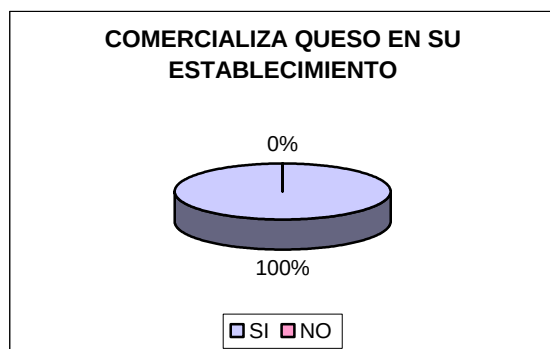
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Análisis Pregunta 1. ¿Comercializa queso en su establecimiento?

Tabla 26. Comercializa Queso

Comercializa queso	Encuestados	Porcentaje (%)
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 26. Comercializa queso en su establecimiento

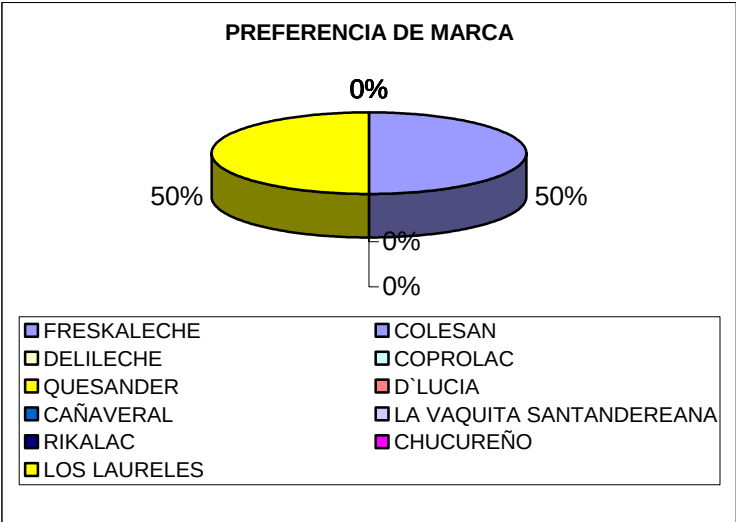
El 100% de los supermercados encuestados manifestaron que comercializan queso en sus establecimientos.

Análisis Pregunta 2. ¿Qué marca de queso vende semanalmente? Favor diligenciar el cuadro.

Tabla 27. Preferencia de marca

MARCA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
FRESKALECHE		
COLESAN	1	50%
DELILECHE		
COPROLAC		
QUESANDER	1	50%
D`LUCIA		
CAÑAVERAL		
LA VAQUITA SANTANDEREANA		
RIKALAC		
CHUCUREÑO		
LOS LAURELES		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 27. Preferencia de marca

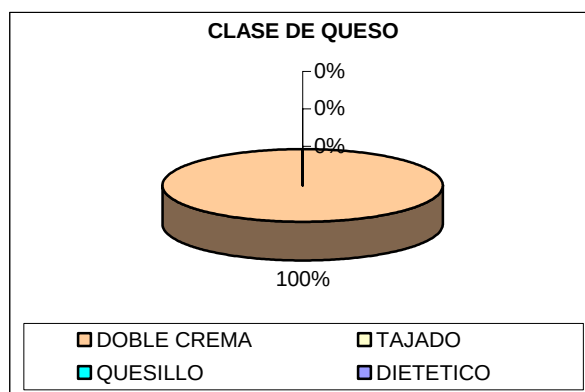
El 50% de los supermercados encuestados manifestaron que comercializan los productos elaborados por la marca Colesan; el restante 50% declaran que su marca preferida es Quesander.

❖ CLASE DE QUESO

Tabla 28. Clases de queso

CLASE	SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	2	100%
TAJADO		
QUESO FRESCO		
DIETÉTICO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 28. Clase de queso

El 100% de los encuestados manifestaron que el queso Doble Crema es el más vendido semanalmente.

❖ PESO EN GRAMOS

Tabla 29. Clases de queso

PESO (GMS)	SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
250	2	100%
300		
350		
380		
400		
500		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 29. Peso en gramos

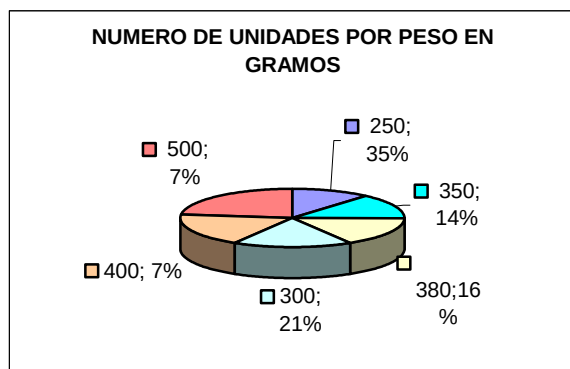
El 100% de los supermercados encuestados declaran que la presentación que más se vende es la de 250 gramos.

❖ No. De UNIDADES POR PESO EN GRAMOS

Tabla 30. No. Unidades por peso en gramos

PESO (GMS)	No. UNIDADES / SEMANA	PORCENTAJE
250	25	35%
300	15	21%
350	10	14%
380	12	16%
400	5	7%
500	5	7%
TOTAL	72	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 30. Numero de unidades

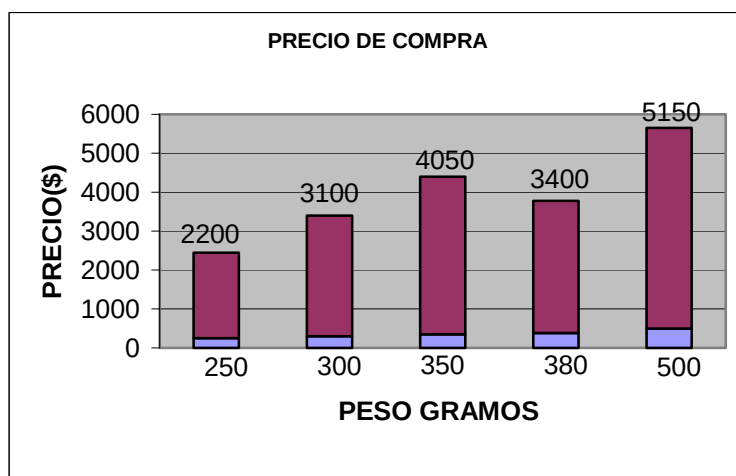
El 35% de los encuestados manifiestan vender semanalmente la presentación de 250 gramos; el 21% confirman que venden la presentación de 300 gramos; el 16% vende la presentación de 380 gramos.

❖ PRECIO DE COMPRA

Tabla 31. Precio de compra

PESO (GMS)	PRECIO COMPRA	TIPO DE QUESO
250	2200	Doble crema
300	3100	Dietético
350	4050	Dietético Tajado
380	3400	Queso fresco
500	5150	Dietético Hojaldra

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 31. Precio de compra

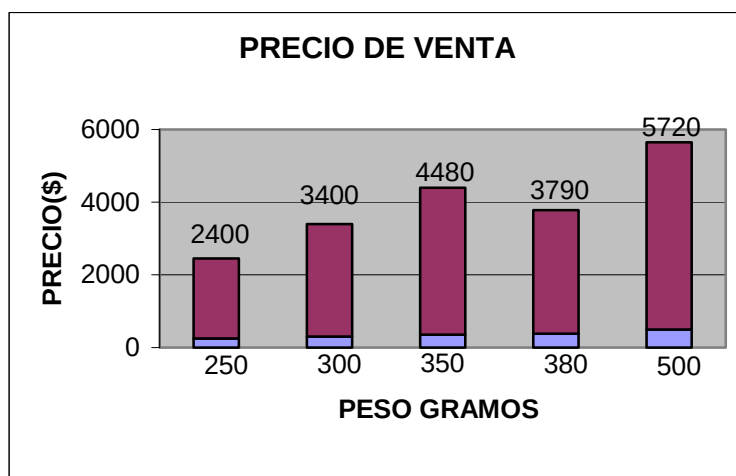
De los supermercados encuestados el precio unitario de compra esta en directa relación con el peso, el tipo de queso y la marca adquirida por los supermercados.

❖ PRECIO DE VENTA

Tabla 32. Precio de venta

PESO (GMS)	PRECIO VENTA	TIPO DE QUESO
250	2400	Doble crema
300	3400	Dietético
350	4480	Dietético Tajado
380	3790	Queso fresco
500	5720	Dietético Hojaldra

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 32. Precio de Venta

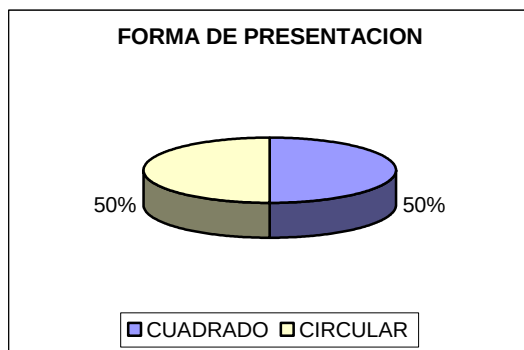
En los supermercados encuestados se observó que existe variedad de precios los cuales tienen directa relación con el tipo de queso, el peso y la marca.

❖ FORMA DE PRESENTACIÓN

Tabla 33. Forma de Presentación

PRESENTACIÓN	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
CUADRADO	1	50%
CIRCULAR	1	50%
TAJADO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 33. Forma de presentación

De los supermercados encuestados el 50% de los quesos vendidos presentan forma redonda, el porcentaje restante son de presentación cuadrada.

Análisis Pregunta 3. ¿De las marcas existentes en el mercado que porcentaje de ventas le corresponde según la preferencia de los consumidores?

Tabla 34. Porcentaje de ventas

MARCA	PORCENTAJE
FRESKALECHE	3%
COLESAN	33%
DELILECHE	3%
COPROLAC	4%
QUESANDER	25%
D`LUCIA	8%
CAÑAVERAL	9%
LA VAQUITA SANTANDEREANA	2%
RIKALAC	3%
CHUCUREÑO	3%
LOS LAURELES	7%
TOTAL	100%

Fuente: Autoras del Proyecto

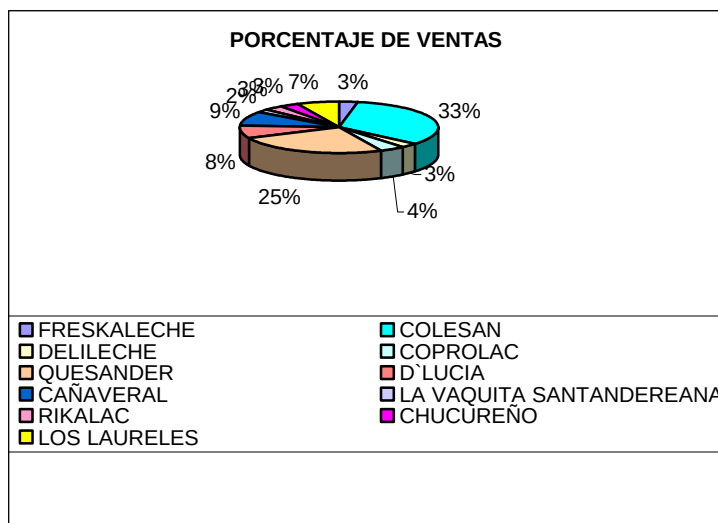


Figura 34. Porcentaje de ventas.

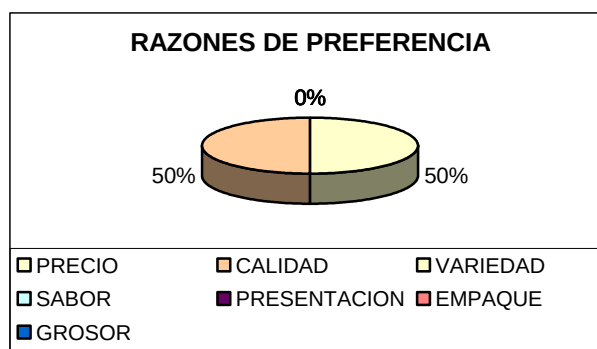
Las marcas Colesan y Quesander representan el 58% de las ventas de los quesos en los supermercados encuestados.

Análisis Pregunta 4. ¿Por qué razones prefiere el queso que compra?

Tabla 35. Razones de Preferencia

RAZONES	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
PRECIO	1	50%
CALIDAD	1	50%
VARIEDAD		
SABOR		
PRESENTACIÓN		
EMPAQUE		
GROSOR		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 35. Razones de preferencia

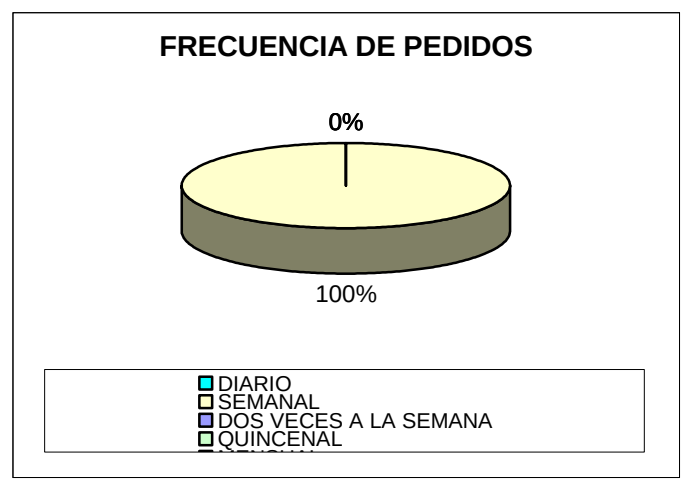
Los supermercados encuestados declararon que las razones de preferencia en el momento de comprar el producto son la calidad y el precio cada una de ellas con un porcentaje del 50%.

Análisis Pregunta 5. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Tabla 36. Frecuencia de Pedidos

FRECUENCIA	No SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
DIARIO		
SEMANAL	2	100%
DOS VECES POR SEMANA		
QUINCENAL		
MENSUAL		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 36. Frecuencia de pedidos

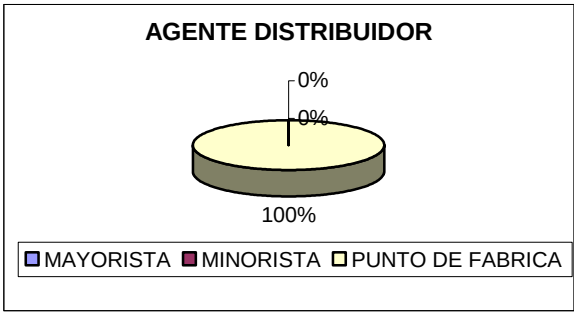
El 100% de los supermercados encuestados realizan sus pedidos semanalmente.

Análisis Pregunta 6. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Tabla 37. Agente Distribuidor

DISTRIBUIDOR	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
MAYORISTA		
MINORISTA		
PUNTO DE FABRICA	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 37. Agente distribuidor

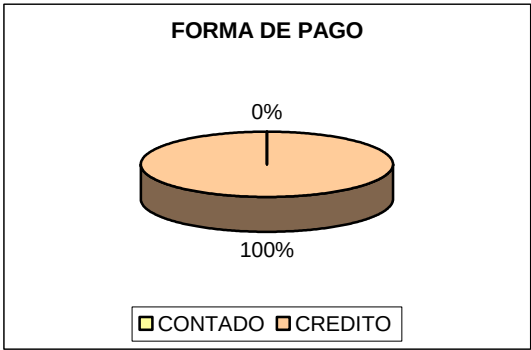
El 100% de los encuestados manifiestan comprar su producto directamente en el punto de fábrica.

Análisis Pregunta 7. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 38. Forma de Pago

FORMA DE PAGO	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
CONTADO		0
CREDITO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 38. Forma de pago

El 100% de los supermercados encuestados declaran cancelar a crédito sus pedidos con un plazo de 30 días.

❖ DÍAS DE PLAZO PARA CANCELAR EL CRÉDITO

Tabla 39. Plazo para cancelar el crédito

PLAZO	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
A 30 DIAS	2	100%
A 60 DIAS	0	0%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 39. Plazo para el crédito

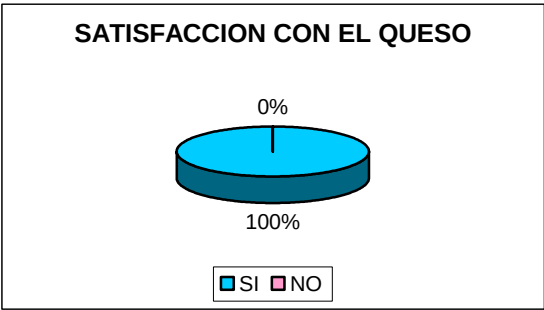
Los supermercados recurren al crédito cancelándolo a los 30 días.

Análisis Pregunta 8. ¿Esta satisfecho con el queso que comercializa?

Tabla 40. Satisfacción con el queso

RESPUESTA	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 40. Satisfacción con el queso

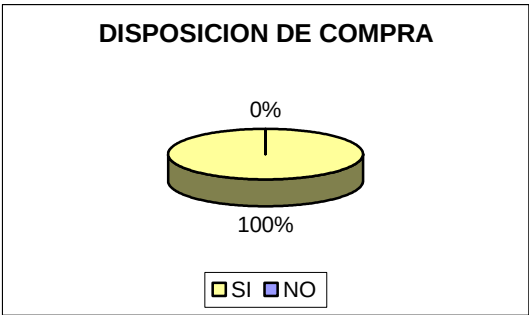
Los 100% de los supermercados encuestadas están satisfechos con el queso que comercializan.

Análisis Pregunta 9. ¿Si le ofrecieran nuevamente el queso 100% natural producido en la Empresa Procesadora de Lácteos en el Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

Tabla 41. Disposición de compra de una nueva marca

RESPUESTA	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 41. Disposición de compra

El 100% de los supermercados encuestados están dispuestos a comercializar una nueva marca de queso; manifestando su deseo de conocer y probar una nueva marca. Resultado muy positivo para la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos.

❖ **RAZONES PARA ACEPTAR UNA NUEVA MARCA**

Tabla 42. Razones de Aceptación

RAZONES	No. SUPERMERCADOS	PORCENTAJE
POR PRECIO		
POR PROBAR	1	50%
POR CALIDAD		
POR CONOCER	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 42. Razones de aceptación

Los resultados indican que el 50% de los supermercados están dispuestos a comprar una nueva marca por probar un nuevo producto, el restante 50% lo harían por conocer una nueva marca.

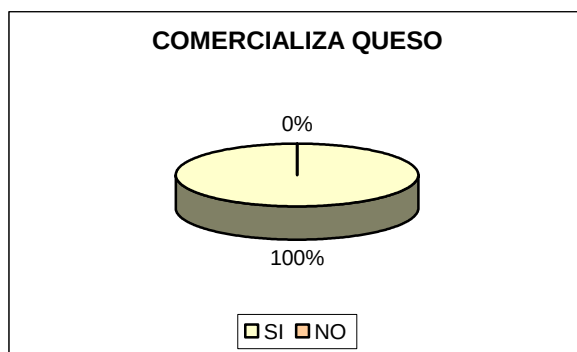
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MICRO MERCADOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Análisis Pregunta 1. ¿Comercializa queso en su establecimiento?

Tabla 43. Comercializa Queso

Comercializa queso	MICROMERCADOS	Porcentaje (%)
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 43. Comercializa queso

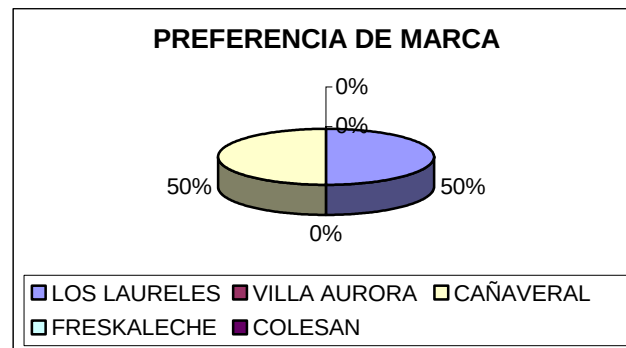
Como se puede observar el 100% de encuestados manifestaron comercializar queso en su establecimiento.

Análisis Pregunta 2. ¿Qué marca de queso vende semanalmente? Favor diligenciar el cuadro.

Tabla 44. Preferencia de marca

MARCA	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
LOS LAURELES	1	50%
VILLA AURORA		
CAÑAVERAL	1	50%
FRESKALECHE		
COLESAN		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 44. Preferencia de marca

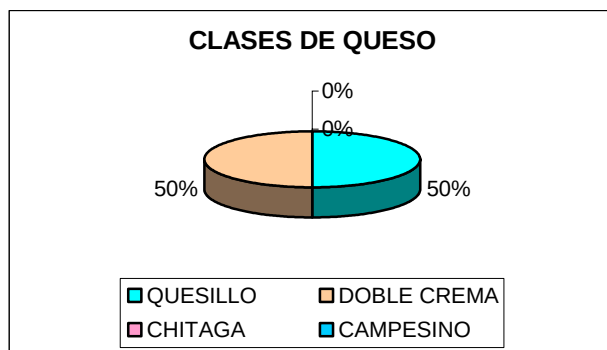
El 50% del micro mercado encuestado vende queso de marca Laureles y el porcentaje restante queso de marca Lácteos Cañaveral por la comodidad de sus precios.

❖ CLASES DE QUESO

Tabla 45. Clases de Queso

TIPO DE QUESO	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
QUESILLO	1	50%
DOBLE CREMA	1	50%
CAMPESINO		
CHITAGA		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 45. Clases de queso

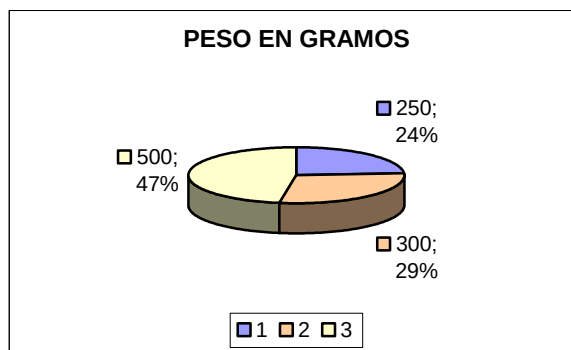
El 50% de los quesos vendidos en los micros mercados encuestados corresponde a los quesillos, seguido por el 50% de los quesos doble crema.

❖ PESO EN GRAMOS

Tabla 46. Peso en Gramos

PESOS (GMS)	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
250 GMS	1	50%
300 GMS	1	50%
500 GMS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 46. Peso en gramos

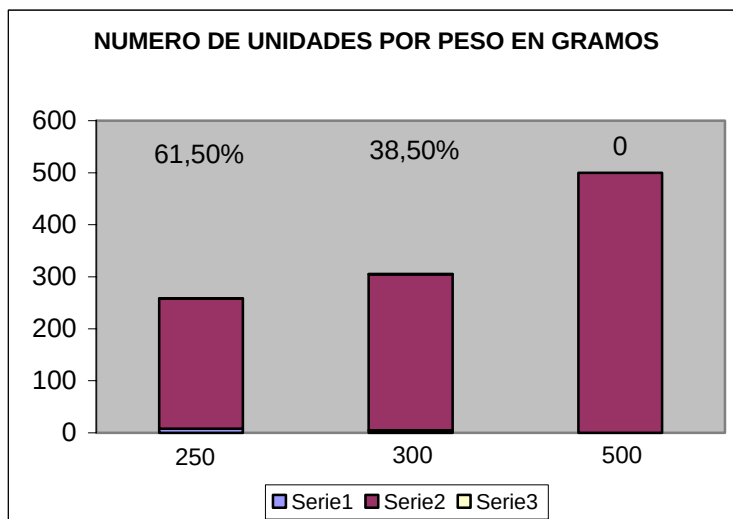
El 50% de los micro mercados encuestados venden queso de 250 gms, el porcentaje restante venden quesos de 300 gms.

❖ No. De Unidades por peso en gramos.

Tabla 47. Unidades por peso

PESO (gms)	No. UNIDADES/SEMANA	PORCENTAJE
250	8	61.5%
300	5	38.5%
500		
TOTAL	13	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 47. Numero de unidades por peso en gramos

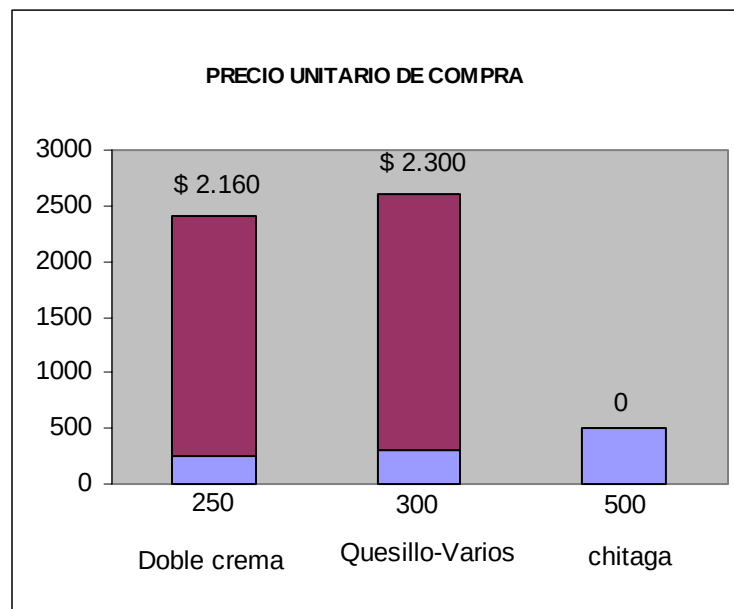
De los micro mercados encuestados el 61.5% venden generalmente la presentación de queso de 250 gms, seguido de un 38.5% de la presentación de 300 gms.

❖ **PRECIO UNITARIO DE COMPRA**

Tabla 48. Precio Unitario

PESO(GMS)	PRECIO COMPRA	TIPO QUESO
250	2160	Doble Crema
300	2300	Quesillo – Varios
500		Chitaga- Doble Crema

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 48. Precio unitario de compra

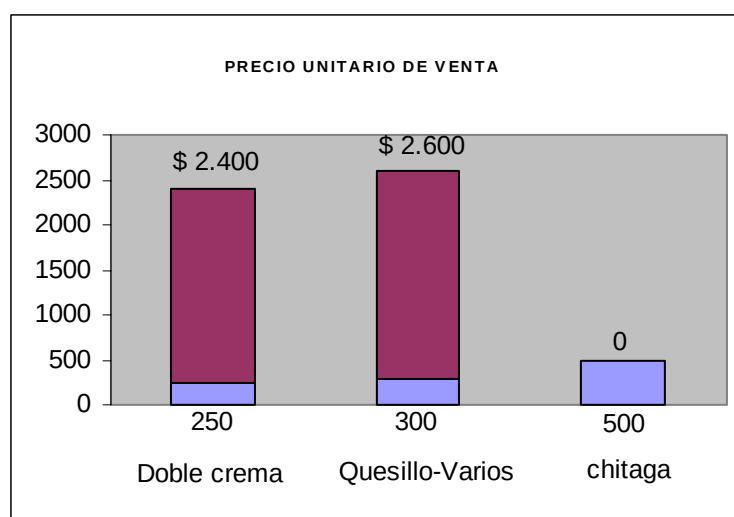
De los micro mercados encuestados el precio unitario de compra esta en directa relación con el peso, el tipo de queso y la marca adquirida por los micro mercados.

❖ PRECIO DE VENTA

Tabla 49. Precio Venta

PESO (GMS)	PRECIO VENTA	TIPO QUESO
250	2400	Doble Crema
300	2600	Quesillo – Varios
500		Chitaga – Doble Crema

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 49. Precio unitario de venta

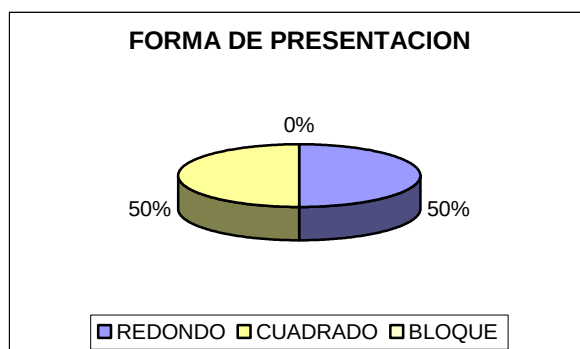
En el micro mercado encuestado se observó que existe variedad de precios, los cuales tienen relación directa con el tipo de queso, el peso, y la marca.

❖ FORMA DE PRESENTACIÓN

Tabla 50. Forma de Presentación

PRESENTACIÓN	MICRO MERCADOS	PORCENTAJE
CUADRADO	1	50%
CIRCULAR	1	50%
BLOQUE		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 50. Forma de presentación

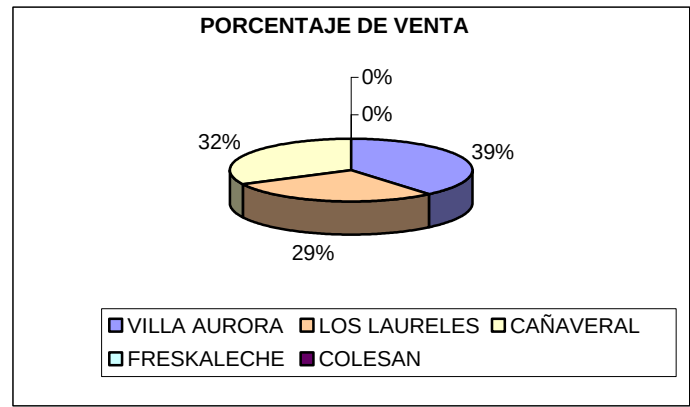
De los micro mercados encuestados el 50% de los quesos vendidos presentan forma redonda, el restante porcentaje son de presentación cuadrada.

Análisis Pregunta 3. ¿De las marcas existentes en el mercado que porcentaje de venta le corresponde según las preferencias de los consumidores?

Tabla 51. Porcentaje de Ventas

MARCAS	PORCENTAJE VENTAS
VILLA AURORA	24%
LOS LAURELES	22%
LACTEOS CAÑAVERAL	25%
FRESKALECHE	11%
COLESAN	18%
TOTAL	100%

Fuentes: Autoras del Proyecto.



Grafica 51. Porcentaje de venta

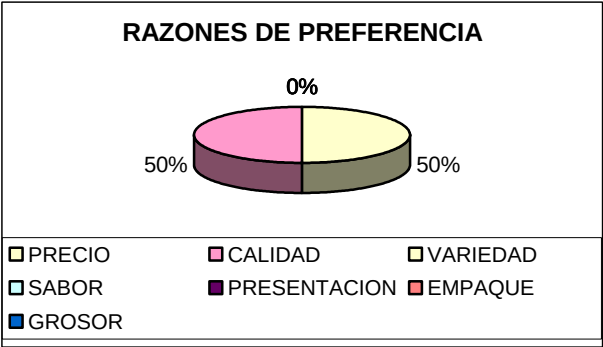
Las marcas Villa Aurora, Los Laureles y Cañaveral representan el 71% de las ventas de los quesos en los Micro mercados encuestados..

Análisis Pregunta 4. ¿Por que razones prefiere el queso que compra?

Tabla 52. Razones de Preferencia

RAZONES	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
PRECIO	1	50%
CALIDAD	1	50%
VARIEDAD		
SABOR		
PRESENTACIÓN		
EMPAQUE		
GROSOR		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 52. Razones de preferencia

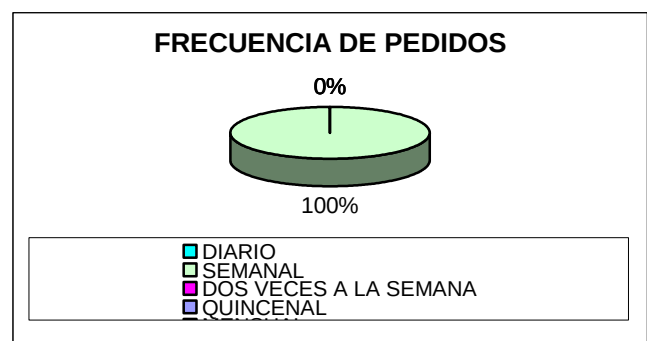
Los micros mercados encuestados declararon que las razones de preferencia en el momento de comprar el producto son la calidad y el precio cada una de ellas con un porcentaje del 50%.

Análisis Pregunta 5. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Tabla 53. Frecuencia de Pedidos

FRECUENCIA	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
DIARIO		
SEMANAL	2	100%
DOS VECES POR SEMANA		
QUINCENAL		
MENSUAL		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 53. Frecuencia de pedidos

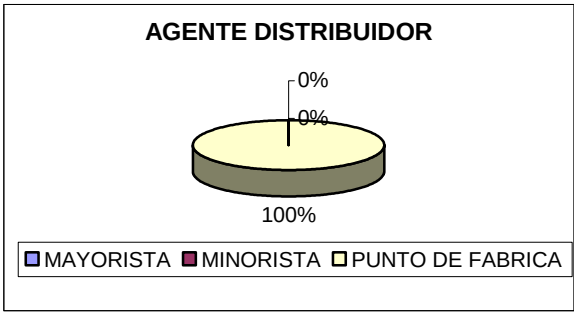
El 100% del micro mercado encuestado realizan sus pedidos semanalmente.

Análisis Pregunta 6. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Tabla 54. Agente Distribuidor

DISTRIBUIDOR	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
MAYORISTA		
MINORISTA		
PUNTO DE FABRICA	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica 54. Agente distribuidor

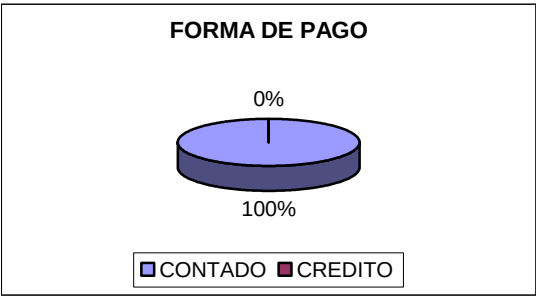
El 100% de los encuestados manifiestan comprar su producto directamente en el punto de fábrica.

Análisis Pregunta 7. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 55. Forma de Pago

FORMA DE PAGO	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
CONTADO	2	100%
CREDITO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 55. Forma de pago

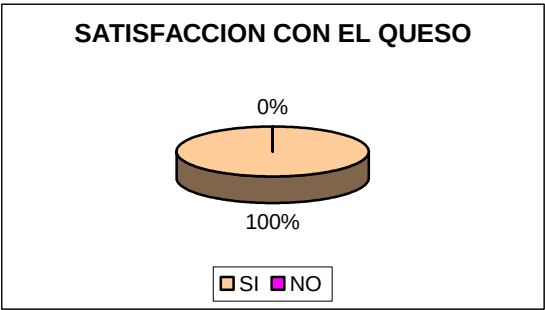
El 100% de los micro mercados s encuestadas declaran pagar de contado sus pedidos.

Análisis Pregunta 8. ¿Esta satisfecho con el queso que comercializa?

Tabla 56. Satisfacción con el queso

RESPUESTA	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 56. Satisfacción con el queso

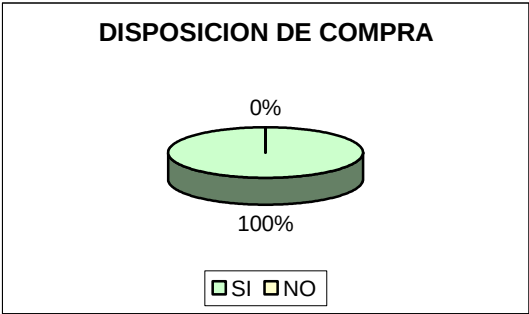
El 100% de los micros mercados encuestadas están satisfechos con el queso que comercializan.

Análisis Pregunta 9. ¿Si le ofrecieran nuevamente el queso 100% natural producido en la Empresa Procesadora de Lácteos en el Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

Tabla 57. Disposición de compra de una nueva marca

RESPUESTA	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 57. Disposición de compra

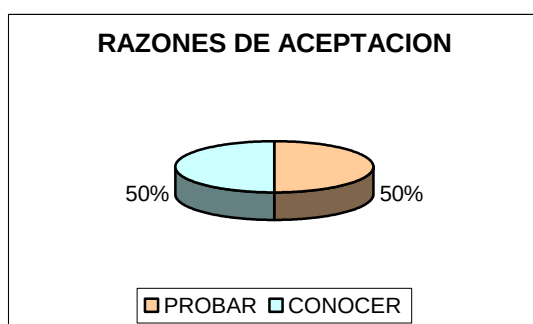
El 100% del micro mercado encuestado están dispuestos a comercializar una nueva marca de queso; manifestando su deseo de conocer y probar una nueva marca. Resultado muy positivo para la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos.

❖ **RAZONES PARA ACEPTAR UNA NUEVA MARCA**

Tabla 58. Razones de Aceptación

RAZONES	MICROMERCADOS	PORCENTAJE
POR PRECIO		
POR PROBAR	1	50%
POR CALIDAD		
POR CONOCER	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 58. Razones de aceptación

Los resultados indican que el 50% de los micros mercados están dispuestos a comprar una nueva marca por probar un nuevo producto, el restante 50% lo harían por conocer una nueva marca.

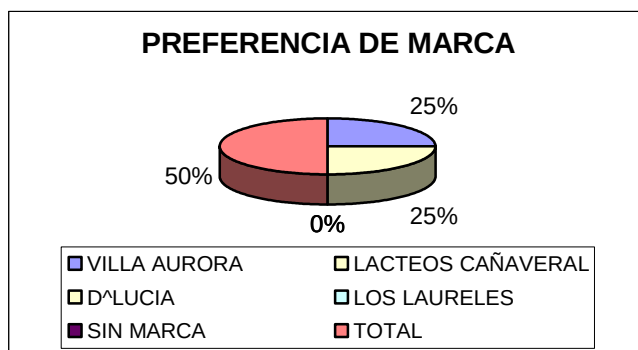
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PIZZERÍAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

Análisis Pregunta 1. ¿Qué tipo de queso compra semanalmente, que cantidad, que peso y que presentación? Favor diligencia el cuadro.

Tabla 59. Preferencia de marca

MARCA	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
VILLA AURORA	1	50%
LACTEOS CAÑAVERAL	1	50%
D ^A LUCIA		
LOS LAURELES		
SIN MARCA		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 59. Preferencia de marca

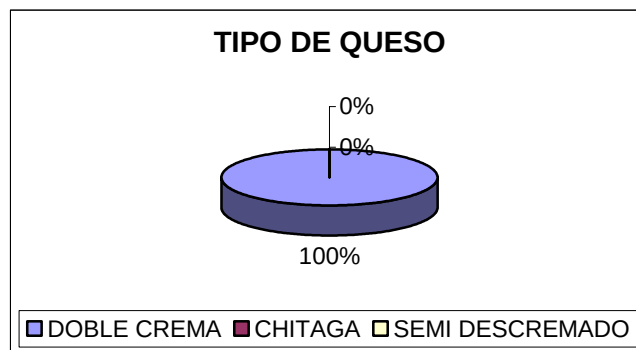
El 50% de las pizzerías encuestadas compran queso de marca Villa Aurora, y el porcentaje restante prefieren Lácteos Cañaveral.

❖ **TIPO DE QUESO**

Tabla 60. Tipo de queso

TIPO DE QUESO	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	2	100%
CHITAGA		
SEMI DESCREMADO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica 60. Tipo de queso

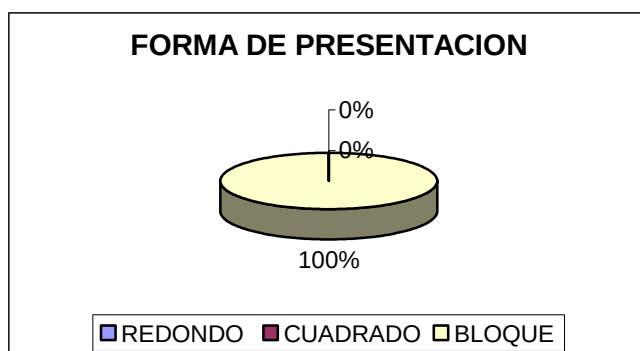
El 100% de las pizzerías encuestadas compran queso doble crema, el resultado obtenido indica la preferencia del queso doble crema para a la actividad comercial de estos establecimientos.

❖ FORMA DE PRESENTACIÓN

Tabla 61. Presentación.

PRESENTACIÓN	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
REDONDO		
CUADRADO		
BLOQUE	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 61. Forma de presentación

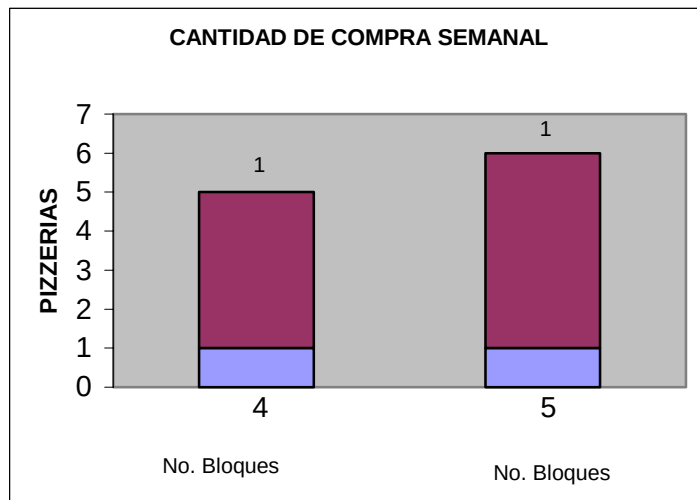
El 100% de las pizzerías encuestadas prefieren la presentación en bloque.

❖ CANTIDAD EN NUMERO DE BLOQUES

Tabla 62. Cantidad de compra semanal.

CANTIDAD (X)	PIZZERÍAS (Y)	X * Y
4	1	4
5	1	5
TOTAL	2	9

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 62. Cantidad de compra semanal

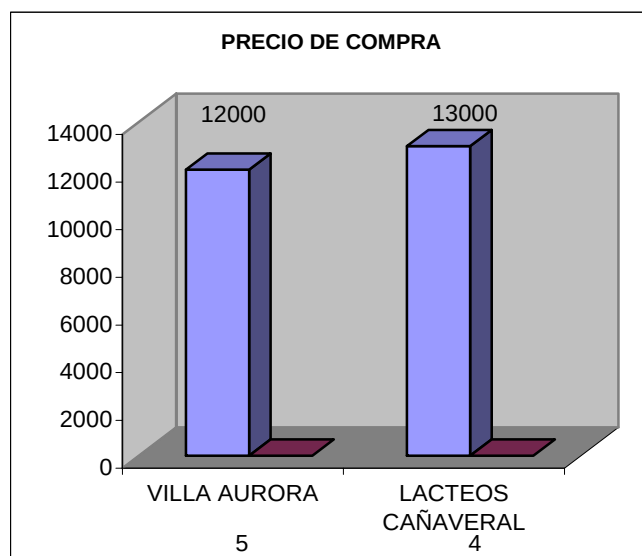
Las pizzerías encuestadas compran un promedio de 9 bloques por semana.

❖ **PRECIO DE COMPRA**

Tabla 63. Precio de Compra

MARCA	PRECIO	CANTIDAD
VILLA AURORA	12000	5
LACTEOS CAÑAVERAL	13000	4
TOTAL		9

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 63. Precio de compra

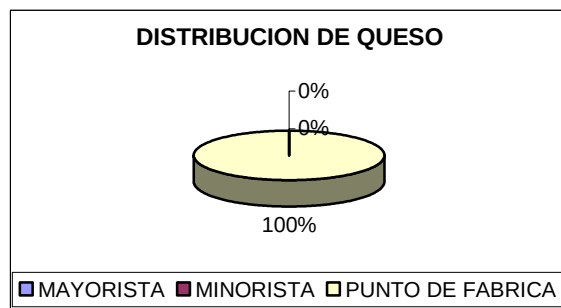
Las pizzerías encuestadas compran un promedio de 9 bloques de queso semanalmente doble crema, mostrando preferencia por las marcas Villa Aurora y Lácteos Cañaveral, cuyos precios oscilan entre \$ 12.000 y \$13.000 pesos.

Análisis Pregunta 2. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Tabla 64. Agente distribuidor

DISTRIBUIDOR	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
MAYORISTA		
MINORISTA		
PUNTO DE FABRICA	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 64. Agente distribuidor

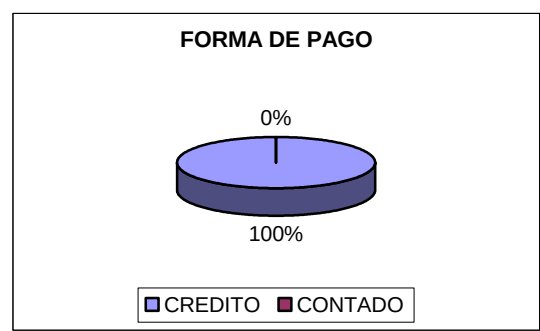
El 100% de las pizzerías encuestadas declaran comprar los quesos en los puntos directos de fábrica.

Análisis Pregunta 3. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Tabla 65. Forma de pago

FORMA DE PAGO	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
CREDITO	2	
CONTADO		100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 65. Forma de pago

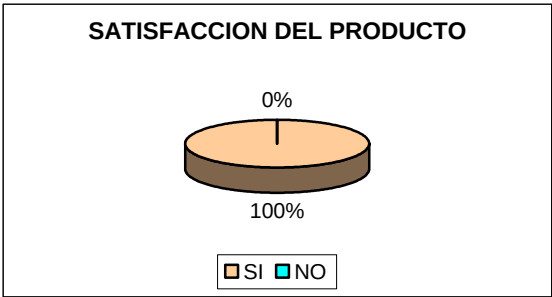
El 100% de las pizzerías encuestadas cancelas sus pedidos de contado.

Análisis Pregunta 4. ¿Esta satisfecho con el queso que utiliza?

Tabla 66. Satisfacción del producto

RESPUESTA	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 66. Satisfacción del producto

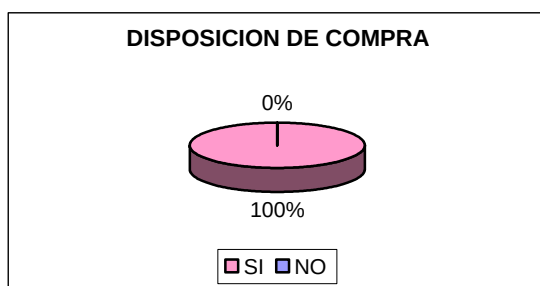
El 100% de las pizzerías encuestadas declaran estar satisfechas con el queso que utilizan para la elaboración de sus productos.

Análisis Pregunta 5. ¿Si le ofrecieran nuevamente un queso 100% natural producido por la empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá estaría dispuesto a comprarlo?

Tabla 67. Disposición de compra

RESPUESTA	PIZZERÍAS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 67. Disposición de compra

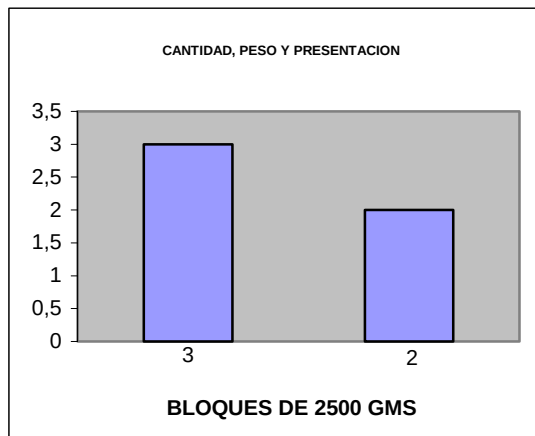
El 100% de las pizzerías encuestadas están dispuestas a comprar una nueva marca de queso producida por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá.

Análisis Pregunta 6. ¿Si la anterior respuesta es afirmativa, que cantidad, peso y presentación estaría dispuesto a comprar?

Tabla 68. Cantidad solicitada

PRESENTACIÓN	CANTIDAD	No. PIZZERÍAS
BLOQUE	3	1
BLOQUE	2	1
TOTAL		2

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 68. Cantidad solicitada

Las pizzerías encuestadas están dispuestas a comprar en promedio 5 bloques doble crema de 2500 gms cada uno por semana.

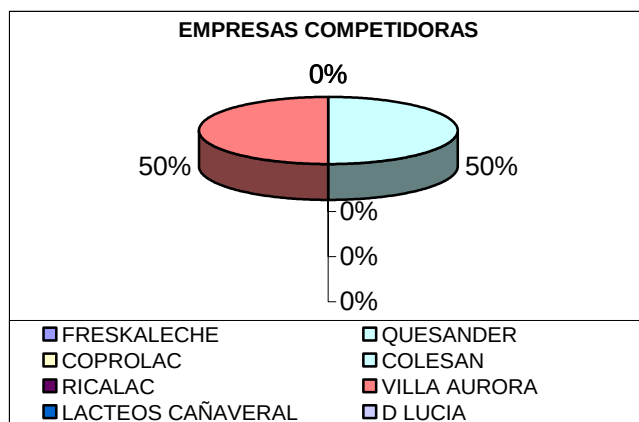
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS PRODUCTORA DE QUESO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Análisis Pregunta 1. ¿De las empresas del sector de los quesos cuales son su directa competencia?

Tabla No. 69 Empresas Competidoras

EMPRESAS COMPETIDORAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
FRESKALECHE		
QUESANDER	1	50%
COPROLAC		
COESAN		
RICALAC		
VILLA AURORA	1	50%
LACTEOS CAÑAVERAL		
D LUCIA		
OTRAS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 69. Empresas competidoras

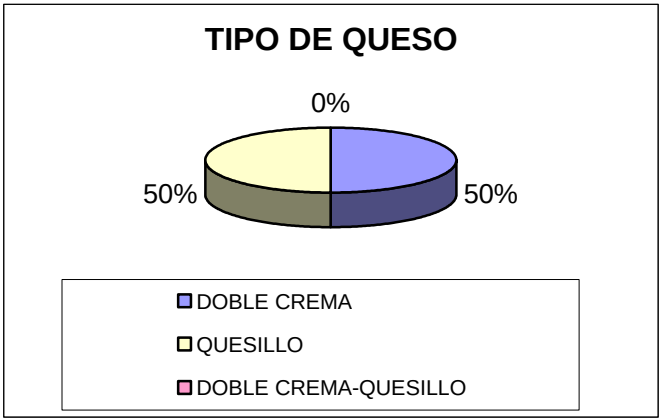
De las empresas encuestadas el 50% consideran que Quesander es una de las empresas consideradas como directa competencia; el restante 50% consideran que su mas directa competencia es la empresa Villa aurora.

Análisis Pregunta 2. ¿Qué tipo de queso se produce en la empresa?

Tabla No 70. Tipo de queso

TIPO DE QUESO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	1	50%
QUESILLO	1	50%
DOBLE CREMA-QUESILLO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica No 70. Tipo de queso.

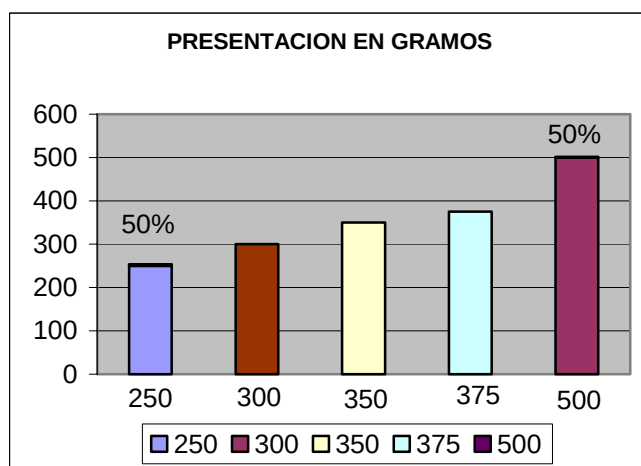
El 50% de las empresas encuestadas manifestaron que el tipo de queso producido en la empresa es el queso tajado; seguido del quesillo con el restante 50%.

❖ PRESENTACIÓN EN GRAMOS

Tabla No 71. Presentación en gramos

PRESENTACIÓN EN GRAMOS	EMPRESAS PRODUCTOR AS	PORCENTA JE
250	1	50%
300		
350		
375		
500	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 71. Presentación en gramos

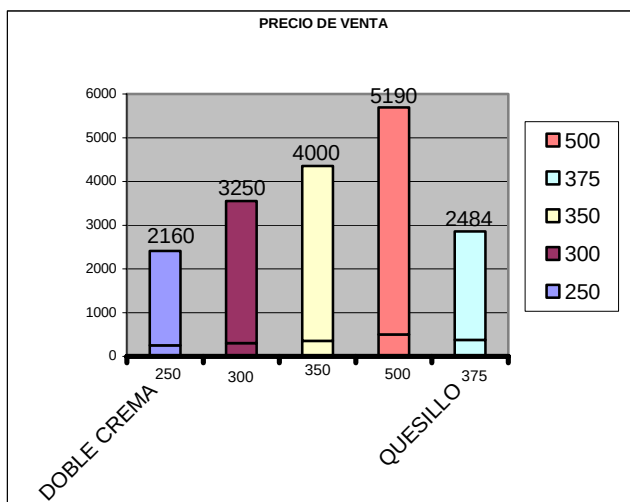
El 50% de las empresas encuestadas la presentación en gramos que mas producen son la de 250 gramos, seguida de la presentación de 500 gramos.

❖ PRECIO DE VENTA

Tabla No 72. Precio de venta

TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA
DOBLE CREMA	250	2160
	300	3250
	350	4000
	500	5190
QUESILLO	375	2484

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 72. Precio de venta

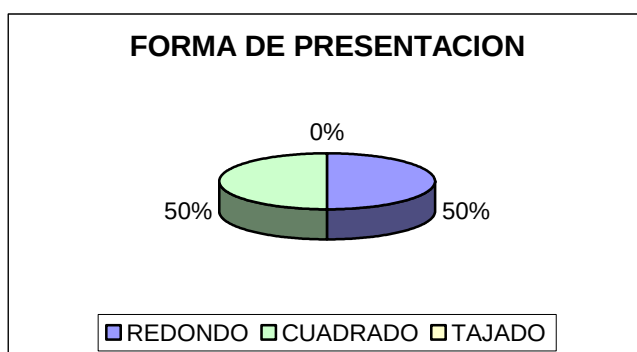
Los precios de las empresas encuestadas dependen de las presentaciones en gramos y del tipo de queso doble crema producido.

❖ FORMA DE PRESENTACIÓN

Tabla No 73. Forma de Presentación

FORMA DE PRESENTACIÓN	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
REDONDO	1	50%
CUADRADO	1	50%
TAJADO		
BLOQUE		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Gráfica No 73. Forma de presentación

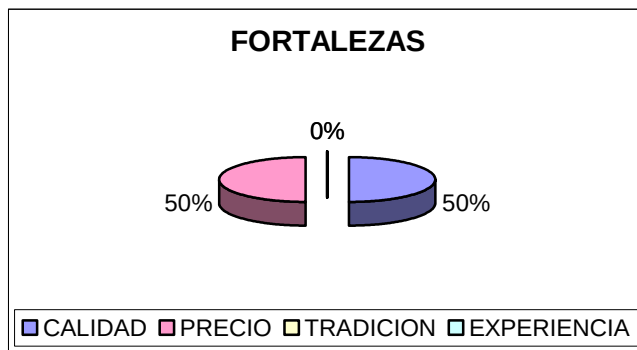
La presentación que las empresas encuestadas mas producen es la de forma redonda y cuadrada.

Análisis Pregunta 3. ¿Cuales son sus fortalezas y debilidades como empresa productora de queso?

Tabla No 74. Fortalezas

FORTALEZAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
CALIDAD	1	50%
PRECIO	1	50%
TRADICION		
EXPERIENCIA		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 74. Fortalezas

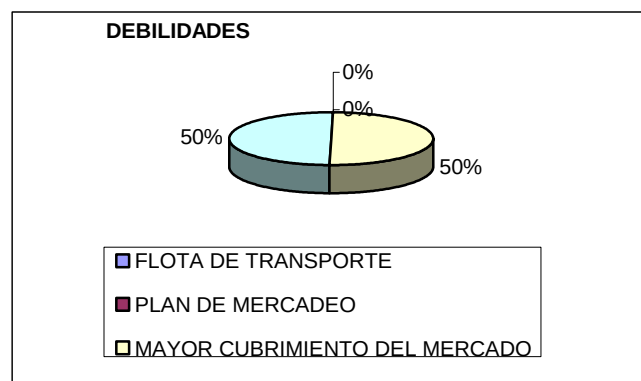
El 50% de las empresas productoras de quesos manifestaron que las fortalezas que poseen son la calidad y precio.

❖ DEBILIDADES

Tabla No 75. Debilidades

DEBILIDADES	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
FLOTA DE TRANSPORTE		
PLAN DE MERCADEO		
MAYOR CUBRIMIENTO DEL MERCADO	1	50%
INDUSTRIALIZACIÓN DE LA PRODUCCION	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del proyecto



Grafica No 75. Debilidades

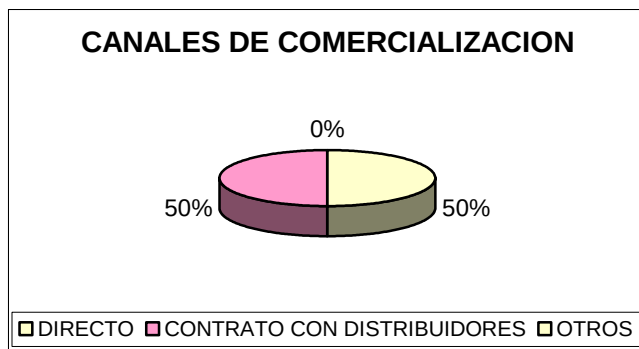
El 50% de las empresas encuestadas declararon que las debilidades mas sobresalientes son lograr un mayor cubrimiento del mercado e industrializar la producción.

Análisis Pregunta 4. ¿Que canales de comercialización utilizan?

Tabla No 76. Canales de comercialización

CANALES	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DIRECTO	1	50%
CONTRATO CON DISTRIBUIDORES	1	50%
OTROS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 76. Canales de comercialización.

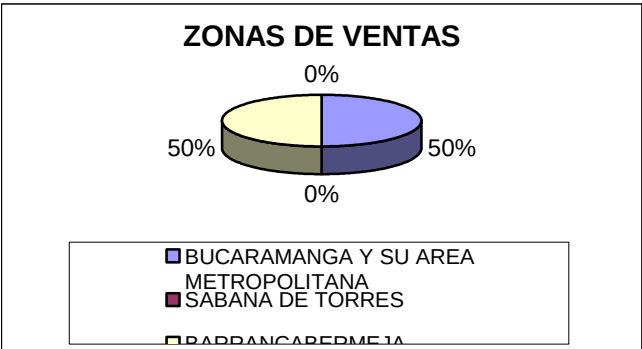
De las empresas encuestadas el 50% manifestaron que utilizan un canal directo para comercializar sus productos; el restante 50% utilizan contratos con distribuidores.

Análisis Pregunta 5. ¿En que partes de Santander se encuentran posicionados con sus productos (queso)?

Tabla No 77. Zonas de ventas

ZONAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA	1	50%
SABANA DE TORRES		
BARRANCABERMEJA	1	50%
SAN GIL		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 77. Zona de ventas

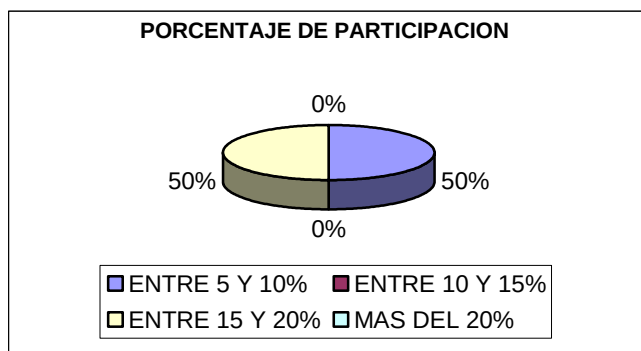
El mayor cubrimiento del mercado se localiza en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, seguida de la zona correspondiente al Municipio de Barrancabermeja.

Análisis Pregunta 6. ¿Que porcentaje de participación en el mercado de los quesos le corresponde a su empresa?

Tabla No 78. Porcentaje de participación

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
ENTRE 5 Y 10%	1	50%
ENTRE 10 Y 15%		
ENTRE 15 Y 20%	1	50%
MAS DEL 20%		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 78. Porcentaje de participación

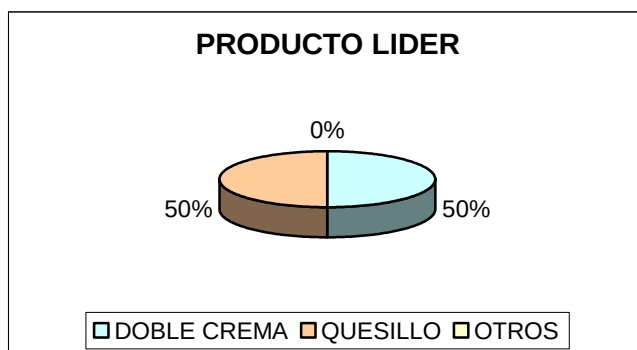
Las empresas encuestadas manifestaron tener una participación entre un 5 y 10 % del mercado y el restante 50% entre un 10 y 15%.

Análisis Pregunta 7. ¿Cuál es el producto líder en cuanto a queso que su empresa produce?

Tabla No 79. Producto líder

PRODUCTO LIDER	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DOBLE CREMA	1	50%
QUESILLO	1	50%
OTROS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 79. Producto líder.

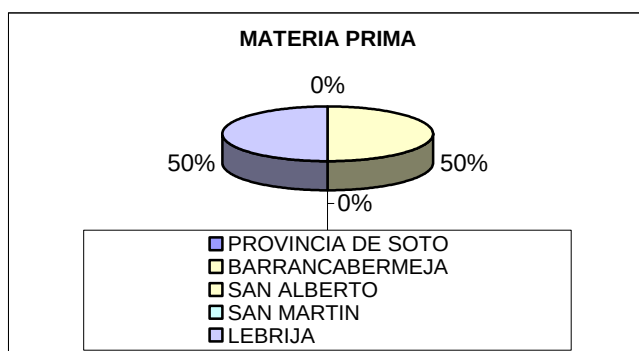
De las empresas encuestadas el 50% manifestaron que su producto líder es el queso doble crema; seguido de un 50% en el cual el producto líder es el quesillo.

Análisis Pregunta 8. ¿De donde proviene la materia prima que utiliza para la elaboración de sus productos?

Tabla No 80. Materia prima

MATERIA PRIMA	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
PROVINCIA DE SOTO		
BARRANCABERMEJA	1	50%
SAN ALBERTO		
SAN MARTIN		
LEBRIJA	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 80. Materia Prima

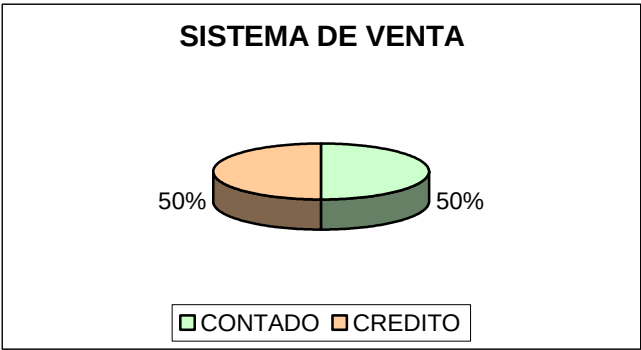
Las empresas encuestadas manifestaron que su materia prima proviene de las veredas y corregimientos de los municipios de Barrancabermeja y Lebrija Santander.

Análisis Pregunta 9. ¿Que sistema de venta utilizan?

Tabla No 81. Sistema de venta

SISTEMA DE VENTA	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
CONTADO	1	50%
CREDITO	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 81. Sistema de venta

El 50% de las empresas encuestadas utilizan un sistema de ventas a contado; el restante 50% de las empresas utilizan el crédito.

❖ CREDITO

Tabla No 82. CREDITO

PLAZO CRÉDITO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
A 30 DÍAS	1	100%
A 60 DÍAS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No. 82. Plazo en días

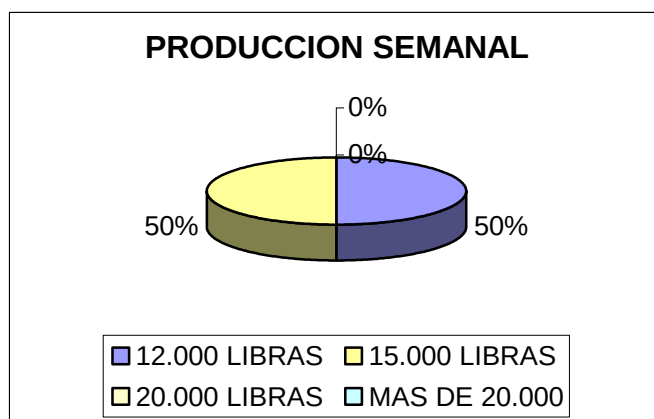
El 100% de las empresas encuestadas manifestaron que el plazo otorgado para el crédito es de 30 días.

Análisis Pregunta 10. ¿Cuanto queso produce a la semana?

Tabla No 83. Producción semanal

PRODUCCION	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
12.000 LIBRAS	1	50%
15.000 LIBRAS	1	50%
20.000 LIBRAS		
MAS DE 20.000		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 83. Producción Semanal

Las empresas manifestaron que un 50% de ellas producen semanalmente 12.000 libras de queso; el restante 50% manifestaron que producen aproximadamente 15.000 libras de queso.

Análisis Pregunta 11. ¿Utiliza algunas estrategias de mercadeo para posicionar sus productos en el mercado?

Tabla No 84. Estrategias de mercadeo

ESTRATEGIAS	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 84. Estrategias de mercadeo

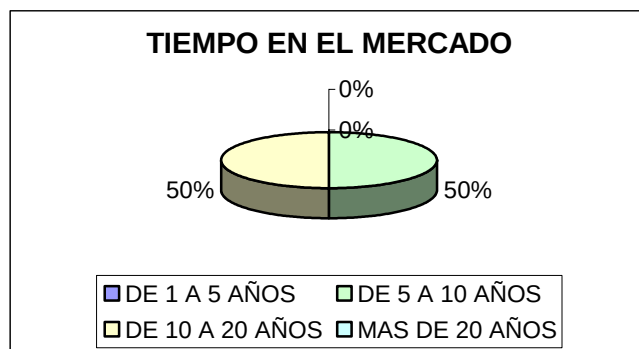
El 100% de las empresas encuestadas manifestaron utilizar estrategias de promoción y mercadeo para vender sus productos.

Análisis Pregunta 12. ¿Cuanto tiempo lleva en el mercado de los quesos?

Tabla No 85. Tiempo en el mercado de los quesos

TIEMPO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
DE 1 A 5 AÑOS		
DE 5 A 10 AÑOS	1	50%
DE 10 A 20 AÑOS	1	50%
MAS DE 20 AÑOS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 85. Tiempo en el mercado

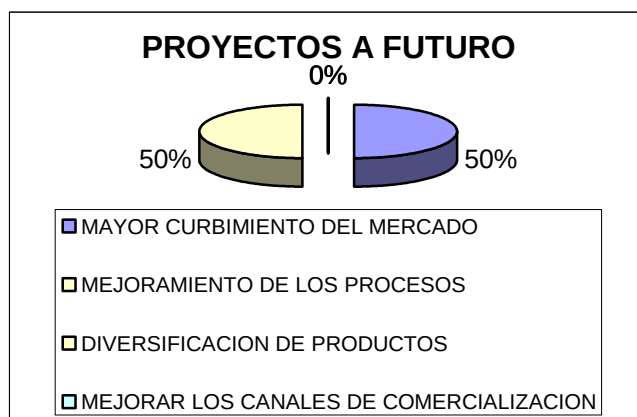
De las empresas encuestadas el 50% de ellas manifestaron llevar en el mercado de los quesos de 5 a 10 años; seguida de un 50% que manifestaron llevar de 10 a 20 años en el mercado.

Análisis Pregunta 13. ¿Que proyectos a futuro tiene la empresa?

Tabla No 86. Proyectos a futuro

PROYECTOS A FUTURO	EMPRESAS PRODUCTORAS	PORCENTAJE
MAYOR CUBRIMIENTO DEL MERCADO	1	50%
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	1	50%
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS		
MEJORAR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN		
EJERCER CONTROL DE CALIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto



Grafica No 86 Proyectos a futuro

Dentro de las empresas encuestadas el 50% manifestaron que tienen proyectado hacia el futuro un mayor cubrimiento del mercado, seguido de un 50% que manifestaron proyectar hacia el futuro realizar mejoramiento de los procesos llevados hasta el momento.

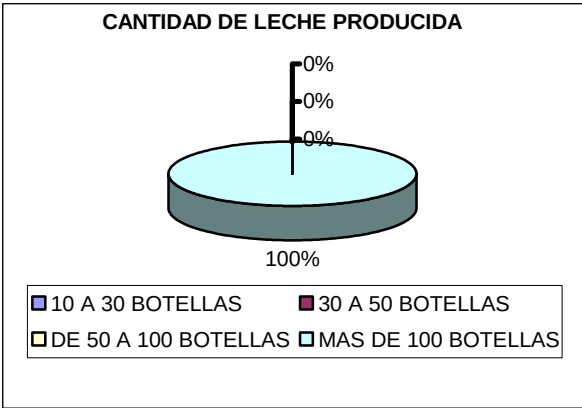
RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE LECHE CRUDA DEL MUNICIPIO DE SURATÁ(S).

Análisis Pregunta 1. ¿Qué cantidad de leche produce diariamente?

Tabla 87. Cantidad leche producida

CANTIDAD	PROVEEDORES	PORCENTAJE
10 A 30 BOTELLAS		
30 A 50 BOTELLAS		
DE 50 A 100 BOTELLAS		
MAS DE 100 BOTELLAS	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 87. Cantidad de leche producida

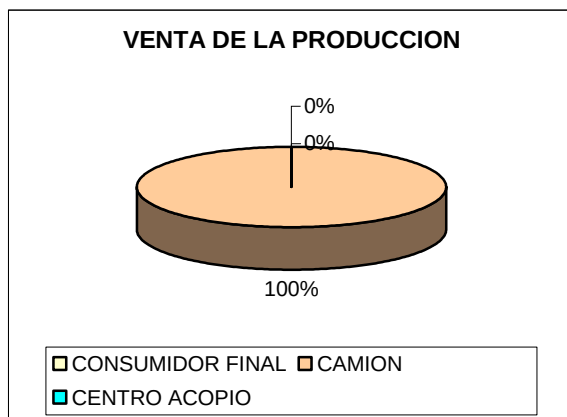
El 100% de los encuestados producen más de 100 botellas de leche diariamente.

Análisis Pregunta 2. ¿A quien vende su producción lechera?

Tabla 88. Venta de Producción

VENDE A:	PROVEEDORES	PORCENTAJE
CONSUMIDOR FINAL		
CAMIÓN	2	100%
CENTRO ACOPIO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 88. Venta de la producción

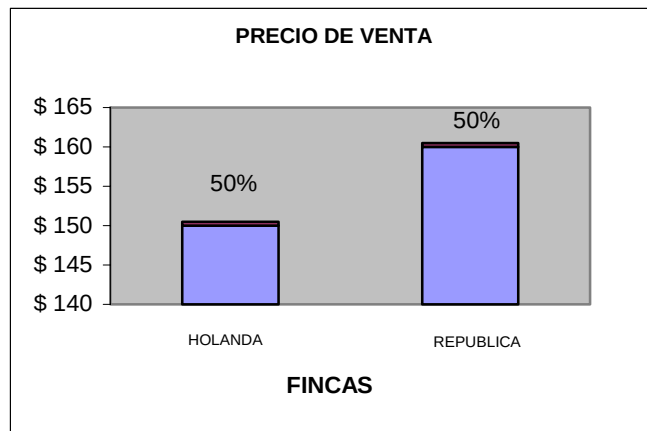
Los resultados permiten ver que los encuestados venden su producción lechera a un camión recolector.

Análisis Pregunta 3. ¿A que precio vende la botella de leche?

Tabla 89. Precio de Venta

PRECIO (\$)	PROVEEDORES	PORCENTAJE
150	1	50%
160	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 89. Precio de venta

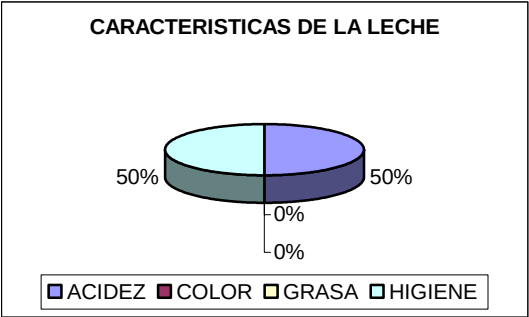
Generalmente el precio de la botella de leche oscila entre \$ 150 y \$ 160 pesos, esto demuestra que no existe un precio unificado para la leche.

Análisis Pregunta 4. Indique las características más importantes que tienen en cuenta el comprador de leche

Tabla 90. Características de la leche

CARACTERISTICAS	PROVEEDORES	PORCENTAJE
ACIDEZ	1	50%
COLOR		
GRASA		
HIGIENE	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 90. Características de la leche

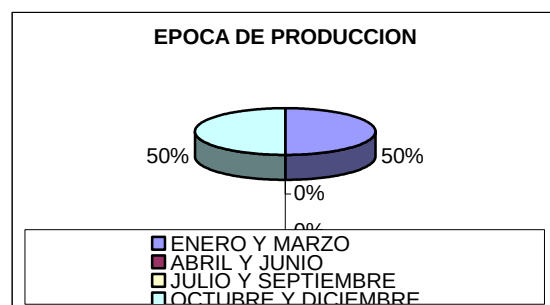
Los resultados permiten observar que las características más importantes que tiene en cuenta el comprador son la acidez y la higiene.

Análisis Pregunta 5. ¿Cuál es la mejor época de producción lechera?

Tabla 91. Época de Producción

ÉPOCA	PROVEEDORES	PORCENTAJE
ENERO Y MARZO	1	50%
ABRIL Y JUNIO		
JULIO Y SEPTIEMBRE		
OCTUBRE Y DICIEMBRE	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 91. Época de producción

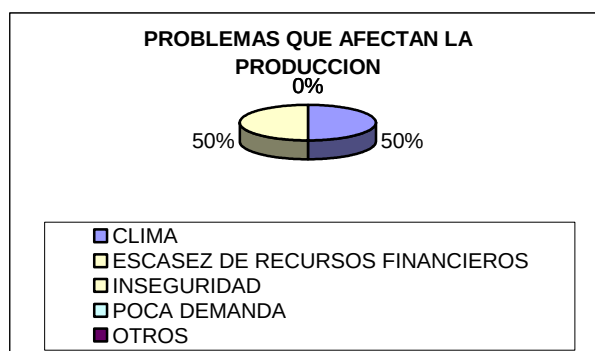
Los proveedores manifestaron que la mejor época lechera es el periodo comprendido entre los meses de Enero a Marzo, así como los meses de Octubre a Diciembre.

Análisis Pregunta 6. ¿Cuál es el problema más importante que afecta su producción lechera?

Tabla 92. Problemas que afectan

PROBLEMAS	PROVEEDORES	PORCENTAJE
CLIMA	1	50%
ESCASEZ DE RECURSOS FINANCIEROS	1	50%
INSEGURIDAD		
POCA DEMANDA		
OTROS		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 92. Problemas que afectan la producción

De acuerdo a sus respuestas los encuestados manifestaron que los problemas que más afectan la producción lechera son el clima y la escasez de recursos financieros.

Análisis Pregunta 7. ¿Piensa realizar algún proyecto para mejorar la producción lechera?

Tabla 93. Proyectos a realizar

RESPUESTAS	PROVEEDORES	PORCENTAJE
SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 93. Proyectos a realizar

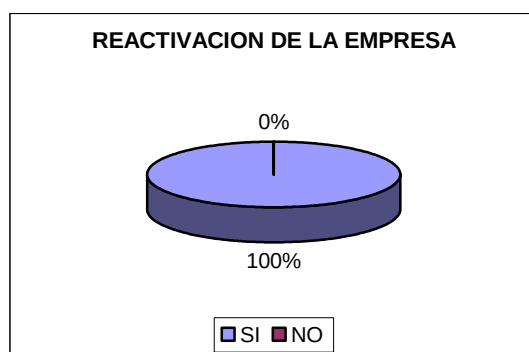
El 50% de los encuestados manifestaron que piensan realizar algún proyecto para mejorar su producción lechera tales como la compra de vacas; el restante porcentaje manifiestan no tener proyecto alguno para mejorar su producción debido a su escasez de recursos económicos.

Análisis Pregunta 8. ¿Esta de acuerdo que en Suratá se reactive la Empresa Procesadora de Lácteos?

Tabla 94. Reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos

RESPUESTAS	PROVEEDORES	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 94. Reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos

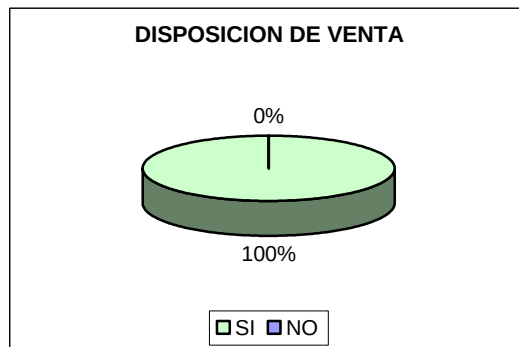
El 100% de los encuestados están de acuerdo con la reactivación de la Empresa Procesadora de Lácteos por que consideran que así apoyarían el progreso de la región y a la vez unificarían el precio de la leche.

Análisis Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto a vender su producción lechera a la Empresa Procesadora de lácteos?

Tabla 95. Disposición de venta

RESPUESTAS	PROVEEDORES	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Autoras del Proyecto.



Grafica 95. Disposición de venta

El 100% de los encuestados manifestaron vender su producción lechera a la Empresa Procesadora de lácteos por que de esta forma apoyarían a una empresa de la región.

Anexo B. Formato Encuesta Prueba Piloto

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL BUCARAMANGA

ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE LECHE CRUDA DEL MUNICIPIO DE SURATÁ (SANTANDER)

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin analizar la capacidad de suministro de materia prima (leche) para la elaboración del producto (queso) fabricado por la empresa Procesadora de Lácteos del municipio de Suratá (Santander).

1. ¿Qué cantidad de leche produce diariamente?

- a. De 10 a 30 botellas -----
- b. De 30 a 50 botellas -----
- c. De 50 a 100 botellas -----
- d. Más de 100 botellas -----

2. ¿A quién vende su producción?

- a. Consumidor final. -----
- b. Camión -----
- c. Centro de acopio. -----
- d. Otros -----
- e. Cual -----

3. ¿A qué precio vende la botella de leche?

4. ¿Indique las características más importantes que tiene en cuenta el comprador de leche?

- a. Acidez -----
- b. Color -----
- c. Grasa -----
- d. Higiene -----

5. ¿Cuál es la mejor época de producción lechera?

- a. Entre Enero y Marzo -----
- b. Entre Abril y Junio -----
- c. Entre Julio y Septiembre -----
- d. Entre octubre y Diciembre -----

6. ¿Cuál es problema más importante que afecta su producción lechera?

- a. Clima -----
- b. Inseguridad -----
- c. Escasez de recurso financiero -----
- d. Poca demanda -----
- e. Otro -----

¿Cuál? -----

7. ¿Piensa realizar algún proyecto para mejorar la producción lechera?

SI -----

NO -----

¿Por qué?-----

8. ¿Esta de acuerdo que en Surata se reactive la Empresa Procesadora de Lácteos?

SI -----

NO -----

¿Por qué?-----

9. ¿Estaría dispuesto a vender su producción lechera a la Empresa Procesadora de Lácteos?

SÍ -----

NO -----

POR QUE? -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A TIENDAS, SUPERMERCADOS Y MICROMERCADOS
CIUDAD DE BUCARAMANGA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre el consumo de derivados lácteos (queso) en la ciudad de Bucaramanga; atentamente solicitamos a Usted la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

ENCUESTA NO

1. ¿Comercializa Queso en su establecimiento?

SÍ _____

NO _____

2. ¿Qué marca, que tipo, que presentación, que cantidad, que precio unitario de compra y venta, que forma de presentación de queso vende en promedio semanalmente? Favor diligenciar en cuadro.

MARCA	TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN (GRMS)	CANTIDAD (NO. UDS PRESENTACIÓN)	PRECIO UNITARIO COMPRA	PRECIO UNITARIO VENTA	PRESENTACIÓN			
						Redondo	Rectangular	Cuadrado	Bloque

3. ¿De las marcas existentes en el mercado qué porcentaje de venta le corresponde según la preferencia de los consumidores?

MARCAS	PORCENTAJE
Freskaleche	
Alpina	
Los laureles	
El playonero	
Quesander	
Coporolac	
Rikalac	
Colesan	
D'Lucia	
Villa Aurora	
Colanta	
Cañaveral	
Lechesan	
Otros	

4. ¿Por qué razones prefiere el Queso que compra? (marque solo dos razones)

Precio _____

Calidad _____

Variedad _____

Sabor _____

Presentación _____

Empaque _____

Grosor _____

5. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Diario _____

Semanalmente _____

Dos veces por semana _____

Quincenal _____

Mensual _____

6. ¿Quién le distribuye a usted el queso?

Mayorista _____

Minorista _____

Punto Directo de Fabrica _____

7. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Contado _____

Crédito _____ ¿A cuántos días? _____

8. ¿Está satisfecho con el queso que comercializa?

SÍ _____ NO _____

PORQUE? _____

9. ¿Si le ofrecieran queso 100% natural (DOBLE CREMA – QUESILLO) producido por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá (s) estaría dispuesto a comercializarlo?

SÍ _____ NO _____

PORQUE? _____

10. ¿Qué cantidad de queso en promedio estaría dispuesto a comprar semanalmente?

DOBLE CREMA

Cantidad en unidades _____

Peso en gramos _____

QUESILLO

Cantidad en unidades _____

Peso en gramos _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PIZZERÍAS DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre el consumo de derivados lácteos (queso) en la ciudad de Bucaramanga, atentamente solicitamos a Usted la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

ENCUESTA NO

1. ¿Qué marca, que tipo, que cantidad, que peso, y en que presentación compra el queso en promedio semanalmente? (Favor diligenciar el cuadro).

MARCA	TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN (GMS)	CANTIDAD SEMANA(BLOQUES)	PRECIO COMPRA(BLOQUES)

2. ¿Quién le distribuye a usted el queso?

Mayorista _____

Minorista _____

Punto de fábrica _____

Otro _____

3. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Contado _____

Crédito _____

¿A cuántos días? _____

4. ¿Esta satisfecho con el queso que utiliza?

SI _____ NO _____

¿Porqué?

5. ¿Si le ofrecieran el queso 100% natural producido por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Surata estaría dispuesto a comprarlo?

SI _____ NO _____

¿Porqué?

6. ¿Si la anterior respuesta es afirmativa, qué cantidad en bloques, estaría dispuesto a comprar?

Cantidad en unidades _____

Peso _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESA PRODUCTORAS DE QUESO DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre las empresas productoras de queso en la ciudad de Bucaramanga, atentamente solicitamos a Usted la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

Nombre de la empresa: _____

Dirección : _____

Teléfono: _____

1. ¿De las empresas del sector de los quesos son su directa competencia?

a. Coprolac -----

b. Freskaleche -----

c. Quesander -----

d. Colesan -----

e. RiKalac -----

f. Villa Aurora -----

g. Cañaveral -----

h. D Lucia -----

i. Otras -----

Cual -----

2. ¿Qué tipo de queso, que presentación, que precio de venta se produce en la empresa? Favor diligenciar el cuadro.

TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN (GRMS)	PRECIO VENTA	PRESENTACIÓN		
			Redondo	Cuadrado	Bloque

3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como empresa productora de queso?

FOTALEZAS	DEBILIDADES

4. ¿Qué canales de comercialización utilizan?

- a. Directo -----
- b. Contrato con distribuidor -----
- c. Otro -----
- Cual -----

5. ¿En que partes de Santander se encuentran posesionados con su producto (queso)?

- a. Bucaramanga y su área metropolitana -----
- b. Barrancabermeja -----
- c. San Gil -----
- d. Otro -----
- Cual -----

6. ¿Qué porcentaje de participación en el mercado de los quesos le corresponde a su empresa?

- a. Entre 5 y 10% -----
- b. Entre 10 y 15% -----
- c. Entre 15 y 20% -----
- d. Más del 20% -----

7. ¿Cuál es el producto líder en cuanto a queso para su empresa?

- DOBLE CREMA: Dietético -----
- Tajado -----
- Semi Descremado -----
- Cremoso -----

QUESILLO -----

OTRO ----- CUAL -----

8. ¿De donde proviene la materia prima que utiliza para la elaboración de sus productos?

- a. Barrancabermeja -----
- b. Lebrija -----

- c. Provincia de Soto -----
- d. San Alberto -----
- e. San Martín -----
- f. Aguachica -----
- g. Otro -----
- CUAL -----

9. ¿Qué sistema de venta utilizan?

- a. Contado -----
- b. Crédito ----- CUANTOS DÍAS -----
- c. Ambos -----

10. ¿Cuánto queso produce a la semana?

- a. 12.000 libras -----
- b. 15.000 libras -----
- c. 20.000 libras -----
- d. más de 20.000 -----

11. ¿Utilizan alguna estrategia de mercadeo para posesionar su producto en el mercado?

- SÍ ----- NO -----
- CUAL -----
-

12. ¿Qué tipos de clientes manejan?

- a. Tiendas -----
- b. Autoservicio -----
- c. Pizzerías -----
- d. Fondos de empleados -----

- e. Cooperativas -----
- f. Instituciones privadas -----
- g. Otros ----- CUAL -----

13. ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado de queso?

- a. De 1 a 5 años -----
- b. De 5 a 10 años -----
- c. De 10 a 20 años -----
- d. Más de 20 años -----

15. ¿Qué proyectos a futuro tiene la empresa?

- a. Mayor cubrimiento del mercado -----
- b. mejoramiento de procesos -----
- c. Diversificación de productos -----
- d. Mejoramiento de los canales de comercialización -----
- e. Mejoramiento de las relaciones comerciales -----
- f. Ejercer control de calidad sobre los productos -----

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS TIENDAS DE SURATÁ Y MATANZA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre el consumo de derivados lácteos (queso) en la ciudad de Bucaramanga, atentamente solicitamos a Usted la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

ENCUESTA NO

1. ¿En su negocio comercializa queso?

SÍ _____

NO _____

1. ¿Qué tipo de queso vende mas?

DOBLE CREMA _____

QUESILLO _____

OTROS _____

Cual? _____

2. ¿Qué presentación en gramos vende mas?

250 _____

400 _____

500 _____

3. ¿Con que frecuencia compra queso?

DIARIAMENTE _____
DIA POR MEDIO _____
CADA TRES DÍAS _____
UNA VEZ A LA SEMANA _____

5.¿Qué atributos tiene mayor importancia para usted a la hora de comprar queso?

PRECIO _____
HIGIENE _____
EMPAQUE _____
CALIDAD _____
OTROS _____
CUAL? _____

1. ¿Qué opinión tiene usted con respecto al queso que producía la Empresa Procesadora de lácteos del Municipio de Suratá?

PRECIO _____
SABOR _____
NUTRITIVO _____
OTROS _____
CUAL? _____

2. ¿Ha presentado inconvenientes el queso que usted compra actualmente?

SI _____ NO _____

3. ¿si le ofrecieran nuevamente un queso 100% natural producido por la Empresa Procesadora de lácteos del Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

SI _____

NO _____

3. ¿Qué cantidad de queso (Doble Crema- Quesillo) en promedio estaría dispuesto a comprar semanalmente?

Cantidad en unidades _____

Peso en gramos _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Empresas productoras de queso de la ciudad de Bucaramanga

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	CRA 17 No 58- 175	6410466-6410465
ANDINALAK ALIMENTOS Y BEBIDAS	CRA 24 No 11-45	6328682
CABRAS & CABRITOS	CRA 25 No 34-63 APTO 201	6352845
COLANTA	CRA 29 A No 39-50 GIRALUZ AUTOPISTA GIRON KM 8	6460598
COLESAN	PARQUE INDUSTRIAL DE BUCARAMNGA KM 3 VIA CHIMITA CALLE F No 59	6760775-6760183
COMERCIALIZADORA DE LACTEOS LA VAQUITA SANTANDEREANA	CRA 22 No 9-07	6714071
DISTRIBUIDORES DE LACTEOS DEL CESAR DEL SUR	CENTRO METROPOLITANO DE MERCADEO LOCAL 29-30	6301004
VILLA AURORA FABRICA	CALLE 8 No 22-27	6713591-6714304
FRESKALECHE	PARQUE INDUSTRIAL KM 3 VIA PALEQUE CHIMITA	6761919
LA CRISTALINA	MERCADO LA CONCORDIA LOCAL 23	6335513
LACTEOS COCONUBO	CRA 27ª No 40-47	6834146
LACTEOS EL CORRAL	CRA 20 No 17-37	6715579
LACTEOS EL PROGRESO	CRA 21 No 8-34	6716103
LACTEOS KAREN	CRA 16 No 33-44 PISO 3 LOCAL F-25 CENTRO COMERCIAL DE MERCADEO	6425517
LACTEOS SANTA LUCIA	CRA 19 NO 5-21	6714948
LACTEOS Y REFRESCOS EL PLAN (PRODUCTORES DE QUESO CHUCUREÑO)	CALLE 44 No 28-31 APARTAMENTO 203	6576765
PRODUCTOS ALEXANDRA LTDA	CRA 21 No 7-34	6712507
QUESANDER LTDA	CRA 18 No 13-33	6712507
RIKALAC S.A.	CRA 18 No 13-33	6712507
DISTRIQUESOS	CALLE 98 No 32-11 LA LIBERTAD	6515605
FABRICA DE QUESO LOS LAURELES	CRA 21 No 13-36	6712260
INDULAC DEL ORIENTE	CALLE 7 No 16-19	6719726-6713682

PIZZERÍAS CIUDAD DE BUCARAMANGA

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
PIZZERIA ASTURIAS	Calle 35 No.22-24	6457565 – 6351914
PIZZERIA RITMO	Calle 49 No. 54-210 Pan de azúcar	6474292 – 6478152
PIZZERIA BOCCA DELLA VERITA	Cra 29ª NO.44-23 Parque de las palmas	6479363 – 6435458
SUPERPIZZA	Centro Comercial Cabecera IV etapa L-253	6430843
PIZZERIA CARACOL	Cra 30 No. 32-52	6348871 – 6345928
PIZZERIA EL PORTAL EXPRESS	Cra 30 No. 13ª-06 Piso 2	6451676
PIZZERIA GATO PARDO	Calle 44 No.29-33	6471153
JENO'S PIZZA	Cra 17 No.45-77 L-6	6803513
PIZZERIA LA FRAGATA	Cra 29 No.55ª-04	6476617 – 6436093
PIZZERIA LA TAVOLA CALDA	Calle 9 NO.23-16	6329364
MI PIZZA A DOMICILIO	Cra 31 No.34-32	6345334
PIZZA DE NOCHE	Calle 42 con Cra33 esquina	6359226
2X1 PIZZA	Calle 56 No. 29-95 L-3	6474020 – 6570343
ZIRU'S PIZZA	Calle 35 No. 31-75 Rivera	6351768 – 6345614
PIZZA EXPRESS	Calle 55 No.17ª-136	6449006
PIZZA HUT	Calle 42 No.33-11	6459692
PIZZA SAMY	Cra 35 No.33-22	6455798
PIZZA XCION	Avda González Valencia No. 48-66	6470181
PIZZA & FLAUTAS	Calle 34 No. 34-18	6341104
PIZZERIA CIUDAD MUTIS	Calle 60 No.7W-35 Mutis	6838170
PIZZERIA PANADERIA DRUPPY	Avda los Búcaros No. 3-165 L-9 Marsella Real	6412479
PIZZERIA PISSA PIZZA	Cra 35ª No. 51-46 L-31	6437526
PIZZERIA POPSY	Cra 27 No.52-108	6432351
PIZZERIA WILLY WILLY	Cra 36 No.48-41 L-9	6570061
PIZZERIA Y RESTAURANTE LA MILANESA	Cra 36 No.42-81	6345650
PIZZERIA Y COMIDAS RAPIDAS POPULAR	Cra 9 No.43-02	6703457
SHAYO'S PIZZA	Calle 45 No.29-55	6472522
PIZZAS PIZ PAN PUM	Calle 33 No.31-107	6455896
PIZZERIA SEFERIS	Calle 33 No.32-06	6455606

Fuente: DIRECTORIO TELEFONICO PUBLICAS S.A. 2003-2004

SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
ALMACENES EXITO	CRA 16 Y 17 CON CLL 45	6808888
AUTOSERVICIO LA FAVORITA	CRA 8ª No 61-137 L 11 METROPOLIS II	6414175
COTRACOLTA LTDA	CALLE 36 No 27-52	6323131
DESPENSA SAN AGUSTIN	CALLE 45 No 14B-12 OFICINA 305	6521546
FONDO ROTATORIO DEL EJERCITO	CALLE 17 No 32C-69	6453197
FRESCO	CALLE 67 No 17-06 L-C	6571160
FROIZ	CRA 40 No 46-76	6578294
LA HUERTA	CALLE 36 No 27-52	6351795
SUPERMERCADOS Y ALMACENES LEY	CALLE 36 No 15-33 CENTRO	6421385- 6304446
LEY CABECERA	CRA 35ª No 49-27 CC CABECERA	6436025- 6436026
LEY ACROPOLIS	AV LOS SAMANES L 100-1	6445147
SUPERMERCADO	CRA 23 No 14-40 SAN FRANCISCO	6320505
MERCADEFAM	CRA 22 No 13-04 SAN FRANCISCO	6716356- 6716804
MERCADEFAM	CALLE 36 No 15-28 L-15 CENTRO COLSEGUROS	6425795- 6427565
MERCADEFAM	CRA 35 No 51-25 CABECERA DEL LLANO	6437353-6472876
CAJASAN PUERTA DEL SOL	CRA 27 No 61-78	6434444
CAJASAN CIUDADELA	DIAG 16 No 57-143	
CAJASAN CENRO	CALLE 36 No 16-50	
MERCOMFENALCO LA 27	CRA 27 No 40ª-24	6345302
MERCOMFENALCO PROVENZA	CALLE 105 No 23-155	6312116
CARULLA VIVERO S.A.	TRAVERSAL ORIENTAL No 92-218	6817171- 6817174

FUENTE: DIRECTORIO TELEFONICO PUBLICAR S.A. 2003-2004

MICROMERCADOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO
MICROMERCADO LA 15	CC POPULAR L -1	6336609
SUPERMERCADO CALDERON	CALLE 31 No 15-62	6427970
AUTOSERVICIO LA FAVORITA	CRA 18 No 61-137 L -11 METROPOLIS II	6414175
MERCABECERA	CRA 38 No 48-41	6432349
MERCAESTADIO LTDA	AV EDUARDO SANTOS No 27-30	6456479
MERCOGRAJAS	CALLE 13 No 22-13	6710981
MICROMERCADO ATH	CRA 8 No 61-137 L - METROPOLIS I	6440505
MICROMERCADO CAMI PAO	PLAZA SAN MARCOS L -1	6419939
MICROMERCADO LA 36	CRA 36 No 35-35	6341615
MICROMERCADO SAN REMO II	CALLE 50 No 27 ^a -70	6471406
MICROMERCADO SAN SEBASTIAN	CALLE 68 No 16-07 L -1	6437603
MICROMERCADO Y DESAYUNADERO LLAMARADA	CALLE 42 No 14-73 APTO 202 CIUDAD BOLIVAR	6417915
SUPERMERCADO FANTASTICO	CRA 24 No 36-45	6352395
SUPERMERCADO LA 18	CRA 18 No 30-56	6520127
SUPERMERCADO EL TREBOL	CALLE 64 TORRE4 APTO 102 CIUDAD BOLIVAR	6417915
SUPERMERCADO LA FRANCESA	CRA 22 No 110-26 PROVENZA	6368271
SUPERMERCADO MERCALICO - PIZZERIA	L -12 MARCELLA REAL	6414498
SUPERMERCADO POPULAR	CALLE 16 ^a No 35-20	6468731
SUPERMERCADO SERRANO PLATA	CC POPULAR L -8	6304081
SUPERMERCADO D'TODO	CRA 22 No 21-59	6350826
SURTIFER	CRA 20 No 49-38	6308505

Anexo D. Listado de Barrios de la ciudad de Bucaramanga por estratos

ESTRATO 1

BARRIOS

COLORADOS

ROSAL

ROSALTA

CAFÉ MADRID

HAMACAS

ALTOS DEL KENEDY

LIZCANO I – II

MIRADOR

VILLA ROSA: DE LA CALLE 8N HASTA LA CALLE 11^a N

MARIA PAZ

MIRAMAR

INDEPENDENCIA

BOSQUES DEL NORTE

LAS OLAS

VILLA MERCEDES

EL CINAL

LA FERIA

MORRORICO

EL DIVISO

BUENOS AIRES

MIRAFLORES

CORDONCILLOS

20 DE JULIO

AFRICA
JUAN 23
GRANJAS DE PROVENZA
ASOCROVI
GRANJAS JULIO RINCON

ESTRATO 2

BARRIOS

OLAS BAJAS
OLAS ALTAS
VILLA MARIA
VILLA ROSA
VILLA HELENA
ANGELES
JOSE MARIA CORDOBA
ESPERANZA I- II
OMAGA
TEJAR NORTE
CHAPINERO
SAN RAFAEL
PIO XII
COLOMBIA
BUCARAMANGA
MINUTO DE DIOS
COLSEGUROS NORTE
REGADEROS NORTE
EL PLAN
SAN CRISTOBAL

LA JUVENTUD

TRANSICION

NORTE BAJO

23 DE JUNIO: CALLE 22 OCCIDENTE HASTA LA CALLE 51

DON BOSCO

ALBANIA

LA PALMA

LA ESTRELLA BALCONCITO

PABLO VI

QUEBRADA LA IGLESIA

SAN PEDRO

SAN MARTIN

LA PEDREGOZA

LAS CASITAS

EL DANGON

MANUELA BELTRAN

ICSABERLAR

GUAYACANES I- II-III

SAN EXPEDITO

NAPOLES

NARIÑO

ESTRATO 3

BARRIOS

KENEDY

JUAN PABLO II

COMUNEROS

MUTUALIDAD

MODELO
GAITAN
SAN FRANCISCO
NUEVA GRANADA
GIRADOT
GRANADA
VILLA ROMERO
23 DE JUNIO: CRA 1 OCC HASTA CRA 3 OCC
SANTANDER
LAS AMERICAS: CRA 39 HASTA LA CRA 44 ENTRE CALLE 35^a Y CALLE 31
GARCIA ROVIRA
ALFONSO LOPEZ
LA JOYA CHORRERAS DE DON JUAN
CAMPO HERMOSO
PRIMERO DE MAYO
CONCORDIA
SAN MIGUEL
AEROPUERTO
RICAUTE
MUTIS
SAN GERARDO
PORVENIR
ALTOS DEL CACIQUE
GRANADOS SUR
ANTONIAS SANTOS SUR
SAN LUIS
LA LIBERTAD
DIAMANTE I
VILLA INES
VILLA SARA

TOLEDO PLATA
LOS ROBLES
VILLA FLOR
RIVIERA (TERMINAL)
BRISAS DE MALPASO
PUNTA ESTRELLA
QUINTA ESTRELLA
MANZANARES
LOS HEROES
VILLA ESMERALDA
VILLA CANDADO
LAS DELICIAS
EL ROCIO
VILLA ALICIA
CIUDAD VENECIA
COAVICONSA
CIUDAD BOLIVAR
CANDILES

ESTRATO 4

BARRIOS

LA UNIVERSIDAD
SAN ALONSO
LOS SAUCES
ALARCON
QUINTA BRIGADA
LOS PINOS
GALAN
AMERICAS

LA AURORA
MEJORAS PÚBLICAS
EL PARADO
ANTONIA SANTOS
BOLIVAR
REAL DE MINAS
TORRES DE ALEJANDRIA
VILLA DIAMANTE
DIAMANTE II
LOS CANELOS
MIRADOR DE SAN LOREZO
VILLA CONQUISTADORES
ASTURIAS
PROVENZA
COMULTRASAN
NUEVO FONTANA
SANTA BARBARA
CONUCOS
MERCEDES
EL PRADO
NARANJOS
ALVAREZ
CENTRO
LA VICTORIA
LA SALLE
LA CEIBA

ESTRATO 5

EL PRADO: Calle 37 hasta la Calle 42 con Carrera 36 hasta la Carrera 32

LA FLORESTA
EL JARDIN
SOTOMAYOR
CABECERA
MERCEDES
BOLARQUI
LOS ALMENDROS

ESTRATO 6

QUINTAS DEL CACIQUE
MIRADOR DEL CACIQUE
PALMERAS DEL CACIQUE
ALTOS DEL LAGO
PAN DE AZUCAR
LOS CEDROS

CABECERA: Sector comprendido entre la Calle 50 hasta la Calle 54

Con Carreras 36 hasta la Carrera 38

Avenida el Jardín entre Carreras 41 hasta la Carrera 34.

SOTOMAYOR CAMPESTRE: Entre calle 44 hasta la Calle 53

Entre carrera 33 hasta la Carrera 27^a.

Fuente: ESTRATIFICACION SOCIECONOMICA DE BUCARAMANGA OFICINA DE
PLANEACION –OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIAL.

ALCALDIA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA

Dr. JAIME ARENAS GOMEZ- Profesional Especialista- Asesor Planeacion.

Anexo E. Encuestas aplicadas en el estudio de mercados



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A MAYORISTAS

(TIENDAS, SUPERMERCADOS Y MICROMERCADOS CIUDAD DE BUCARAMANGA)

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin efectuar un análisis sobre el consumo de (queso) en la ciudad de Bucaramanga; agradecemos la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

ENCUESTA No. 1

1.¿Comercializa Queso en su establecimiento?

SÍ _____ NO _____

2. ¿De las variedades de queso existentes en el mercado, cuales ofrece en su negocio?.

DOBLE CREMA	_____
QUESILLO	_____
CHITAGA	_____
CAMPESINO	_____
DIETÉTICO	_____
QUESO CREMA	_____
COSTEÑO	_____

3.¿Qué marcas de queso vende en su establecimiento?

SIN MARCA	_____
FRESKALECHE	_____
EL PLAN	_____
LOS LARELES	_____
PLAYONERO	_____
ESQUINA BLANCA	_____
QUESANDER	_____
COPROLAC	_____
RIKALAC	_____

D' LUCIA _____
 VILLA AURORA _____
 ALEXANDRA _____
 CAÑAVERAL _____
 COLESAN _____

4. ¿Qué forma de presentación del queso prefiere ofrecer en su negocio?

a. Doble Crema:
 Redondo _____ Cuadrado _____ Bloque _____
 b. Quesillo:
 Redondo _____ Cuadrado _____

5. ¿Qué presentación en gramos vende en su establecimiento?

Doble Crema:
 250 gramos _____ 300 gramos _____ 500 gramos _____
 Quesillo:
 250 gramos _____ 500 gramos _____

6. ¿Por qué razones prefiere el queso que compra? Marque solo dos razones

Precio _____
 Calidad _____
 Variedad _____
 Sabor _____
 Presentación _____
 Empaque y presentación _____

7. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Diariamente _____
 Semanalmente _____
 Dos veces a la semana _____
 Quincenal _____
 Mensual _____

8. ¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Mayorista _____
 Minorista _____
 Punto directo de fabrica _____

9. ¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Contado _____
 Crédito _____ Cuantos días _____

10.¿ Esta satisfecho con el queso que comercializa?

SI _____ NO _____

Por que _____

11.¿Aproximadamente que cantidad de queso Doble Crema y Quesillo vende semanalmente?

Doble Crema:

250 gramos _____ 300gramos _____ 500 gramos _____

Quesillo:

250 gramos _____ 500 gramos _____

12.¿A que precio promedio compra el queso Doble Crema y Quesillo a los proveedores?

Doble Crema:

250 gramos \$ _____ 300gramos \$ _____ 500 gramos \$ _____

Quesillo:

250 gramos \$ _____ 500 gramos \$ _____

13.¿A que precio promedio vende el queso Doble Crema y Quesillo a los consumidores?

Doble Crema:

250 gramos \$ _____ 300gramos \$ _____ 500 gramos \$ _____

Quesillo:

250 gramos \$ _____ 500 gramos \$ _____

14.¿Si le ofrecieran un queso 100% natural (Quesillo), producido por la empresa procesadora de lácteos del Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

SI _____ NO _____

Por que? _____

15.¿Qué cantidad de queso (quesillo) en promedio estaría dispuesto a comprarle semanalmente a la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá?

Quesillo:

250 gramos _____ 500 gramos _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PIZZERÍAS DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre el consumo de derivados lácteos (queso) para la elaboración de pizzas en la ciudad de Bucaramanga, agradecemos a Usted la máxima colaboración que nos pueda suministrar para llevar a cabo este estudio de tipo académico.

ENCUESTA No. 2

1. ¿Qué variedad de queso compra para la elaboración de sus productos?

DOBLE CREMA _____
QUESILLO _____

2. ¿Qué marcas de queso le agrada comprar?

SIN MARCA _____
VILLA AURORA _____
CAÑAVERAL _____
D' LUCIA _____
LOS LAURELES _____
LA ESQUINA BLANCA _____
PLAYONERO _____
FRESKALECHE _____

3. ¿Qué forma de presentación del queso prefiere comprar en su negocio?

Redondo _____ Cuadrado _____ Bloque _____

4. ¿ Actualmente que cantidad de queso en bloque compra semanalmente?

De 1 a 5 bloques _____
De 5 a 10 Bloques _____
De 10 a 15 bloques _____
De 15 a 20 bloques _____
Mas de 20 _____

5. ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Diariamente _____
Semanalmente _____
Dos veces a la semana _____
Quincenal _____

6. ¿Cuál es el precio de compra del queso que utiliza en su negocio?

Entre \$10.000 y \$12.000 _____
Entre \$12.000 y \$14.000 _____
Entre \$14.000 y \$16.000 _____
Mas de \$ 16.000 _____

7.¿Quién le distribuye a Usted el queso?

Mayorista _____
Minorista _____
Punto directo de fabrica _____

8.¿Qué forma de pago emplea para cancelar el pedido?

Contado _____
Crédito _____ Cuantos días _____

9.¿ Esta satisfecho con el queso que utiliza ?

SI _____ NO _____
Por que _____

10.¿Si le ofrecieran un queso 100% natural (Doble Crema), producido por la empresa procesadora de lácteos del Municipio de Suratá estaría dispuesto a comercializarlo?

SI _____ NO _____
Por que? _____

11.¿Qué cantidad de queso (Doble Crema) en promedio estaría dispuesto a comprarle semanalmente a la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá?

Doble Crema:
Cantidad en unidades _____
Presentación _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS TIENDAS DE SURATÁ Y MATANZA

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como propósito efectuar un análisis sobre el consumo y comercialización de derivados lácteos (queso) en los Municipios de Suratá y Matanza. Agradecemos la máxima colaboración que pueda suministrar para llevar a cabo este estudio de tipo académico.

ENCUESTA No. 3

1.¿En su negocio comercializa queso?

SÍ _____ NO _____

2.¿Qué variedad de queso vende ?

DOBLE CREMA _____
QUESILLO _____
OTROS _____ Cual? _____

3. ¿Qué presentación en gramos vende mas?

250 _____
400 _____
500 _____

4. ¿Con que frecuencia compra queso?

DIARIAMENTE _____
DIA POR MEDIO _____
CADA TRES DÍAS _____
UNA VEZ A LA SEMANA _____

5.¿Qué razones tienen mayor importancia para usted a la hora de comprar queso?

PRECIO _____
HIGIENE _____
EMPAQUE _____
CALIDAD _____
OTROS _____ CUAL? _____

6.¿Qué opinión tiene usted con respecto al queso que producía COOPSURATÁ LTDA?

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

7.¿Ha presentado inconvenientes el queso que usted compra actualmente?

SI _____ NO _____
Mal sabor _____
Mala presentación _____
Baja calidad _____

8.¿ Estaría dispuesto a comercializar nuevamente el queso producido por la Empresa Procesadora de Lácteos del Municipio de Suratá?

SI _____ NO _____
Por que? _____

9.¿Qué cantidad de queso (Quesillo) en promedio estaría dispuesto a comprar semanalmente?

Quesillo:
250 gramos _____ 500 gramos _____

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESA PRODUCTORAS DE QUESO DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como fin de efectuar un análisis sobre las empresas productoras de queso en la ciudad de Bucaramanga, atentamente solicitamos a Usted la máxima colaboración en este estudio de tipo académico.

ENCUESTA No 4

Nombre de la empresa: _____
Dirección : _____
Teléfono: _____

1. ¿De las empresas del sector de los quesos son su directa competencia?

- a. Coprolac -----
- b. Freskaleche -----
- c. Quesander -----
- d. Colesan -----
- e. RiKalac -----
- f. Villa Aurora -----
- g. Cañaveral -----
- h. D Lucia -----
- i. Otras ----- Cual -----

2. ¿Qué tipo de queso, que presentación, que precio de venta se produce en la empresa? Favor diligenciar el cuadro.

TIPO DE QUESO	PRESENTACIÓN (GRMS)	PRECIO VENTA	PRESENTACIÓN		
			Redondo	Cuadrado	Bloque

3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como empresa productora de queso?

FOTALEZAS	DEBILIDADES

4. ¿Qué canales de comercialización utilizan?

- a. Directo -----
b. Contrato con distribuidor -----
c. Otro -----
Cual -----

5. ¿En que partes de Santander se encuentran posesionados con su producto (queso)?

- a. Bucaramanga y su área metropolitana -----
b. Barrancabermeja -----
c. San Gil -----
d. Otro -----
Cual -----

6. ¿Cuál es el producto líder en cuanto a queso para su empresa?

- DOBLE CREMA: Dietético -----
Tajado -----
Semi Descremado -----
Cremoso -----

QUESILLO

OTRO -----

CUAL -----

7. ¿De donde proviene la materia prima que utiliza para la elaboración de sus productos?

- a. Barrancabermeja -----
b. Lebrija -----
c. Provincia de Soto -----
d. San Alberto -----
e. San Martín -----
f. Aguachica -----
g. Otro ----- CUAL -----

8. ¿Qué sistema de venta utilizan?

- a. Contado -----
b. Crédito ----- CUANTOS DÍAS -----
c. Ambos -----

9. ¿Cuánto queso produce a la semana?

- a. 12.000 libras -----
b. 15.000 libras -----
c. 20.000 libras -----
d. más de 20.000 -----

10. ¿Utilizan alguna estrategia de mercadeo para posesionar su producto en el mercado?

SÍ ----- NO -----
Cual -----

11. ¿Qué tipos de clientes manejan?

- a. Tiendas -----
b. Autoservicio -----
c. Pizzerías -----
d. Fondos de empleados -----
e. Cooperativas -----
f. Instituciones privadas -----
g. Otros ----- CUAL -----

12. ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado de queso?

- a. De 1 a 5 años -----
b. De 5 a 10 años -----
c. De 10 a 20 años -----
d. Más de 20 años -----

13. ¿Qué proyectos a futuro tiene la empresa?

- a. Mayor cubrimiento del mercado -----
b. mejoramiento de procesos -----
c. Diversificación de productos -----
d. Mejoramiento de los canales de comercialización -----
e. Mejoramiento de las relaciones comerciales -----
f. Ejercer control de calidad sobre los productos -----

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE LECHE CRUDA DEL MUNICIPIO DE
SURATÁ (SANTANDER)

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin analizar la capacidad de producción de leche cruda en el Municipio de Suratá.

ENCUESTA No 5

1. ¿Qué cantidad de leche produce diariamente?

- a. De 10 a 30 botellas -----
- b. De 30 a 50 botellas -----
- c. De 50 a 100 botellas -----
- d. Más de 100 botellas -----

2. ¿A quién vende su producción?

- a. Camión lechero -----
- b. Centro de acopio -----
- c. Familias -----

3. ¿A qué precio vende la botella de leche?

4. ¿Indique las características más importantes que tiene en cuenta el comprador de leche?

- a. Acidez -----
- b. Color -----
- c. Grasa -----
- d. Higiene -----

5. ¿Cuál es la mejor época de producción lechera?

- a. Entre Enero y Marzo -----
- b. Entre Abril y Junio -----
- c. Entre Julio y Septiembre -----
- d. Entre octubre y Diciembre -----

6. ¿Cuál es problema más importante que afecta su producción lechera?

- a. Clima -----
- b. Inseguridad -----
- c. Escasez de recurso financiero -----
- d. Poca demanda -----
- e. Otro -----¿Cuál? -----

7. ¿Piensa realizar algún proyecto para mejorar la producción lechera?

SI -----

NO -----

¿Por qué?-----

8. ¿Esta de acuerdo que en Suratá se reactive la Empresa Procesadora de Lácteos?

SI -----

NO -----

Por qué?-----

9. ¿Estaría dispuesto a vender su producción lechera a la Empresa Procesadora de Lácteos?

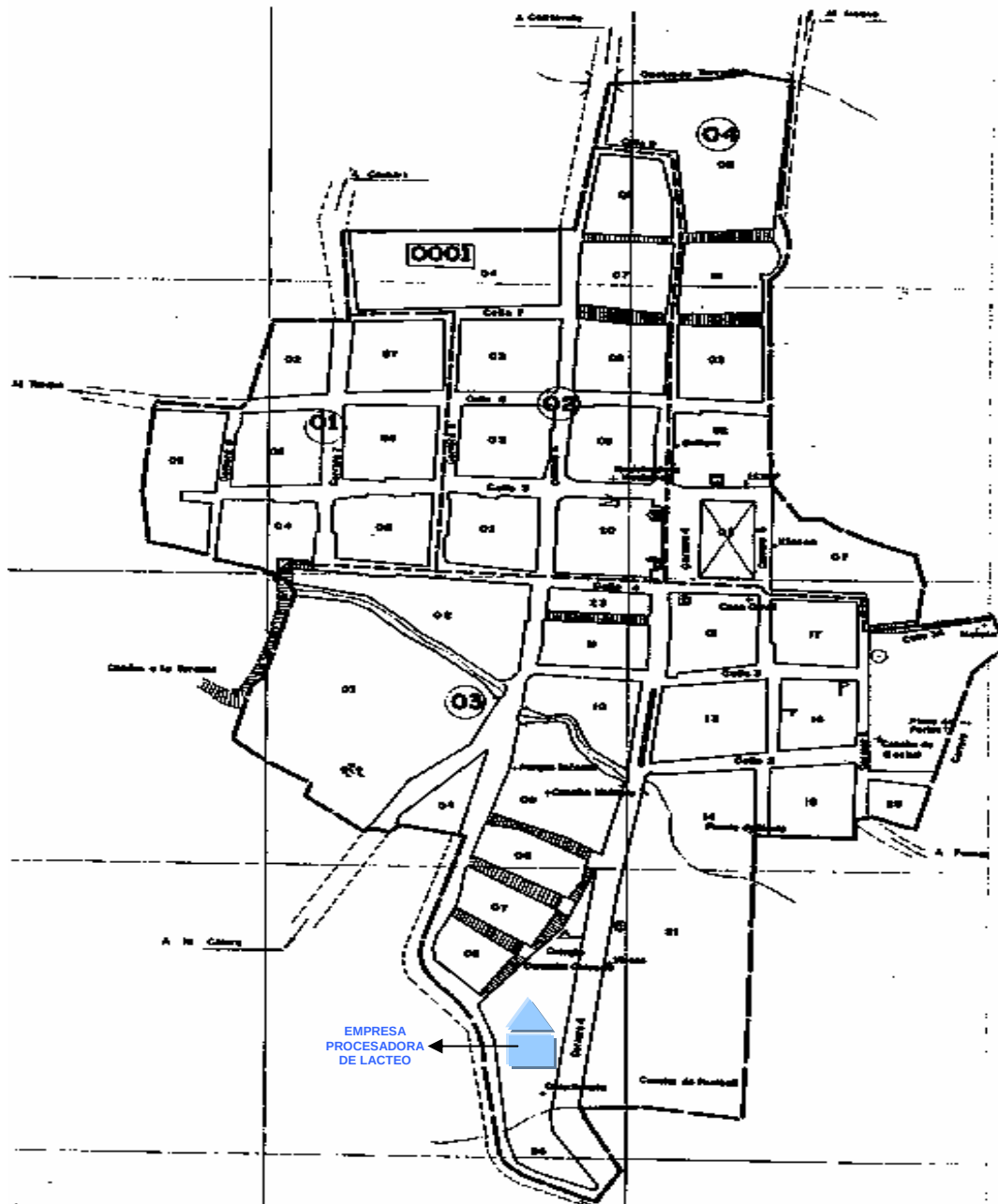
SÍ -----

NO -----

POR QUE? -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo F. Ubicación de la empresa procesadora de lácteos en el municipio de Suratá



Microlocalización

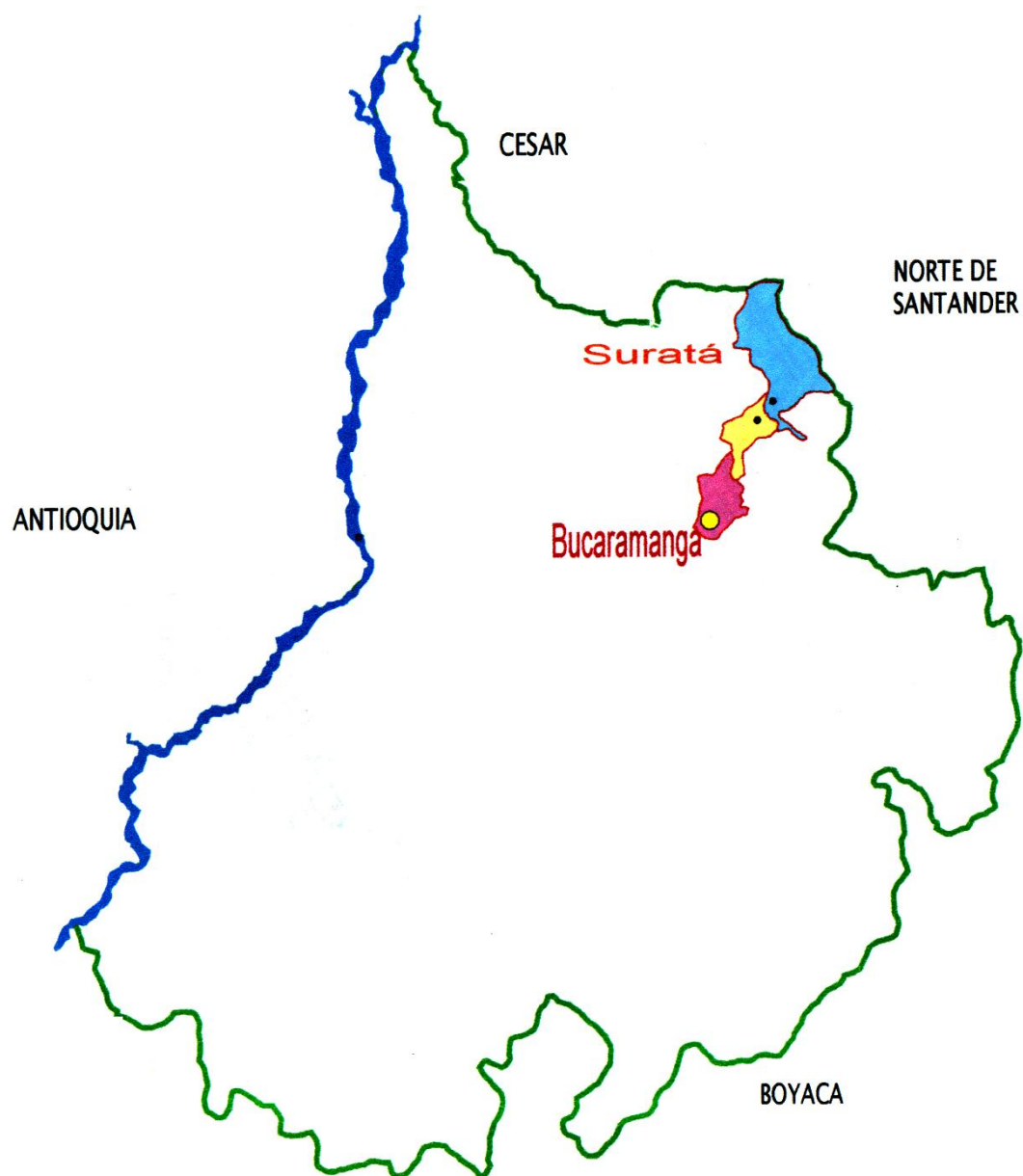
Anexo G. Requisitos Cámara de Comercio y cotizaciones varias

Anexo H. Informe financiero Empresa Procesadora de Lácteos

Anexo I. Actas asamblea y listado de socios

Anexo J. Acta de liquidación Empresa Procesadora de Lácteos

**Anexo K. Ubicación del Municipio de Suratá
en el departamento de Santander**



Macrolocalización