Estudio de Factibilidad para quesos madurados en la ciudad Bogotá.

Leonardo Augusto Zuluaga Reina
Jose Fernando Garrido Bastilla

Tutores
Ruby Lorena Carrillo Barbosa
Magister en psicología del consumidor
William Fernando León Cante
Magister en sistemas integrados de gestión

Universidad de ciencias aplicadas y ambientales UDCA
Facultad de Ingenierías
Programa de Ingeniería Comercial
Bogotá D.C.
Agosto 2017
## Tabla de Contenido

<table>
<thead>
<tr>
<th>Capítulo</th>
<th>Pág.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Introducción</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Problemática</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Pregunta problema</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Justificación</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Antecedentes</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Hipótesis</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Objetivos</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Objetivo General</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Objetivos Específicos</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Marco teórico</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1 Factibilidad:</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2 Viabilidad</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3 Quesos</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4 Procesos de comercialización</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5 Estructura organizacional</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Metodología</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1 Recolección de la información: Investigación de mercados</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>7.2 Dimensión del mercado</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>7.3 Grupo objetivo</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>7.4 Tamaño del mercado</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>7.5 Definición de la muestra</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>7.6 Análisis de resultados</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>8 Análisis del mercado</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>8.1 Definición de la industria</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2 Análisis de la industria</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.1 Sector quesero en Colombia</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.2 Quesos maduros en Colombia</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>8.3 Competencia directa</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>8.4 Competencia Indirecta</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Estructura de la organización y Proceso Comercial</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>9.1 Misión</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>9.2 Visión</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>9.3 Objetivos</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4 DOFA</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4.1 Debilidades</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4.2 Oportunidades</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4.3 Fortalezas</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4.4 Amenazas</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>9.5 Organigrama</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>10 Mezcla de mercados</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>10.1 Producto</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>10.2 Plaza</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>Capítulo</td>
<td>Título</td>
</tr>
<tr>
<td>----------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>10.3</td>
<td>Precio</td>
</tr>
<tr>
<td>10.4</td>
<td>Promoción</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Producción</td>
</tr>
<tr>
<td>11.1</td>
<td>Ubicación de la planta de producción</td>
</tr>
<tr>
<td>11.2</td>
<td>Proceso de producción</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Estructura financiera</td>
</tr>
<tr>
<td>12.1</td>
<td>Inversión del proyecto</td>
</tr>
<tr>
<td>12.2</td>
<td>Flujo de caja</td>
</tr>
<tr>
<td>12.3</td>
<td>proyección financiera</td>
</tr>
<tr>
<td>12.4</td>
<td>Estado de pérdidas y ganancias.</td>
</tr>
<tr>
<td>12.5</td>
<td>Indicadores financieros</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Cronograma de actividades</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Conclusiones</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Recomendaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>Bibliografía</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cibergrafía</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Lista de tablas

Tabla 1. Ventas de queso por categoría y por volumen.................................................................8
Tabla 2. Consumo y producción mundial de queso.................................................................11
Tabla 3. Población por estratos y localidades en Bogotá......................................................29
Tabla 4. Población estratos 5 y 6 ........................................................................................................29
Tabla 5. Población por edades........................................................................................................39
Tabla 6. Ventas deflactadas del segmento de Quesos Maduros en Cundinamarca...................... Error! Bookmark not defined.0
Tabla 7. Análisis de la competencia ..............................................................................................38
Tabla 8. Análisis de precios...........................................................................................................38
Tabla 9. Matriz DOFA..................................................................................................................47
Tabla 10. Factores ponderados......................................................................................................56
Tabla 11. Inversión inicial .............................................................................................................61
Tabla 12. Inversión capital de trabajo ..........................................................................................61
Tabla 13. Flujo de caja......................................................................................................................62
Tabla 14. Flujo de caja......................................................................................................................62
Tabla 15. Proyección financiera ..................................................................................................63
Tabla 16. Proyección de ventas por unidades ..............................................................................64
Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias .......................................................................................64
Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias .......................................................................................65
Lista de gráficas

Gráfica 1. Circuito de mercado del queso campesino......................................................14
Gráfica 2. Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacional. ...........................................................................................................24
Gráfica 3. Estructura funcional. ................................................................................................Error! Bookmark not defined.
Gráfica 4. Esquema de matriz DOFA. ......................................................................................28
Gráfica 5. Matriz radar.. .............................................................................................................40
Gráfica 6. Diseño de organigrama basado en la propuesta de estructura funcional..................49
Gráfica 7. Mezcla de mercado. ..................................................................................................51
Gráfica 8. Etapas de producción. . ..........................................................................................58
1. Introducción

En el presente documento se realiza una investigación acerca del sector quesero en Colombia, con un enfoque principal en el subsector quesos madurados producidos de manera artesanal, con este estudio se busca identificar la factibilidad de producir quesos madurados artesanales y desarrollar todo el proceso de comunicación y comercialización en la ciudad de Bogotá, para la toma de decisiones se realiza un estudios del mercado actual de quesos específicamente la línea de quesos madurados en la ciudad de Bogotá.

La información necesaria para este estudio de factibilidad se recolecta por medio de una investigación de mercados utilizando como herramienta una encuesta, reforzando el estudio con un análisis 360° del sector quesos en Bogotá con el estudio se pretende abordar una problemática y darle una solución. Este proyecto se enfoca principalmente en identificar las necesidades de un grupo objetivo con un producto ya identificado y finalmente suplir esa necesidad real en el mercado.

Dentro del proceso se identifican, a parte de las necesidades en el mercado meta, los perfiles de los consumidores de los quesos madurados a nivel local, la geolocalización del nicho de mercado, los atributos y valores agregados que buscan los consumidores, igualmente cómo se compone el mercado actual, qué empresas producen quesos madurados, cómo lo producen, cuáles son sus canales de distribución, ventas totales de segmento de negocio a nivel local y nacional y en general se identifican todas aquellas variables que clasificamos como importantes para el desarrollo de la investigación.

Después haber investigado el mercado general, se plantean una serie de estrategias para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos madurados, en este caso Quesería Génesis y se plantea el modelo organizacional de la empresa; así mismo, se establece el
modelo y las estrategias a seguir para la comunicación de la marca con su grupo objetivo, cuáles son los planes de promoción y venta del producto, adicionalmente se establecen los canales de distribución y una estrategia de precios enfocados a poner en el mercado un producto competitivo y diferencial, cada una de estos procesos y estrategias planteadas están establecidas para generar valor al producto y a la empresa.

Finalmente, se hace una propuesta identificando un modelo de producción que sea funcional para el queso madurado conservando una producción artesanal y se realiza un estudio de costos y presupuestos, para finalmente tomar una decisión sobre la viabilidad financiera del proyecto, en este estudio se identifican costos de materia primas e insumos, costos de mano de obra directa e indirecta, la inversión inicial para poner en funcionamiento el proyecto y finalmente todos los costos y gastos relacionados con la puesta en marcha de Quesería Génesis.
2. Problemática

Colombia es un país que cuenta con todas las herramientas, materias primas e insumos para la producción de quesos, entre ellos quesos madurados que cumplan con los más altos estándares de calidad en el mercado. Según Fedegan (2015), Colombia tiene una producción importante de leche, pero tan solo el 55% es procesada, a raíz de que hay mucha demanda y poca oferta industrial.

Como consecuencia, la línea de quesos madurados no se aprovecha de la manera más adecuada, esto se registra en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015). Las cifras proyectadas año a año muestran la desventaja de esta línea frente a las otras, aclarando que el mercado de los quesos colombianos está dividido en tres segmentos: quesos doble crema, queso campesino y otros quesos. La Tabla 2. refleja las ventas en volumen y pesos del total de quesos dividido en sus tres segmentos, para el departamento de Cundinamarca, evidenciando que la línea de quesos madurados tiene una participación de tan solo un 2% frente a un 41% de quesos doble crema y un 39% de quesos campesinos. principalmente entre estratos 5 y 6, dejando de lado la población de estratos 4, que son un renglón importante de la economía nacional (MADR, 2015).
### Tabla 1. Ventas de queso por categoría y por volúmenes en Cundinamarca. Fuente: MADR (2015)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Queso campesino</td>
<td>1583743</td>
<td>9196</td>
<td>2047159</td>
<td>8384</td>
<td>3533123</td>
<td>7839</td>
<td>3344999</td>
<td>8259</td>
<td>2182035</td>
<td>8494</td>
<td>12691059</td>
<td>38,60%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>queso doble crema</td>
<td>1380175</td>
<td>12087</td>
<td>1492775</td>
<td>13015</td>
<td>2540677</td>
<td>11300</td>
<td>5558710</td>
<td>12046</td>
<td>2351161</td>
<td>12171</td>
<td>13323498</td>
<td>40,60%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>otros quesos</td>
<td>1400461</td>
<td>18617</td>
<td>1392073</td>
<td>18918</td>
<td>1275547</td>
<td>20239</td>
<td>1395768</td>
<td>20255</td>
<td>1235078</td>
<td>21563</td>
<td>6698927</td>
<td>20,40%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Quesos madurados</td>
<td>28009</td>
<td>32492</td>
<td>27841</td>
<td>35171</td>
<td>25511</td>
<td>33294</td>
<td>27915</td>
<td>34294</td>
<td>24702</td>
<td>39522</td>
<td>133978</td>
<td>0,40%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(2%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>total categoría</td>
<td>4392388</td>
<td>18098</td>
<td>4959848</td>
<td>18872</td>
<td>7374858</td>
<td>18168</td>
<td>10327392</td>
<td>18713,5</td>
<td>5792976</td>
<td>20437,5</td>
<td>32847462</td>
<td>100,00%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.1 **Pregunta problema**

¿Identificar el proceso comercial para la aceptación en el mercado de Bogotá de quesos madurados producidos de manera artesanal?
3. Justificación

De acuerdo con la Revista Alimentos (2015), los colombianos tienen un consumo per cápita de 1,1 kilo de queso al año, cantidad que es mínima comparada con Venezuela o Chile, que tienen un consumo promedio de 4 kilos al año, esto refleja el trabajo que hay por realizar y cuáles son las oportunidades que brinda el mercado actualmente en Colombia. Tomando esta referencia como base, sumada a los conocimientos y capacidades propias de un ingeniero comercial, se considera posible, por medio de una investigación, comprobar la factibilidad de comercialización de quesos madurados en el mercado local y, a partir de allí, crear las estrategias para poner el producto en el mercado y generar el posicionamiento adecuado del mismo. En ese sentido, el presente trabajo permite desarrollar una propuesta de mercado sólida, al tiempo que sirve para explorar un nicho con gran potencial en el sector lácteo local, con lo cual se ponen en práctica los saberes adquiridos durante el proceso académico, al servicio de la economía colombiana.

De igual manera, al establecer un proceso productivo artesanal, se está fortaleciendo una franja de la economía que poco a poco ha ido ganando terreno, como es el de los productos artesanales, especialmente el de los quesos, tal como lo sostienen Yucumá (2013), cuando afirma que:

“En Colombia tenemos una gran diversidad de quesos elaborados artesanalmente, con diferentes texturas, sabores, aromas y presentaciones, que se definen según las costumbres, gustos o circunstancias ambientales, que predominan en cada región del país[…] Uno de los factores predominantes en nuestros quesos regionales, es la elaboración artesanal, donde cada región y clase de queso, tiene sus propias técnicas de producción, que se caracterizan principalmente, por la experiencia del quesero artesanal en la puesta a punto de su clase de queso particular”. (p. 1)
Para finalizar, la factibilidad del proyecto parte de un reconocimiento del mercado y su potencialidad económica, que se encuentra a la espera de ingenieros comerciales que lo lleven al siguiente nivel, es decir, la comercialización en mayor escala a nivel nacional, y por qué no, la exportación.

### 3.1 Antecedentes

El mercado de los quesos en Colombia es un mercado con grandes posibilidades de crecimiento, según la revista Dinero (2015). Por medio de una propuesta diferente, en donde se eduque al consumidor colombiano y se le inculque una cultura en consumo de queso, cambiarían las situaciones actuales de este mercado, que como se indicó anteriormente está muy desfortalecido en comparación de otros países. El mayor consumidor actual es Grecia, un país mucho más pequeño y con menor números de habitantes, cuyo consumo per cápita es 36 veces mayor que el colombiano (Diario Contexto Ganadero, 2014). Para ejemplificar, la Tabal 2. muestra el nivel de producción y consumo de este alimento en el mundo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Productores mundiales (miles de toneladas)</th>
<th>Mayores consumidores (Kg por habitantes)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estados Unidos 4.327</td>
<td>Grecia 37.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Alemania 1.929</td>
<td>Francia 23.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Francia 1.827</td>
<td>Malta 22.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Italia 1.102</td>
<td>Alemania 29.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Países Bajos 672</td>
<td>Austria 18.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Polonia 535</td>
<td>Chipre 16.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Brasil 470</td>
<td>Estados Unidos 14.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Egipto 450</td>
<td>Argentina 11.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Argentina 398</td>
<td>Austria 10.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Australia 375</td>
<td>Reino Unido 10.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En cuanto a investigaciones relacionadas con la producción de quesos en Colombia, existen diversos enfoques, algunos relacionados con la factibilidad de la producción de distintas
variedades y otros que caracterizan el mercado. A continuación, se relacionan algunos de estos estudios, en aras de fortalecer los antecedentes de esta investigación.

La Cámara de Comercio de Medellín (2015), realizó ese año un importante estudio en el que estableció las rutas competitivas para productos lácteos en ese departamento, estudio del que adolece el departamento de Cundinamarca, pero que sirve para identificar conceptos importantes en el establecimiento de un proceso productivo con miras al posicionamiento de un producto lácteo, que es lo que esta investigación pretende. En ese sentido, habla de la ruta competitiva como un “Mapa de agentes Clúster Lácteo, opciones de mercado, producción primaria y acopio” (p. 2). Así mismo, se especifica que una ruta competitiva permite la sofisticación del sector productivo, mejorar la calidad del entorno en el que se hacen los negocios. También se asegura que el establecimiento de una ruta competitiva:

“Mejora la cuenta de resultados de las empresas al facilitar el acceso a mercados más atractivos y estrategias más rentables y además impacta en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de la región en más y mejores empleos e infraestructuras”. (p. 3)

Entre tanto, Gómez y Cardona (2013), al desarrollar una nueva línea productiva en la empresa Soluciones Integrales Para el Campo del Caribe (SICC), eligen incursionar en la producción de queso Mozzarella y queso Momposino, específicamente en la ciudad de Sincelejo, lo cual sirve como referente, pues también han detectado el problema de la poca participación que tienen los quesos entre los productos lácteos que se comercializan en Colombia, afirmando que los productores en una gran proporción “no tienen sus negocios formalizados, sino por el contrario son productores informales que realizan la producción de queso de manera artesanal” (p. 12), situación que reduce la calidad de los productos y limita aún más su comercialización, ya que tienden a presentar condiciones fitosanitarias deficientes. De igual manera, se presentan en
este estudio una serie de amenazas en la producción de quesos, que no deben ser pasadas por alto: “guerra de precios existente en el mercado como producto de alta oferta y un alto índice de elasticidad en el precio y los elevados índices de informalidad del mercado” (p. 82).

Por otro lado, Robayo y Pachón (2013), al caracterizar la cadena de producción para dos quesos autóctonos, como son el queso Paipa y el queso campesino, identifican que:

“La elaboración y comercialización de queso es una alternativa tradicional para aumentar los ingresos económicos de las familias rurales. Es una actividad en la que predomina la mano de obra femenina, ya que los hombres de las familias rurales se encargan de los animales que producen la leche, de su ordeño y cuidado, mientras que las mujeres y los hijos menores realizan la transformación, así como otras actividades menores de agricultura que tienen como objetivo la diversificación de los ingresos familiares”. (p. 198)

Lo dicho permite inferir que la producción del queso madurado, que se pretende realizar en esta investigación, en el contexto artesanal, tendrá igualmente una incidencia en la economía familiar de las personas que a la larga serán vinculadas en la producción, las cuales podrán ser en su mayoría mujeres. De igual manera, los autores mencionados, establecen un circuito de mercado para el queso de origen campesino, tal como se evidencia en la Gráfica 1. Donde se hace énfasis en los mercados campesinos como una buena manera de posicionar el producto, ya que estos mercados tienen un apoyo importante del gobierno nacional.
Finalmente, Granados, Meza, Paba, y Acevedo, (2014), al investigar la elaboración de Queso de Capa a partir de Leche de Búfala en el Municipio Carmen de Bolívar, se adentran en el proceso productivo, concluyendo que “El rendimiento de la producción de queso depende directamente de una gran cantidad de factores de los cuales los más importantes son el porcentaje de grasa, la humedad del queso, el método de fabricación y cuidados adoptados en el corte” (p. 43). Esto es algo que se debe tener en cuenta para el proceso de producción que se espera emprender, desde luego, adaptándolo a las condiciones del queso madurado.
4. Hipótesis

La oferta de quesos madurados en Colombia se da principalmente por quesos importados, y en muy bajo porcentaje por la producción nacional, lo que lleva a que este sector productivo pase casi inadvertido como producto de consumo en los estratos 3 y 4, quedando relegado a la población con mayor poder adquisitivo. Partiendo de esta realidad, la presente investigación considera la factibilidad de producir quesos madurados de forma artesanal para cubrir el mercado Bogotano, en sectores económicos 5 y 6 y 4 motivacional, afirmando que es viable establecer una serie de estrategias que permitan la producción, comercialización y posterior aceptación de la marca en el mercado.
5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad del queso madurado producido de manera artesanal en el mercado de Bogotá, identificando un proceso de comercialización sostenible.

5.2 Objetivos Específicos

5.2.1 Realizar un estudio de mercado, que permita conocer las perspectivas y necesidades actuales del comercio de quesos madurados en Colombia.

5.2.2 Proponer un proceso de producción de quesos madurados artesanales en la ciudad de Bogotá.

5.2.3 Generar un proceso de comercialización para el queso artesanal en Bogotá.

5.2.4 Desarrollar un plan de costos y presupuesto para el proyecto identificando su viabilidad financiera.
6. Marco teórico

A continuación, se presentan los elementos teóricos fundamentales para abordar la producción y comercialización de quesos madurados, desde el estudio que se espera aplicar en la ciudad de Bogotá D.C.

6.1 Factibilidad:

Un estudio de factibilidad se conoce como el análisis que se le realiza a una empresa o a un proyecto con el fin de conocer si la inversión a realizar en buena o mala, adicional poder identificar cuáles son las mejores estrategias que se deben implementar para garantizar el éxito en el proyecto; afirma Varela (2008), que “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto” (p.98). Según el Drea se conoce como factibilidad la “cualidad o condición de factible” y factible “que se puede hacer”.

En otras palabras, un estudio de factibilidad sirve para realizar una recopilación y un análisis de datos sobre proyectos o empresas y finalmente realizar una toma de decisiones para cumplir de la manera más óptima los objetivos establecidos, este estudio se apoya en tres aspectos diferentes según Tania (2008), “un estudio de factibilidad de un proyecto se evalúa en tres componentes diferentes: estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero.” En el estudio de mercado se busca identificar la demanda y oferta del producto o servicio que se establece dentro del proyecto, para este caso el estudio se realiza para un queso madurado dentro de esta parte también se debe realizar una proyección en cuanto a recursos a utilizar de acuerdo con la demanda proyectada y pronóstico de ventas, realizar un estudio de las competencias
directas e indirectas, generar un análisis de proveedores y precios de los insumos necesitados, identificar canales de distribución para el producto o servicios y generar las respectivas estrategias y finalmente este estudio busca identificar si el proyecto tiene o no una acogida dentro del mercado dentro de un tiempo determinado.

El estudio técnico tiene como finalidad identificar las alternativas y modelos de producción del bien o servicios dentro del proyecto, en este se tiene en cuenta el estudio de variables como: tamaño del proyecto, capacidades de producción, tamaño de la planta, localización de la plata de producción finalmente este estudio se utiliza para identificar todo lo que se necesita en cuanto a materias primas, infraestructura e insumos para poner en marcha el proyecto. para el proyecto se identifica las materias e insumos que se necesitan para la producción de quesos madurados, y se realiza un planteamiento de un proceso de producción en donde se conserve el producto en la línea artesanal.

El estudio financiero se realizar una evaluación de costos y presupuestos, en donde se identifican todo lo necesario en inversión de dinero en el estudio y en la puesta en marcha del proyecto, se debe implementar los indicadores financieros necesarios para identificar si el proyecto es financieramente viable y este estudio muestra si el proyecto es o no rentable.

6.2 Viabilidad

Son diversas las apreciaciones que se tienen sobre este concepto, dentro de los estudios de evaluación de proyectos, que es precisamente el enfoque utilizado en esta investigación, si se tiene en cuenta que se busca “lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable” (Sobrero, 2009, p. 5). De allí que sea usualmente comparado con rentabilidad. Autores como Córdoba (2016), sostienen que la cuestión más relevante al evaluar un
proyecto es analizar el desempeño financiero, sin que sea necesario anexar otros enfoques de análisis, en ese sentido la viabilidad solo representa una apreciación económica.

Por último, la viabilidad financiera considera la inversión inicial sumado al capital de trabajo que será repartido en los primeros años de operación. Así mismo se deben considerar las depreciaciones, amortizaciones, planes de ventas, planes de costos y flujo del proyecto (Peña, et al., 2015).

6.3 Quesos

De acuerdo con el Codex alimentarius de la OMS & FAO (2013) el queso es un producto baldo, semiduro, duro o extra duro, que bien puede ser madurado o no madurado, a la vez que puede ser recubierto o no. Su característica principal, es que posee una proporción entre proteínas de suero y caseína menores que la leche, que se obtiene mediante la Coagulación de la proteína total o parcial de la leche, por medio de la aplicación del cuajo o coagulantes utilizados en este proceso, sumándole la extracción parcial del suero obtenido a partir de la coagulación, la elaboración del queso resulta a partir de la concentración de la proteína de la leche por medio de la coagulación (especialmente la porción de caseína) por ende, el contenido proteico del queso debe ser mayor en comparación a la materia prima antes del proceso de coagulación.

Por último, esta entidad, que es la máxima autoridad en conceptos alimenticios, considera el queso madurado como aquel “que no está listo para el consumo poco después de la fabricación, sino que debe mantenerse durante cierto tiempo a una temperatura y en unas condiciones tales que se produzcan los cambios bioquímicos y físicos necesarios y característicos del queso en cuestión.” (p. 1). Para el proceso productivo, así como la posterior comercialización, esta definición es de suma importancia, en tanto permitirá educar un poco al consumidor sobre el
producto que se le está ofreciendo, toda vez que dado el bajo consumo y la limitada oferta que actualmente se presenta en el país, la introducción de un nuevo queso en el mercado implica un proceso de promoción y enseñanza sobre las virtudes y características que este queso reviste, tal como menciona Gast (2014), al referirse al trabajo que tienen los empresarios y restaurantes para introducir la gran variedad de quesos artesanales que se producen en el país:

“Es un tema de abrir las mentes. Para eso, también es necesario revisar los precios, darles a conocer los quesos a los consumidores y enseñarles a los estudiantes de gastronomía en el país las grandes variedades que hay para ampliar así el conocimiento y el consumo del mismo” (p. 2)

Finalmente, en cuanto al proceso de maduración Martínez, et al. (2015), sostiene que:

“La maduración en los quesos es en proceso que comprende un periodo de tiempo en el cual permanecen almacenados bajo ciertas condiciones de temperatura y humedad relativa, según el tipo de queso. Luego de obtenida la cuajada y acondicionada mediante calentamientos, desuerados y prensados, algunos quesos deben someterse a la maduración, con el fin de permitir la deshidratación y formación de corteza, el desarrollo de compuestos químicos provenientes del metabolismo de las grasas, proteínas y azúcares, por la acción de las enzimas microbianas, naturales o añadidas, le confieren al queso el sabor y aroma característicos” (p. 16)

Nuevamente, esta información resulta muy enriquecedora para la promoción del producto terminado, ya que permite al consumidor tener un mayor conocimiento sobre el proceso productivo, que lo lleve más allá del reconocimiento de las variedades arraigadas en el consumo local y le genere expectativa ante el queso que va a consumir.
**6.4 Procesos de comercialización**

Los procesos de comercialización, se encuentran directamente relacionados al tema de la competitividad, esto debido a que es partir de la manera como se hacen llegar los productos terminados a los clientes, como se determina su posicionamiento en el mercado. En ese sentido, Pérez (2015), afirma que “La competitividad implica un sistema de saberes y ponerlo al servicio de la solución de un problema del contexto productivo y/o de servicio y su comercialización” (p. 1).

En el contexto comercial los procesos se enfocan hacia los diferentes pasos que debe realizar una empresa para llevar un producto a un mercado específico, son esas actividades que se necesitan para generar una relación entre una empresa- producto o servicio- mercado. Procesos de comercialización: estos son las activadas que se encaminan hacia la comunicación de en producto o servicio a un mercado, donde se muestran todas las bondades, diferenciales y valores agregados de un bien o servicio, según Mc. Carthy (2005), afirma que “la comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa” (P. 43).

Investigación de mercados: La investigación de mercados es conocida de acuerdo con Kinnear y Taylor como: “la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso”. (Kinnear y Taylor, 2000, p.6). Por otro lado el inglés Peter D. Bennett indica que “La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de
datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”. (Peter D. Bennett, 2008, p.117.)

Por otro lado es importante tener en cuenta dentro del proyecto después de hacer una investigación realizar una planificación comercial buscando obtener mejores resultados al momento de comercializar el producto en el mercado, de acuerdo con García (2015) es su libro *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*, se deben considerar: La planificación comercial, teniendo en cuenta la organización de las actividades de venta, para lo cual se deben realizar estudios previos enfocados a evidenciar el mercado en el que se desarrollará la actividad económica. Identificando así el número de clientes potenciales, su capacidad adquisitiva y los volúmenes previsibles de compra.

El marketing y la comunicación, en donde se consideran las acciones comerciales publicitarias, identificando los canales de promoción más adecuados, el establecimiento de objetivos, la identificación del público objetivo, el código del mensaje que se desea transmitir y las herramientas de presentación para la campaña publicitaria.

La atención al cliente y fidelización, en donde se tienen en cuenta los procesos de comunicación con el cliente, protocolos de atención, identificación de necesidades, servicio de posventa, información y asesoramiento, las técnicas para fidelizar, así como el seguimiento y control del grado de satisfacción que los clientes tengan con el producto adquirido.

Y por último las técnicas de venta, canales y el servicio de posventa, en donde se consideran las fases del proceso de venta (preventa, venta y posventa). Entre los canales que se pueden considerar, figuran: la venta directa, los intermediarios, el comercio electrónico, telemarketing, call center y las ventas por catálogo.
Con estos insumos, es posible prever un proceso de comercialización que sea efectivo, para un producto que se pretende abrir campo en un mercado subdesarrollado, como es el consumo de queso madurado en Bogotá.

6.5 Estructura organizacional

Al hablar de la estructura organizacional, se hace mención de dos autores que han abordado el tema en profundidad y son base para muchos de los estudios que se realizan actualmente; si bien sus publicaciones no son de esta década, al realizar una revisión bibliográfica de artículos más actualizados, se encuentra que muchos de ellos se remiten a Hitt (2006) y Jones (2008), quienes concuerdan en definir la estructura organizacional como una suma de las maneras posibles en las que una organización elige dividir sus labores en diferentes acciones, que luego serán coordinadas. Así mismo, el tema del diseño organizacional, está asociado directamente al de estructura, y es definido por Hitt (2006) como “el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada” (p. 230). Entre tanto, Jones (2008), sostiene que la estructura organizacional “controla la coordinación y motivación; modela la conducta de las personas y la organización” (p. 8). La Gráfica 2. Permite visualizar de mejor manera los distintos elementos que componen la teoría organizacional, tan importante en este proceso de producción y comercialización de quesos madurados.

Finalmente, ambos autores consideran que son elementos fundamentales del diseño estructural:

6.5.1.1.1.1 La diferenciación: que se refiere a la división de actividades en subactividades, realizadas por empleados calificados para cada labor. Esto beneficia la producción, ya que permite la especialización de saberes y habilidades.

6.5.1.1.1.2 La integración: en contraste con la diferenciación, la integración propende por la cooperación entre las partes de la organización, buscando el beneficio de la coordinación de actividades en aras de alcanzar los objetivos específicos.
6.5.1.1.1.3 Reglas: que deben entenderse como lineamientos de conducta, sobre todo al considerar la división del trabajo, planteada con la diferenciación, lo cual hace que se deban establecer patrones de conducta que todos los empleados estarán obligados a acatar.

6.5.1.1.1.4 Metas: son el método para enfrentar la incertidumbre y la interdependencia que deriva de la diferenciación de actividades. Su intención es definir resultados cuantitativos. (Hitt, 2006; Jones, 2008)
7 Metodología

Para este proyecto de investigación en aras de la realización de una investigación de mercados que permita conocer las perspectivas y necesidades actuales del comercio de quesos madurados en Bogotá; junto a la identificación de los proceso comerciales más indicados para el queso artesanal; y, finalmente, la generación de un plan de mercadeo y publicidad en un prototipo de producción y comercialización para el producto, con base en las características que se quieren destacar, Se realiza una investigación de mercados que busca conocer el público objetivo, y los procesos necesarios a producir y comercializar, queso artesanal en el mercado bogotano, principalmente entre los estratos 5 y 6; y posible 4.

Dicha información, que se recolectará en encuestas, sumada a los elementos teóricos y conceptuales, fundamenta la investigación de mercados, teniendo en cuenta las apreciaciones de Zikmund y Babin (1998), quienes desde el siglo pasado plantearon una serie de cuatro preguntas, necesarias para obtener un conocimiento suficiente sobre el mercado al que se desea incursionar. A grandes rasgos, las preguntas y su trascendencia son:

¿Qué vender? en donde se incluyen los beneficios tangibles y emocionales que despierta un producto en mercado, para este caso y ya teniendo un producto identificado “quesos madurado” lo que se pretende es buscar esos valores agregados que sean fuertes en la toma de decisión del cliente al momento de adquirir el producto; ¿Cómo visualizan los consumidores a la empresa? se refiere a que la empresa no solo debe centrarse en la venta del producto, sino analizar cómo se percibe su papel en medio de la competencia, para ello deben tenerse en cuenta los competidores directos y la imagen que se genera, en relación con ellos y con el grupo objetivo; adicional es necesario conocer ¿Qué significa la empresa/producto? Aquí se indaga en el cómo se comunica la empresa con sus clientes, a través de sus productos, cuáles son las estrategias utilizadas para mantener una positiva relación entre la empresa-mercado y producto-consumidor; finalmente de
acuerdo con lo que menciona el autor se necesita saber ¿Qué desean los consumidores? cómo lograr de forma rápida, eficiente y de difícil imitación, la satisfacción de las necesidades del cliente, mejorando su calidad de vida y generando impacto y sensaciones positivas al momento de adquirir y consumir el producto.

Para alcanzar una respuesta acertada a estas preguntas, se elige la encuesta, como herramienta para la recolección de datos, dado que permite delimitar el objeto de estudio (Díaz 2009), que para este caso sería un segmento de la población bogotana, ubicada en estratos del 4 al 6; tal como se expone en el siguiente punto, sobre la investigación de mercados.

Entre tanto, la investigación de mercados, es abordada dentro de la metodología propuesta por Prieto (2013), Talaya y Molina (2014), quienes sostienen que en una investigación de este tipo es necesario tener en cuenta el diagnóstico de la situación de la empresa, la elaboración de instrumentos para la medición de datos, que este caso, como se especificará más adelante se trata de una encuesta; así mismo, es necesario considerar las tendencias del marketing, para lo cual se requiere la revisión de la competencia existente, a través de la consulta directa en los supermercados y distribuidores de quesos que para el caso bogotano, representan al menos 44 empresas certificadas, según informe de la Revista la Barra (2016). No obstante, ese número es segmentado a 5 competidores, a partir de una matriz radar. De igual manera, se considera la estructura organizacional, con la implementación de una matriz DOFA, partiendo del siguiente esquema:
7.1 Recolección de la información: Investigación de mercados

Se realiza una recolección de información por medio de la aplicación de una encuesta directa al mercado objetivo establecido en el proceso de investigación; con esta se busca conocer cuáles son los factores que van a determinar el éxito del producto propuesto, entender mucho más el mercado, pues cualquier acción o plan que se lleve a cabo para atacar un segmento del mercado debe ser consistente, basado en datos e información real, proveniente de dicho mercado, que permita evidenciar las necesidades reales que se deben atacar más allá del diseño y funcionalidad del producto; de esto depende poder brindarle a los consumidores un queso madurado que sea innovador y diferencial en el mercado local y nacional, con respecto a los demás productos iguales o complementarios a los que se puedan enfrentar diariamente.

Se estimará el mercado basando en variables demográficas como edad y niveles socioeconómicos; reconociendo lo que cada una implica para la inclusión de este nuevo producto.
7.2 Dimensión del mercado

Quesos Maduros: Este segmento, como se mencionó al inicio de la investigación, corresponde al 2% dentro del mercado de quesos, aquí se encuentran productores de quesos artesanales, es decir que no utilizan ningún aditivo o conservante y los no artesanales, que son los que producen quesos maduros en grandes cantidades y su producción si incluye el uso de conservantes y aditivos, la materia prima que se utiliza puede ser leche de vaca, y de búfala. El segmento de mercado es bastante selecto pues debido a su sabor tan fuerte no es agradable para todo aquel que lo pruebe. Se puede decir que su consumo es muy similar al segmento de los vinos, ya que se desarrolla toda una experiencia alrededor del consumo y combinación con otros productos.

7.3 Grupo objetivo

Habitantes de la ciudad de Bogotá pertenecientes a los estratos (4 a 6), en rango de edades de 35 a 55 años, con ingresos mayores a 3 SMLV, cuya motivación principal para consumir quesos madurados es la calidad y sabores diferenciadores en productos nuevos e innovadores que se conviertan en buenos maridajes tanto para comer directamente como para usar en recetas.

7.4 Tamaño del mercado

Esta parte de la investigación se realiza en la ciudad de Bogotá, tomando como referencia principal las localidades de Usaquén y Chapinero, que son las localidades en donde se encuentra concentrado la mayor parte de la población estrato 5 y 6, sin embargo también se involucran dentro de la investigación localidades que cuentan con concentración de los estratos relacionados dentro de esta investigación, teniendo en cuenta el estrato 4 como aspiracional, por ello se
involucran localidades como Suba, Engativá y Santa Fe. A partir de esta información se evidencia posibles desarrollos de estrategias de distribución por medio de dos puntos especializados de venta directa de los productos de Quesería Génesis.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Localidades</th>
<th>estrato 4 medio bajo</th>
<th>estrato 5 medio alto</th>
<th>estrato 6 alto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Usaquén</td>
<td>144523</td>
<td>60766</td>
<td>73298</td>
</tr>
<tr>
<td>Chapinero</td>
<td>6711</td>
<td>12879</td>
<td>46780</td>
</tr>
<tr>
<td>Santa Fe</td>
<td>19543</td>
<td>642</td>
<td>68025</td>
</tr>
<tr>
<td>San Cristóbal</td>
<td>59897</td>
<td>4</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Usme</td>
<td>23</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Tunjuelito</td>
<td>83220</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Bosa</td>
<td>16770</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Kennedy</td>
<td>444872</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Fontibón</td>
<td>169962</td>
<td>3294</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Engativá</td>
<td>582996</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Suba</td>
<td>380899</td>
<td>102488</td>
<td>9382</td>
</tr>
<tr>
<td>Barrios Unidos</td>
<td>126069</td>
<td>7642</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Teusaquillo</td>
<td>18747</td>
<td>8037</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Los Mártires</td>
<td>82446</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Antonio Nariño</td>
<td>100740</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Puente Aranda</td>
<td>249039</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>La Candelaria</td>
<td>10454</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Rafael Uribe Uribe</td>
<td>146564</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciudad Bolívar</td>
<td>24572</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Sumapaz</td>
<td>606</td>
<td>102</td>
<td>133</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>2668653</td>
<td>195857</td>
<td>197646</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- sin población por estrato en esa localidad

Tabla 3. Población por estratos y localidades en Bogotá. Fuente: DANE – SDP, proyección de población de Bogotá por localidades 2012-2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Localidades</th>
<th>Población</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Usaquén</td>
<td>134.074</td>
</tr>
<tr>
<td>Suba</td>
<td>111.870</td>
</tr>
<tr>
<td>Engativá</td>
<td>68.667</td>
</tr>
<tr>
<td>Chapinero</td>
<td>59.665</td>
</tr>
</tbody>
</table>

En esta grafica se registra la información de la población general en las localidades donde se evidencia una mayor concentración de los estratos que se identificaron como público objetivo, y el siguiente tabla se hace la división por las edades a trabajar dentro de la investigación.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Localidades</th>
<th>Población 35-55 años</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Usaquén</td>
<td>32.143</td>
</tr>
<tr>
<td>Suba</td>
<td>29.814</td>
</tr>
<tr>
<td>Engativá</td>
<td>18.735</td>
</tr>
<tr>
<td>Chapinero</td>
<td>15.319</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>96.011</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Tabla 5. Población por edades. Fuente: Secretaría de Planeación (2016)*

### 7.5 Definición de la muestra

A continuación, se realiza el proceso del cálculo de la muestra que vamos a manejar para aplicar nuestra investigación de mercados:

\[
M = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1)} + Z^2 \cdot P \cdot Q
\]

N= Número de elementos del universo (96.011)

Z= 0,96

P/Q Probabilidades con las que se presenta el fenómeno (0,5)

e= Margen de error (0,05)

M=92 encuestas

Para este caso se aplica la fórmula de población finita, ya que se conoce el total de la población a la cual se le aplica el estudio, como grupo investigador consideramos que esta es la fórmula más adecuada para aplicar, con esta podemos manejar a nuestro favor los porcentajes de error de acuerdo con la veracidad de la información, que para este caso la información es muy confiable de acuerdo con la fuente. En trabajos anteriores esta fórmula es la que se ha utilizado y
los resultados han sido muy positivos siendo este uno de los factores principales para optar por esta fórmula y es la experiencia.

Resultados de la aplicación de la encuesta ver Anexo 1.

7.6 Análisis de resultados

De acuerdo con el análisis de los datos arrojados en la encuesta aplicada a la muestra del mercado objetivo se identifica la oportunidad que tiene el proyecto en el mercado local, con un gran número de prospectos que pueden llegar a consumir el producto. Más del 70% de los consumidores encuestados afirma consumir quesos maduros, es decir que este tipo de productos ya son conocidos dentro del segmento. Por ende, se puede inferir, que al llegar al mercado con un producto diferencial totalmente artesanal a un precio justo para el consumidor y que compita con los productos importados y nacionales que se encuentran en el mercado local y que cuente con los más altos estándares de calidad y con diferenciales bien marcados, en este proyecto de investigación crece la factibilidad de su implementación. El 70% de los encuestados compra quesos maduros en tiendas especializadas y el resto en almacenes de cadena, para ello vamos a manejar dos modelos de comercialización ventas en grandes superficies específicamente alianza con el grupo Éxito y en puntos de venta especializada en este cado 2 puntos en la ciudad de Bogotá, con el fin de aprovechar al máximo los canales normales de compra de los consumidores con ello garantizamos un mayor contacto con el grupo objetivo.

Dentro de la encuesta aplicada se pregunta a las personas ¿En qué ocasiones consume quesos maduros? Con las respuestas obtenidas deja en evidencia que este tipo de quesos no son consumidos únicamente para ocasiones especiales, sino para un uso habitual, en cualquier ocasión, lo que hace que la frecuencia de compra se desligue un poco de épocas específicas del
año y gane protagonismo en la mesa de los consumidores. Para los estratos 5 y 6 que son los que pertenecen directamente al segmento identificado es importante aclarar que estarían interesados en consumir los productos de Quesería Génesis; Entre tanto, el segmento de mercado para los estratos 3 y 4, se muestra curioso por este nuevo producto, no obstante, consideran los precios como un actor determinante para elegir cambiar su queso habitual. Esto, sin descartar la curiosidad y el sabor.

Es clara la oportunidad que hay para el segmento de quesos maduros en el mercado, este cada vez toma más fuerza y su consumo pasa de ser esporádico a algo más habitual, se evidencia la migración que están teniendo los consumidores de los quesos frescos e industriales a al productos más artesanales y saludables. Por ello y por todos los resultados de los métodos utilizados para la recolección de la información se evidencia una clara oportunidad para este proyecto en el mercado, utilizando todas las herramientas que provee la carrera ingeniería comercial para generar las mejores estrategias de comunicación, comercialización y posicionamiento del producto en el mercado; aprovechando las oportunidades que se perciben en el mercado meta.
8 Análisis del mercado

8.1 Definición de la industria

Teniendo en cuenta que el producto artesanal es nuevo en el mercado, son muy pocos los competidores que hacen queso 100% artesanal, vemos que hay gran variedad de quesos que se pueden encontrar en canales de grandes superfcies, pero estos son quesos elaborados mediante un proceso industrial, los cuales no son competidores directos de nuestro producto.

8.2 Análisis de la industria

8.2.1 Sector quesero en Colombia: a pesar de que Colombia es un país rico en la producción de leche, el sector quesero tiene grandes oportunidades de crecimiento ya los colombianos tienen un bajo consumo per cápita. Para aumentar el consumo es importante que en Colombia se realicen más campanas de comunicación, acompañadas de educación sobre los tipos de quesos y momentos de consumo y salir un poco del mito que los quesos sólo son utilizados para ocasiones especiales y lo más importante promoviendo el consumo desde la infancia.

Frente a esta gran oferta de quesos 100% nacionales muchos son elaborados por pequeños y medianos productores que ven en sus productos una oportunidad para iniciar su negocio propio, pero es importante que los procesos de elaboración garanticen unos estándares de calidad de manera que logren ser más competitivos en el mercado. Sin embargo, después de la elaboración de los quesos estos pequeños productores se enfrentan a la dura tarea de ponerlos a disposición de los consumidores, así que lo hacen en mercados informales como plazas de mercado lo que lleva al gobierno a exigir una denominación de origen en cada producto.
8.2.2 Quesos maduros en Colombia: de acuerdo con la entrevista realizada por la Revista Dinero (2015) a Jenaro Pérez, presidente de Colanta, la gran torta de este mercado es liderada principalmente por los quesos frescos industrializados de las grandes compañías como COLANTA con el 57%, ALPINA el 40% y DELVECCHIO con 3%. El segmento de quesos maduros ha venido tomando fuerza en el país, ya que los consumidores están decididos a tomar riesgo por medio del consumo de productos diferentes que brinden una nueva experiencia en texturas, sabores y colores y es allí donde los tratados de libre comercio ponen a disposición de los Colombianos un gran portafolio de quesos maduros, lo que hace que el mercado sea compartido por quesos maduros nacionales y quesos maduros importados; dentro de los quesos maduros nacionales se encuentran muchos con denominación de origen y típicos de alguna región de nuestro país, por parte de los quesos maduros importados se encuentran algunos europeos y americanos como Brie, Camenbert, Feta y Gruyere, entre otros.

Dentro del segmento de quesos maduros en Colombia se identifican varios productores con procesos totalmente artesanales que los hacen exclusivos y muy competitivos, de acuerdo a su proceso de elaboración no se pueden comparar con las grandes compañías lácteas del mercado ya que sus procesos de producción son industrializados y a escala, utilizando conservantes y aditivos que impide que sean llamados artesanales. Dentro del segmento de quesos madurado figuran compañías como:

- Colfrance
- Planeta rica
- La ratonera
- Ocusa
- La petite alsace’
En la Tabla 8. se encuentran las ventas totales del segmento de quesos maduros deflactadas, este segmento presenta un decrecimiento en el 2012 y 2013 de 1% y 10% respectivamente, esta situación es bastante paradójica si vemos que el PIB tuvo en el 2013 uno de los crecimientos más altos entre 2011 y 2015 con 4.9 puntos, sin embargo, todo el sector agropecuario tuvo grandes complicaciones y complejidades debido al paro agrario el cual tenía como objeto protestar por los efectos que tienen los tratados de libre comercio, el contrabando, los altos costos de los fertilizantes y la inversión privada en el campo que busca cerrar la brecha entre lo rural y la ciudad por medio del mejoramiento tecnológico, la innovación y el desarrollo de nuevos canales de comercialización. Debemos tener en cuenta que, siendo el segmento de quesos maduros el más pequeño dentro de toda la categoría, cualquier variación o inconvenientes que se tengas en el sector lechero afecta directamente el desempeño del mismo.

Para el 2014, presenta un crecimiento de 6%, el cual responde a algunos efectos que ha tenido para el sector lechero la puesta en marcha del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, de acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio (2013), una de las ventajas que trajo consigo este acuerdo fue la inversión extranjera en Colombia que le permite a los pequeños productores mejorar sus procesos de producción y la implementación de tecnologías con el fin de
mitigar en cierta parte la informalidad del sector y obtain una mejor productividad, adicionalmente con esta inversión se desarrolló el Programa de Transformación Productiva que apoya al gobierno colombiano en la tarea que viene desarrollando años atrás con el fin de desarrollar mucho más el sector lácteo en el país y que ha buscado proteger la producción nacional frente a la demanda de nuevos productos que traen los TLC con otros países, además uno de los puntos clave en el Acuerdo comercial es que busca que los productos exportados desde Colombia hacia los otros países tengan precios competitivos y que beneficien al sector y de igual contempla para el sector lácteo unos plazos adecuados de desgravación de hasta 15 años y permitiendo cantidades reducidas de productos de tal manera que no se vea afectada la producción nacional.

Por otra parte, el ingreso de nuevos productos al mercado nacional ha hecho que los consumidores migren a otras categorías, en este caso a otros segmentos dentro del sector quesero lo que hace que un segmento, como lo es el de quesos maduros, tenga una gran oportunidad para capitalizar y reclutar nuevos consumidores que están dispuestos a probar y a nuevos sabores, y vivir nuevas experiencias de compra.

Si comparamos el crecimiento del segmento para 2014 (6%) con relación al PIB que para ese año fue de 4.6 puntos vemos que el segmento viene creciendo por encima del ritmo de la economía, lo cual indica que hay muchas oportunidades todavía para seguir desarrollando este segmento, el cual está ganando participación por medio de la innovación que le permite la inclusión en nuevos nichos de mercado en los que antes no estaban.

De acuerdo con la revista Dinero (2016), en el 2015 el segmento decrece 12% y esto se debe a varios aspectos: Primero, el PIB tuvo un crecimiento de 3.1 puntos, uno de los más bajos entre 2011 y 2015, incluso el más bajo desde 2009.
Teniendo en cuenta el balance preliminar de 2015 presentado por la Sociedad de Agricultores de Colombia (2015) Si bien el sector agropecuario creció 2.9% este crecimiento fue dado por subsectores como el café (11.5%) y la porcicultura (11.8%), Este bajo crecimiento del PIB se debe entre otras cosas a la revaluación del peso acumulado hasta este año en mercados internacionales, lo que hizo que los productos exportados tuvieran una desventaja en términos de precio y fue debilitando paulatinamente nuestra producción industrial. El segundo aspecto fue sin duda el fenómeno del niño que afectó a todo los sectores de la economía, mayormente al sector agropecuario ya que las altas temperaturas que acabaron con pastos, provocaron incendios forestales y que ocasionaron la muerte de miles de animales; para el sector lácteo todos estos aspectos hacen que la producción de leche se vea reducida y que los costos de producción se vean afectados dejando como resultado un alza en los precios reflejada con el IPC del 2015 que fue de 6.77, uno de los más altos en los últimos 5 años. La escasez de la materia prima hace que los niveles de producción bajen inmediatamente y los precios suban, por ende, la demanda disminuya.

8.3 Competencia directa

Son considerados competidores directos ya que dentro de su portafolio contienen productos similares, cuya elaboración y/o producción es de manera artesanal, esta afirmación es conseguida a raíz de la investigación exploratoria realizada en el mercado:
Análisis de la competencia directa.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Empresas</th>
<th>Disponibilidad de producto</th>
<th>Precio de venta</th>
<th>Posicionamiento</th>
<th>Distribución</th>
<th>Portafolio</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Colfrance</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Planeta Rica</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>La ratonera</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ocusa</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>La Petite alsace</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Quesería Génesis</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>Empresas</th>
<th>Precio promedio ($ colombianos)</th>
<th>Presentación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Colfrance</td>
<td>57650</td>
<td>480 gramos</td>
</tr>
<tr>
<td>Planeta Rica</td>
<td>58720</td>
<td>500 gramos</td>
</tr>
<tr>
<td>La ratonera</td>
<td>60550</td>
<td>500 gramos</td>
</tr>
<tr>
<td>Ocusa</td>
<td>48950</td>
<td>500 gramos</td>
</tr>
<tr>
<td>La Petite alsace</td>
<td>52700</td>
<td>500 gramos</td>
</tr>
<tr>
<td>Quesería Génesis</td>
<td>48000</td>
<td>500 gramos</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Este análisis surge principalmente de la investigación exploratoria que se realizó por parte del grupo investigador, en esta parte se investiga si las empresas competidoras tienen páginas web y si realizan ventas en línea, se revisa cuáles son los modelos de distribución y comercialización de las empresas nombradas y en cada uno de los modelos de comercialización, ya sea ventas en línea, en grandes superficies o en tiendas especializadas, cuál es el precio que manejan cada una de ellas, adicional al precio, qué tipo de publicidad es utilizada y a partir de allí se realiza la calificación.
Planeta Rica: es una empresa netamente colombiana que trabaja por el bienestar de su región, en la zona de Córdoba, especialmente en Montería donde se encuentra ubicada, pensando en ofrecer productos saludables a los hogares de los colombianos y que tengan sello de exportación para mercados más exigentes.

Su esfuerzo está dirigido a producir Mozzarella de búfala y derivados lácteos, de manera natural (Ingredientes 100% naturales, sin aditivos químicos)

Productos:

Calzone de ricotta y jamón.

Mozzarella, trufas y parmesano

Ensalada caprese.

Colfrance: es una empresa de nacionalidad francesa, pero sus procesos de producción son elaborados por manos colombianas, están comprometidos con el continuo mejoramiento de sus procesos, con el fin de satisfacer a los clientes y el crecimiento de la empresa. Al ser consciente de los cambios del mercado tiene claro que debe ser eficiente en el proceso de innovación y estar
evolucionando constantemente cumpliendo los estándares de calidad y siendo la marca líder del mercado local. Su portafolio es:

Quesos Madurados:
- Parmesano
- Gruyere
- Emmental
- Chamonix

Quesos Madurados Por Mohos:
- Camembert
- Azul le biessan
- Azul danés
- Brie de normand

**8.4 Competencia Indirecta**

Se denomina a la competencia indirecta a las empresas que producen los productos mediante procesos industriales, empresas como Colanta y Alpina difieren un poco al respecto, ya que argumentan que la industria quesera del país ha sufrido cambios respecto a las tendencias alimentarias, donde cabe destacar la apertura de los consumidores a nuevas alternativas de quesos:

**Alpina y Colanta:** Alpina es una de las empresas con mayor tiempo en mercado lácteo colombiano, más de 70 años, ya que su trayectoria ha sido evidente tras su amplio portafolio que ofrece a los consumidores. Consideran que Colombia es todavía un mercado inexperto en este
tema lo que lo hace alentador ya que existen grandes posibilidades de expansión del mercado, y las cuales deberán ser aprovechadas por las empresas de lácteos. Sus productos son:

- Manchego
- Emmental
- Gruyer
- Parmesano
- Pecorino

**Quesos Campo Real:** Campo real nace en el 2002, como una necesidad de abastecer un nuevo mercado de quesos en Colombia, debido a esto campo real desarrolló diversos tipos de quesos entre ellos los madurados artesanales con los cuales cuenta hoy dentro de su portafolio estos son: queso Paipa y queso Gouda, pero su principal foco es el producir quesos frescos tipo pera.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, cabe recalcar que dentro de sus clientes reconocidos tiene a clientes como grupo Éxito, Jumbo, Carulla, Crepes & Wafles, entre otros.
9. Estructura de la organización y Proceso Comercial

A partir de aquí se empieza a abordar las estrategias para la producción y comercialización del producto que se está trabajando, entre ellas la organización de la empresa, los modelos comercialización y propuesta de proceso de producción, las estrategias de comunicación del producto y de la marca. Esto con el fin de establecer el proceso de estructura organizacional más efectivo, para entrar en un mercado competitivo, que como se expuso anteriormente aún tiene un nicho muy oportuno de acción en los estratos 4 a 6 de Bogotá. En ese sentido, se retoman los autores citados anteriormente Jones (2008) y Hitt, (2006), en conjunto con Marín (2012), quien sostiene que:

Ante un contexto hostil y complejo como el actual, las empresas enfrentan elecciones estratégicas que deben estar homologando. Frente a esto cabe preguntarse si en efecto las empresas re-diseñan sus estructuras al compás de la adopción estratégica y en atención a los impactos del entorno. Una respuesta hipotética señalaría que: 1) el trabajo de rediseño de la estructura organizacional no responde a los cambios de estrategia, y que de hecho muchas organizaciones conservan sus estructuras inmodificables por largos periodos de tiempo, 2) el fit estructural, en atención a la influencia del entorno, se da de manera parcial debido al peso burocrático, y 3) las organizaciones que emprenden acciones de rediseño lo hacen más por una circunstancia de racionalización de costos a partir de la escisión de cargos. (p. 52)

Como es posible apreciar, una estructura organizacional sólida, aunque deba adaptarse a los cambios derivados del entorno, es fundamental en la consecución de los objetivos empresariales, que para el caso de la presente investigación, se relacionan con el posicionamiento en el mercado de una línea de quesos madurados, de fabricación artesanal. Por
ende, la estructura deberá considerar una misión, visión, objetivos, organigrama y, para este caso particular, se ha levantado una matriz DOFA, que dé cuenta de los elementos de riesgo y oportunidad presente en este proyecto de emprendimiento.

9.1 Misión

Quesería Génesis es una empresa dedicada a la producción y comercialización de quesos madurados artesanales, creamos productos con los más altos estándares de calidad que cumplan con las exigencias del mercado y que suplan las necesidades de nuestro cliente, trabajamos en base de la mejora continua propendiendo por el crecimiento y bienestar de nuestra empresa y sus colaboradores.

9.2 Visión

Para el año 2020 se tendrá una marca de quesos posicionada en el mercado local siendo la preferida por los consumidores, brindando experiencias únicas al momento de consumir esta marca de quesos, enfocados en el cuidado, salud y bienestar de todas las personas relacionadas tanto con la empresa como con la marca.

9.3 Objetivos

General: Crear un producto que impulse el consumo de quesos en Colombia, con características que aporten a la salud y bienestar del consumidor con base en sus valores agregados, así como también demostrar la capacidad de producción y la calidad de estos productos nacionales.
Especificos:

Garantizar la calidad de nuestros procesos haciendo que estos vayan acordes con las normas de producción para alimentos orgánicos, con el fin de llevar salud y bienestar a los consumidores.

Implementar materias primas acordes con el tipo de producto que se manejara, en este caso, un producto artesanal.

Desarrollar nuevos procesos e investigaciones para crear nuevos y mejores productos en el mercado local, buscando minimizar la importación de este tipo de productos.

Generar una comunicación efectiva entre marca y consumidor creando una relación que trascienda en el tiempo.

9.4 DOFA

9.4.1 Debilidades

D1 Poco conocimiento en el proceso de producción del equipo de trabajo.

D2 Falta de recursos económicos para la creación de una planta de producción que cuente con la infraestructura tecnológica ideal para aumentar y estandarizar la producción y maduración de los productos.

D3 Desconocimiento de la marca en el mercado.

9.4.2 Oportunidades

O1 Precios altamente competitivos con respecto a lo que se encuentra en el mercado.

O2 La entrada de empresas extranjeras al mercado hace que los restaurantes tengan un enfoque mucho más internacional lo que lleva a su vez al consumo de productos gourmet,
productos orgánicos, entre otros. Además, cabe anotar que la internacionalización ha traído al país la aparición de nuevas costumbres y tendencias que han sido acogidas de manera positiva por los colombianos.

O3 Poca participación del mercado quesos maduros en el total de ventas de quesos en el país. Este es un mercado poco explotado y las empresas productoras no hacen una apuesta por posicionar su marca y sobre todo el consumo de este tipo de producto.

O4 El grupo objetivo conoce la línea de producto y de acuerdo con los resultados de la encuesta lo están empezando a consumir en muchas ocasiones.

9.4.3 Fortalezas

F1 Al ser ingenieros comerciales con énfasis en mercadeo y publicidad nos facilita todos los procesos de comunicación, venta, mercadeo, distribución y la implementación de todas las estrategias para que en producto en el mercado sea un éxito.

F2 Conocimiento del mercado objetivo por parte del grupo emprendedor, adicional buenas relaciones empresariales sobre todo en el mercado de grandes superficies en donde se tiene como estrategia de distribución utilizar este modelo.

F3 Procesos de distribución por canal propio “tiendas especializadas” y por grandes superficies.

F4 Campañas de posicionamiento de marca y de consumo de este tipo producto.
9.4.4 Amenazas

A1 Los cambios bruscos de clima pueden disminuir la producción de leche; lo cual aumenta del valor de la materia prima.

A2 La cultura de consumo de quesos artesanales madurados en el país no es muy amplia, esto impide que los productos tengan buena aceptación por parte de los colombianos consumidores locales.

A3 El constante cambio del valor del dólar frente el peso colombiano, al bajar el precio del dólar y con los diferentes tratados internacionales que tenemos, pueden llegar al mercado productos con muy buena calidad a bajos precios.
**DOFA**

**Quesería Genesis**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Fortalezas</strong></th>
<th><strong>Debilidades</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1</strong> Ingenieros comerciales especialistas en el área comercial</td>
<td><strong>D1</strong> Poco conocimiento en el proceso de producción.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2</strong> Conocimiento del mercado objetivo y buenas relaciones empresariales en el mercado de grandes superficies.</td>
<td><strong>D2</strong> Falta de recursos económicos.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3</strong> Distribución por canal especializado y grandes superficies.</td>
<td><strong>D3</strong> Desconocimiento de la marca en el mercado.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F4</strong> Campañas de posicionamiento de marca y de consumo de este tipo producto.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Oportunidades</strong></th>
<th><strong>F1-O3</strong> Utilizar las capacidades como ingenieros comerciales para lanzar estrategias de comercialización y comunicación del producto y de la marca en el mercado objetivo, aprovechando la falta de interés de las competencia por comunicar y posicionar su marca.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>O1</strong> Precios altamente competitivos.</td>
<td><strong>D3-O3-O4</strong> Con un mercado poco trabajado y donde las empresas productoras no apuestan a una comunicación fuerte, encontramos un océano azul para llegar con una estrategia comercial y de comunicación directa al grupo objetivo, dando a conocer Quesería Génesis como una marca de calidad, de buenas experiencias, tradicional e innovadora.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>O2</strong> Internacionalización del mercado local y nacional.</td>
<td><strong>D2-O1</strong> Llegar al mercado de la ciudad de Bogotá con un producto nuevo producido de manera artesanal y a un precio rentable para el cliente como para la empresa, y por medio de esta rentabilidad hacer inversión constante en el desarrollo de un proceso de producción más eficaz, que permita generar un producto altamente competitivo.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>O3</strong> Poca participación de la línea de producto y poco posicionamiento por parte de la competencia en el mercado.</td>
<td><strong>O4</strong> El grupo objetivo conoce la línea de producto.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>O4</strong> El grupo objetivo conoce la línea de producto.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Amenazas</strong></th>
<th><strong>F1-F4-A2</strong> Realizar constantes estudios y análisis del mercado de quesos a nivel local y nacional, para analizar los movimientos de la competencia directa e indirecta, precios de productos, canales de distribución y en general estudiar constantemente el mercado y validar si las estrategias de la empresa están o no funcionando, y aprovechar estos estudios para estar constantemente generando estrategias de comunicación y posicionamiento de marca y de producto, en donde la idea principal sea capacitar al cliente en el consumo de este tipo de producto y encaminar los esfuerzos en crear una cultura de consumo en el público objetivo.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>A1</strong> Cambio climático.</td>
<td><strong>D3-A2</strong> Aprovechar la campaña de lanzamiento como producto nuevo para dar conocer al público objetivo las ventajas de consumir este tipo de producto, y empezar a trabajar en la creación de necesidades del mercado, y mantener siempre un precio asequible al consumidor en donde se pueda competir con los quesos importados.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>A2</strong> Poco consumo de quesos madurados en el país.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>A3</strong> Cambio del valor del dólar frente el peso colombiano, puede afectar precios de los quesos importados.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**Tabla 9. Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia.**
9.5 Organigrama


El tipo de estructura que maneja Quesería Génesis es funcional ya que solamente cuenta con un nivel jerárquico y su información fluye rápidamente. En ese sentido, los integrantes de la compañía comparten funciones homogéneas.
10 Mezcla de mercados

Para realizar la entrada en mercado, se tendrá en cuenta el modelo de las 4 P´s (producto, plaza, precio, promoción) propuesto por un autor fundamental en este tipo de estudios McCarthy (1960); de esta forma se espera alcanzar una estrategia de marketing que genere un máximo beneficio en la venta de los quesos madurados, una vez se ha establecido la correcta disposición de la estructura organizacional. En cuanto al concepto de mezcla de mercados, es oportuno retomar a Baby y Londoño (2008), quienes realizan un análisis pormenorizado las P´s antes mencionadas, considerando que:

Una variable de mercadeo es un instrumento controlable por quien mercadea, que puede afectar la demanda y ser combinado con otros instrumentos en un programa de mercadeo usado por una firma o cualquier otra organización para lograr un cierto tipo y grado de respuesta de su mercado objetivo.

Una “P” es, en esencia, una agrupación de variables de mercadeo que responde a algún criterio de clasificación. No tiene importancia el hecho de que la agrupación sea nombrada con la letra P, la X, la Z, o cualquier otra. Tampoco importa que sean 4, 5, 6, etc., el número de grupos resultantes. (p. 158)

Bajo tales apreciaciones, a continuación se exponen 4 P´s; sin embargo, no se descarta la posibilidad de integrar otras variables, en el sentido antes mencionado, ya que el mercado puede presentar variaciones que exijan, en un determinado momento, cambiar las estrategias de marketing, toda vez que al ser un nicho poco explotado, no deben descartarse los imprevistos. En todo caso, lo más importante será siempre destacar los beneficios del producto, en comparación con otros del sector. Es necesario fidelizar al cliente y para ello la estrategia de mercado que se
espera emprender, tal como se evidencia en la Gráfica 6, hace énfasis en la calidad, precios, canales de distribución, publicidad, etc.


10.1 Producto

Descripción: el queso madurado es un producto de consumo con producción artesanal, que busca generar sensaciones y experiencias agradables a los consumidores el momento de llevarlo a la boca. Viene en presentación cilíndrica de una libra cada queso.

Consumo: Los quesos madurados anteriormente era consumido en ocasiones especiales, de acuerdo con los resultados de la encuesta se observa que este producto se está empezando a consumir no solo en ocasiones especiales si no que se puede comer en cualquier momento. Los
consumidores de este tipo de productos son personas que buscan generar experiencias positivas a sus paladares productos de calidad con sabores diferenciadores, con un toque de innovación y con valores agregados bien marcados.

Estos serían los productos que se establecen para la producción en Quesería Génesis:

- Queso godua: Queso gouda elaborado con leche de cabra presentación de 1 libra de peso aproximadamente, alrededor de 9 semanas de maduración su elaboración será de manera completamente artesanal, este es un queso estilo holandés, de sabor poco ácido y notas dulce, mantecoso y suave al paladar. De buena y fácil preservación, su color es amarillo, es un queso que se puede consumir fácilmente con vino y carnes maduradas y adicional se puede usar para cocinar.

- La Cabra Beoda: 100% leche de cabra, afinado con vino tinto durante su maduración. De sabor semidulce y algo mantequilloso. Interior blanco y corteza exterior de un profundo color violeta, tiempo de maduración alrededor de 12 semanas

- Gruyere: De pasta dura, con sabor suave y mantequilloso, algo afrutado y fuerte y refinado a la vez. Su sabor presenta matices a frutos secos que deja un toque picante en el paladar, tiempo de maduración 9 semanas.

## 10.2 Plaza

Para tener una mayor participación en el mercado el proceso de comercialización y distribución va a estar dividido en dos partes.

En primer lugar, se cuenta con una negociación en grandes superficies, en este caso con el grupo éxito en almacenes éxito y Carulla en la ciudad de Bogotá y solo en los sectores mencionados en la investigación de mercados, en donde se encuentra nuestro cliente objetivo,
estos almacenes cuentan un gran posicionamiento en mercado lo cual nos va a permitir abarcar más en el proceso de comercialización y posicionamiento de marca.

Por otro lado, y con la estrategia incrementar el margen de ganancias por medio de la venta de productos de nuestra marca y productos complementarios como vinos, charcutería, mermeladas, etc. como valor agregado; vamos a contar con dos tiendas especializadas propias de Quesería Génesis esto gracias a los resultados arrojados en la investigación de mercados, ya que la mayoría de las personas por lo general realizan las compras de estos productos en tiendas. Estas dos tiendas van a estar ubicadas en la localidad de Chapinero y Usaquén en Bogotá.

Básicamente lo que se busca en cada punto de venta es dar a conocer los productos de nuestra marca por medio de degustaciones en el punto de venta y brindando asesorías a los consumidores acerca de la cultura quesera, su producción y consumo. Adicional se tendrá un punto de venta directo de fábrica.

**10.3 Precio**

Realizando una investigación de los quesos que se encuentran actualmente en el mercado con alguna similitud a nuestro producto vamos a manejar un precio justo tanto para compañía como para los consumidores que sea muy competitivo y que nos permita crecer como compañía y facilite el posicionamiento del producto de Quesería Génesis, en el mercado se encuentran quesos madurados que compiten directamente con el producto a desarrollar, de busca llegar al mercado con un precio que este por debajo del promedio de precios que ofrece el mercado actual.
10.4 Promoción

La estrategia de promoción y comunicación está enfocada al boom del momento y son las redes sociales, en donde con una pequeña inversión se puede realizar una buena campaña y poder obtener resultados positivos en el mercado meta. Teniendo en cuenta que los puntos de venta son el vehículo más importante para dar a conocer este nuevo producto vamos a tener degustación los fines de semana en las horas de más alto tráfico para que los clientes puedan degustar el producto y comprarlo. Por lanzamiento se va a manejar un descuento del 20% por la compra de un segundo producto, adicional se le va a solicitar a cada persona que pruebe las degustaciones y a las personas que ingresen a la tienda que nos sigan en las redes sociales y por seguirnos se les premiara con un descuento del 10% en su primera compra. En todos los puntos de ventas la marca contara con personal capacitado que brinde toda la información necesaria del producto al consumidor, personal que capacitara a las personas en las distintas formas de consumo y de combinaciones del producto específico.

- Tipo de campaña: Es una campaña de lanzamiento por ser una marca nueva en el mercado y buscamos generar un impacto emocional positivo mostrando y entregando las bondades y virtudes de nuestro producto estrella para la compañía por medio de sus valores agregados.
- Tema de la campaña: Calidad, exclusividad, tradición y elegancia.
- Tono: Experiencial y emocional.
- Estrategia de comunicación: El posicionamiento a nivel comunicativo que quiere lograr Quesería Génesis para su lanzamiento del queso artesanal se basa en una propuesta que resalte los atributos al producto, y aspectos como su elaboración completamente artesanal,
lo que le da un valor agregado a la experiencia única de deleitar un queso con estas características.

- El cuerpo de la campaña publicitaria se compone de los siguientes conceptos:
  - Concepto Comunicativo: La personalidad de la marca busca transmitirle al grupo objetivo un lanzamiento llamativo y exclusivo para ellos, ofreciendo un queso madurado de alta calidad.
  - Concepto Creativo: Se relacionará el lanzamiento del queso madurado por medio de una galería de arte.

¿Qué es artesanía?: Se denomina artesanía al trabajo realizado por artesanos y trabajado con las manos.

Esta relación se hace debido a que el proceso de elaboración del queso es manual, con tiempo y dedicación lo que hace que su sabor sea diferente de los quesos maduros industriales y permite que tenga características únicas en sabor, olor, textura que solo se logran con manos expertas.

Teniendo en cuenta que nuestro grupo objetivo son personas de clase alta, quienes no tienen limitaciones económicas al momento de viajar y conocer museos y sitios históricos alrededor del mundo, se adecuará un espacio para la exhibición y promoción del queso evocando un ambiente de Galería de Arte donde las piezas observadas son los quesos maduros artesanales hechos por manos colombianas.

- Mensaje: La tradición hecha arte.
11 Producción.

11.1 Ubicación de la planta de producción.

De acuerdo con Fedegan Colombia cuenta con 4 departamentos considerados cuencas importantes en la producción de leche en el país, esta Antioquia, Nariño, Boyacá y Cundinamarca, siendo estos los departamentos con la mayor producción de leche en el país. Antioquia y Cundinamarca son los dos departamentos con mayor producción de leche, teniendo en cuenta que este proyecto de investigación se está realizando en la ciudad de Bogotá y por su fuerte producción lechera se establece que la planta de producción debe estar ubicada en el departamento de Cundinamarca.

En la revista contexto Ganadero (2015) donde Fedegan publica el estudio de la producción de leche al momento de enfocarse en Cundinamarca identifican los municipios con mayor producción de leche, es importante recordar que la materia prima indispensable para este proyecto es la leche, el principal municipio productor es Ubaté seguido por Zipaquirá y Suesca, los municipios mencionados producen alrededor de 2.4 millones de litro de leche al día de acuerdo con Fedegan (2015).

El factor relevante para identificar la localización de la plata es el acceso fácil y rápido de la materia prima principal para la producción de los quesos madurados, para la ubicación se trabaja con el método del factor ponderado donde se realiza un análisis cuantitativo de diferentes variables que se definen como importantes para la puesta marcha de la producción, propuesta realizada por Brown & Gibson.
Factores | Peso relativo (%) | Alternativas
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fácil acceso a proveedores de la materia prima principal.</td>
<td>30%</td>
<td>Zipaquirá: 10 Suesca: 8 Ubaté: 10</td>
</tr>
<tr>
<td>Fácil transporte a los puntos de distribución (distancia)</td>
<td>25%</td>
<td>10 8 6</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo y acceso a servicios públicos</td>
<td>15%</td>
<td>7 8 8</td>
</tr>
<tr>
<td>Mano de obra</td>
<td>15%</td>
<td>8 7 7</td>
</tr>
<tr>
<td>Arriendos (costo)</td>
<td>15%</td>
<td>6 5 8</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>100%</td>
<td>8,65 7,4 7,95</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 10. Factores ponderados. Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia los resultados del modelo utilizado la planta de producción de Quesería Genesis estaría ubicada a las afueras del municipio de Zipaquirá en donde se van a producir todos los quesos madurados para después ser trasladados a la ciudad de Bogotá para su respectiva distribución de acuerdo con los canales ya mencionados. Adicional se selecciona dicho lugar para la planta de producción de Quesería Genesis, debido a que el proyecto no cuenta con los recursos suficientes para adquirir maquinas especiales para el procesamiento de la leche en especial para el procesos de homogenización y pasteurización de la leche, por ende se realiza la compra directa de la materia prima ya tratada a lácteos el Recreo, y esta empresa proveedor del Genesis tiene una plata de procesamiento en Zipaquirá, lo que beneficia a la compañía en el costo de transporte de la materia prima.
11.2 Proceso de producción.

El proceso de producción está organizado por las siguientes etapas:

- **Revisión leche ya tratada por El Recreo**: el procesos de tratado de la leche en este filtración, homogenización y pasteurización, lo realiza un tercero a quien le compramos la materia prima con estos procedimientos ya realizados, en este proceso lo que se hace es recibir y revisar la leche del proveedor y almacenarla en la marmita para continuar con el proceso de producción.

- **Adición de fermentos**: después de que la leche baja la temperatura y está en las condiciones adecuadas se le adicionan los fermentos termófilos y mesófilos, estos son microorganismos y enzimas que son los encargados de dar el sabor, la textura, aroma, color y acidez del queso.

- **Cuajado**: aquí se realiza la floculación y coagulación de la leche aplicándole cloruro de calcio y cuajo a una temperatura de 37 °C y estos procesos duran entre 15 y 30 minutos.

- **Corte de la cuajada**: ya coagulada la leche se detiene el calentamiento de la misma y se realiza corte de la mezcla en la marmita, este se agita alrededor de 8 minutos, después de este proceso se toma una pequeña muestra para validar la calidad de la mezcla y si cumple con las condiciones para la producción del queso.

- **Lavado y batido**: se bate la mezcla entre unos 10 y 15 minutos todo depende de la dureza que se requiere para la mezcla, y se le extrae un porcentaje de suero, después se le aplica agua con el fin de extraer más suero de la mezcla y se le agrega la sal.

- **Agregado de condimento**: este depende del tipo de queso que se va a producir, normalmente este proceso es para los quesos que llevan condimentos como: ajo, pimienta, hierbas, comino o queso con cebolla.

- **Moldeado y prensado**: se coloca la mezcla en diferentes moldes, todo depende de la forma que se le quiere dar al queso, en algunos casos pude ser cilíndrica mediana pequeña o grande,
rectangular o cuadrado, cada uno de estos moldes tienen orificios para eliminar el suero que queda. Ya en los moldes se le aplica el prensado por cierto tiempo y cierta fuerza todo depende de la textura que se requiera para el queso.

- **Salado:** teniendo ya el queso se pasa por salmuera por cierto tiempo dependiendo del tipo de queso, queso de pasta blanda 3 horas en salmuera por cada lado, queso de pasta semidura 6 horas por cada lado y quesos de pasta dura alrededor de 2 días en salmuera.

- **Maduración:** después de salado el queso se lleva a la gruta bacteriana o donde se almacenan los quesos para su maduración, en este proceso el queso se limpia y se le da la vuelta en un determinado tiempo, con el fin de eliminar hongos que puedan dañar el queso. El tiempo en la gruta depende de la pasta del queso, por ejemplo: queso de pasta blanda se deja en maduración entre 15 y 30 días con una humedad entre 85 y 90% y a una temperatura entre 18 y 30 °C. Para quesos con pasta semidura la temperatura oscila entre 18 y 20 °C con una humedad entre 85 y 90% y un tiempo de 1 a 2 meses. Para quesos de pasta dura se dejan entre 3 y 4 meses con porcentaje de humedad entre 85 y 90% a una temperatura de 18 y 20 °C.

- **Distribución:** después de madurado el queso en la gruta, se saca al mercado para la venta y distribución del mismo, es importante recordar que los quesos deben estar en refrigeración.
12 Estructura financiera.

En este parte del proyecto finalmente se puede evidenciar si financieramente es viable o no, de acuerdo con la investigación y análisis del mercado que se realizó con respecto a este sector económico al cual pertenece este tipo de producto en el mercado local y nacional.

12.1 Inversión del proyecto.

Después de las investigaciones realizadas se identifica que el proyecto es financieramente viable sin embargo es necesario contar con un musculo financiero que permita sostener el proyecto los tres primeros meses, también se debe realizar una importante inversión inicial en los artículos y terrenos necesitados para el funcionamiento del proyecto.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INVERSIÓN</th>
<th>PRECIO UNITARIO</th>
<th>CANTIDAD</th>
<th>TOTAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td></td>
<td>670.100.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Silo de enfriamiento y cuarto para maduración</td>
<td>500.000.000</td>
<td>1</td>
<td>500.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Arreglos locativos bodega</td>
<td>40.000.000</td>
<td>1</td>
<td>40.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Arreglos locativos puntos de venta</td>
<td>15.000.000</td>
<td>2</td>
<td>30.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Refrigeradores</td>
<td>15.000.000</td>
<td>2</td>
<td>30.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Marmita</td>
<td>20.000.000</td>
<td>1</td>
<td>20.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Galería para punto de venta</td>
<td>10.000.000</td>
<td>2</td>
<td>20.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>sistema punto de venta</td>
<td>6.000.000</td>
<td>1</td>
<td>6.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Computadores</td>
<td>1.000.000</td>
<td>5</td>
<td>5.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Página WEB</td>
<td>5.000.000</td>
<td>1</td>
<td>5.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Portátiles</td>
<td>1.300.000</td>
<td>2</td>
<td>2.600.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Prensa</td>
<td>800.000</td>
<td>3</td>
<td>2.400.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros Artículos</td>
<td>2.000.000</td>
<td>1</td>
<td>2.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Escritorios</td>
<td>380.000</td>
<td>4</td>
<td>1.520.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Moldes</td>
<td>500.000</td>
<td>3</td>
<td>1.500.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Mesas</td>
<td>600.000</td>
<td>2</td>
<td>1.200.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Vitrinas</td>
<td>200.000</td>
<td>4</td>
<td>800.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Sillas</td>
<td>120.000</td>
<td>6</td>
<td>720.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Archivadores</td>
<td>250.000</td>
<td>2</td>
<td>500.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Esta tabla se refiere a la inversión inicial en activos mínima que se necesita para producir y sacar al mercado los quesos madurados. Aparte de estos $670.100.000 para activos fijos, también se necesita $309.900.000 para mantener la operación durante los primeros meses, Se necesita este financiamiento por el tipo de producto, ya que se van a producir quesos que su tiempo de maduración va de 30 a 45 días, adicional que una de las estrategias de comercialización es por medio de una cadena de almacenes de grande superficie como lo es el grupo Éxito y sus almacenes Carulla y la cartera queda proyectada a 60 días. Finalmente se necesita una inversión total del proyecto de $980.000.000.

Esta importante suma de dinero que se necesita para comenzar el proyecto se pretende conseguir por medio de inversionistas privados, en donde se tiene en cuenta para el proyecto pagar a los inversionistas intereses sobre el 12% TEA y en donde se proyecta hacer la devolución total del capital invertido a 72 meses. En donde año a año se realiza abonos al capital y pago de interesas.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Año 1</th>
<th>Año 2</th>
<th>Año 3</th>
<th>Año 4</th>
<th>Año 5</th>
<th>Año 6</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Amortizaciones</td>
<td>$-</td>
<td>$100.000.000</td>
<td>$150.000.000</td>
<td>$200.000.000</td>
<td>$250.000.000</td>
<td>$280.000.000</td>
<td>$980.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Financieros</td>
<td>107.800.000</td>
<td>117.600.000</td>
<td>105.600.000</td>
<td>87.600.000</td>
<td>63.600.000</td>
<td>33.600.000</td>
<td>515.800.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

12.2 Flujo de caja

Ver tabla anexa en Excel

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Mes 1</th>
<th>Mes 2</th>
<th>Mes 3</th>
<th>Mes 4</th>
<th>Mes 5</th>
<th>Mes 6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Precio de venta Éxito</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio de venta</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Genesis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 13. Proyección unidades de venta: elaboración propia.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Mes 7</th>
<th>Mes 8</th>
<th>Mes 9</th>
<th>Mes 10</th>
<th>Mes 11</th>
<th>Mes 12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Precio de venta Éxito</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
<td>$42.000</td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
<td>2.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio de venta</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
<td>$48.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Genesis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
<td>1.500</td>
</tr>
</tbody>
</table>


La proyección de venta se realiza con base a 3500 unidades producidas al mes, de las cuales 1500 unidades van a los puntos de venta directa y 2000 unidades direccionadas a la distribución por grandes superficies grupo Éxito, la proyección de ventas para el primer año es constante y se eleva la producción a partir del año dos en un 5% crecimiento tomado con base a lo que actualmente está creciendo el mercado de quesos en Colombia.

Con la inversión total que necesita el proyecto, para finales del primer año y realizando pago de intereses a los inversionistas y teniendo en cuenta todos los costos directos e indirectos del proyecto se tiene saldo a favor acumulado de $ 32.813.500 dejando ya para el primer año ganancias a la empresa y que va a permitir mayor inversión o ahorro de dinero para realizar aportes al capital de los inversionistas y así bajar intereses. Con solo una proyección de ventas de 3500 unidades y solo 2000 de ellas proyectadas a vender con el grupo Éxito el proyecto estaría
dando resultados positivos a la operación dejando ganancias para la empresa año a año, es importante aclarar que renegociando con el grupo Éxito, existe la posibilidad de aumentar el número de unidades por mes en este medio de distribución, teniendo en cuenta que 2000 unidades para distribuir por esta marca tan representativa en el mercado es una cantidad insignificante.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Año 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Precio de venta Éxito</td>
<td>$42.000</td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>18.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio de venta Genesis</td>
<td>$48.000</td>
</tr>
<tr>
<td>unidades por mes</td>
<td>16.500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 15. Proyección ventas por unidades Año 1: elaboración propia.

Se pretende para el primer año una venta total de 34.500 unidades por medio de dos estrategias de distribución, una con el grupo Éxito que compone el 52% de las ventas y el 48% restante por dos puntos de ventas directas de la empresa, la proyección año a año en unidades hablamos de un crecimiento del 5% tomado este crecimiento con base a lo que actualmente está creciendo el mercado de quesos en Colombia y para la proyección del precio se realiza sobre el 4% para esta proyección se tiene en cuenta el IPC en Colombia que en promedio crece año a año en este porcentaje, igual para la proyección de costos y gastos del proyecto se realiza con base al IPC para todos los años proyectados.
12.4 Estado de pérdidas y ganancias.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
<th>2021</th>
<th>2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas Netas</td>
<td>$1,548.000.000</td>
<td>$2,028.768.000</td>
<td>$2,215.414.656</td>
<td>$2,419.232.804</td>
<td>$2,641.802.222</td>
<td>$2,884.848.027</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de Ventas</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$888,856.500</td>
<td>$970,631.298</td>
<td>$1,059,929.377</td>
<td>$1,157,442.880</td>
<td>$1,263,927.625</td>
<td>$1,380,208.967</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Bruta</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$659,143.500</td>
<td>$1,058,136.702</td>
<td>$1,155,485.279</td>
<td>$1,261,789.924</td>
<td>$1,377,874.597</td>
<td>$1,504,639.060</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrativos</td>
<td>$740,430.000</td>
<td>$770,047.200</td>
<td>$800,849.088</td>
<td>$832,883.052</td>
<td>$866,198.374</td>
<td>$900,846.309</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Ventas</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$88,000.000</td>
<td>$85,920.000</td>
<td>$87,916.800</td>
<td>$89,993.472</td>
<td>$92,153.211</td>
<td>$94,399.339</td>
</tr>
<tr>
<td>Total, Gastos</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>$828,430.000</td>
<td>$855,967.200</td>
<td>$888,765.888</td>
<td>$922,876.524</td>
<td>$958,351.584</td>
<td>$995,245.648</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Operacional</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$(169,286.500)</td>
<td>$202,169.502</td>
<td>$266,719.391</td>
<td>$338,913.401</td>
<td>$419,523.013</td>
<td>$509,393.412</td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciaciones y</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Amortizaciones</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$100,000.000</td>
<td>$150,000.000</td>
<td>$200,000.000</td>
<td>$250,000.000</td>
<td>$280,000.000</td>
<td>$280,000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>EBITDA</td>
<td>$(169,286.500)</td>
<td>$102,169.502</td>
<td>$116,719.391</td>
<td>$138,913.401</td>
<td>$169,523.013</td>
<td>$229,393.412</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos No</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>$309,900.000</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Egresos No</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Financieros</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$107,800.000</td>
<td>$117,600.000</td>
<td>$105,600.000</td>
<td>$87,600.000</td>
<td>$63,600.000</td>
<td>$33,600.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Antes de</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$32,813.500</td>
<td>$(15,430.498)</td>
<td>$11,119.391</td>
<td>$51,313.401</td>
<td>$105,923.013</td>
<td>$195,793.412</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$11,484.725</td>
<td>$(5,400.674)</td>
<td>$3,891.787</td>
<td>$17,959.690</td>
<td>$37,073.054</td>
<td>$68,527.694</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Neta</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$21,328.775</td>
<td>$(10,029.824)</td>
<td>$7,227.604</td>
<td>$33,353.710</td>
<td>$68,849.958</td>
<td>$127,265.718</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad acumulada</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
<td>$</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$21,328.775</td>
<td>$11,298.951</td>
<td>$18,526.555</td>
<td>$51,880.266</td>
<td>$120,730.224</td>
<td>$247,995.942</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 16. Estado de pérdidas y ganancias: elaboración propia.

El estos 6 años si se cumple con la proyección de ventas de cada año, el proyecto permite al inversionista recuperar el total de la inversión sumados los interés que se le pagaran cada año lo que indica que los inversionistas recibirán el 6 años un total de $1.495.800.000. aparte de permitir devolver el capital invertido y sus intereses, el proyecto cada año están dejando ganancias positivas para la operación, tan solo para el segundo año es que deja una utilidad negativa para la compañía, pero la razón es que desde el segundo año se empieza a realizar
abonos a capital pero con la utilidad acumulada permite para ese segundo años tener recursos a favor de la empresa.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2023</th>
<th>2024</th>
<th>2025</th>
<th>2026</th>
<th>2027</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas Netas</td>
<td>$3,150,254,045</td>
<td>$3,440,077,417</td>
<td>$3,756,564,540</td>
<td>$4,102,168,478</td>
<td>$4,479,567,977</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de Ventas</td>
<td>$1,507,188,192</td>
<td>$1,645,849,505</td>
<td>$1,797,267,660</td>
<td>$1,962,616,284</td>
<td>$2,143,176,982</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Bruta</td>
<td>$1,643,065,854</td>
<td>$1,794,227,912</td>
<td>$1,959,296,880</td>
<td>$2,139,552,193</td>
<td>$2,336,390,995</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Administrativos</td>
<td>$936,880,161</td>
<td>$974,355,367</td>
<td>$1,013,329,582</td>
<td>$1,053,862,765</td>
<td>$1,096,017,276</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Ventas</td>
<td>$96,735,313</td>
<td>$99,164,725</td>
<td>$101,691,314</td>
<td>$104,318,967</td>
<td>$107,051,726</td>
</tr>
<tr>
<td>Total, Gastos</td>
<td>$1,033,615,474</td>
<td>$1,073,520,093</td>
<td>$1,115,020,896</td>
<td>$1,158,181,732</td>
<td>$1,203,069,002</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>$609,450,380</td>
<td>$720,707,820</td>
<td>$844,275,984</td>
<td>$981,370,461</td>
<td>$1,133,321,993</td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciaciones y Amortizaciones</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>EBITDA</td>
<td>$609,450,380</td>
<td>$720,707,820</td>
<td>$844,275,984</td>
<td>$981,370,461</td>
<td>$1,133,321,993</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos No</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Egresos No</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacionales</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Financieros</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Financiera</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$609,450,380</td>
<td>$720,707,820</td>
<td>$844,275,984</td>
<td>$981,370,461</td>
<td>$1,133,321,993</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos</td>
<td>$213,307,633</td>
<td>$252,247,737</td>
<td>$295,496,594</td>
<td>$343,479,661</td>
<td>$396,662,698</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad Neta</td>
<td>$396,142,747</td>
<td>$468,460,083</td>
<td>$548,779,389</td>
<td>$637,890,800</td>
<td>$736,659,296</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad acumulada</td>
<td>$644,138,689</td>
<td>$1,112,598,772</td>
<td>$1,661,378,161</td>
<td>$2,299,268,961</td>
<td>$3,035,928,256</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias: elaboración propia.

En el PYG se identifica una utilidad creciente en todo los años excepto el segundo año, a partir de allí la utilidad cada año va creciendo y después del sexto año al realizar el pago total de la inversión pasa la utilidad neta de 4,41% a 12,57% y después de allí sigue creciendo, lo cual ratifica la oportunidad que tiene el proyecto en el mercado, y más teniendo en cuenta que solo se está realizando proyección de ventas con una sola alianza en grandes superficies y con una cantidad de ventas mínima al año pero que si se hacen efectivas más relaciones comerciales para
la distribución de quesos madurados esta utilidad crecería, lo que permite ratificar y evidenciar la calidad y la viabilidad de un proyecto financieramente exitoso.

12.5 Indicadores financieros.

Rentabilidad neta

<table>
<thead>
<tr>
<th>1,4%</th>
<th>-0,5%</th>
<th>0,3%</th>
<th>1,4%</th>
<th>2,6%</th>
<th>4,4%</th>
<th>12,6%</th>
<th>13,6%</th>
<th>14,6%</th>
<th>15,6%</th>
<th>16,4%</th>
</tr>
</thead>
</table>

Los valores registrados corresponden a la rentabilidad proyectada para 5 años seguidos con respecto al estudio financiero realizado, para el primer año se tiene una rentabilidad neta del ejercicio de 1,4% teniendo en cuenta que el proyecto desde el primer genera una utilidad positiva y que permite realizar el pago de los intereses del capital y que a partir del segundo año permite hacer abonos a capital a los inversionistas y por ello el -0,5 a partir de allí se sigue realizando cada año abonos a capital y pago de intereses y aun así esta rentabilidad es positiva y está creciendo cada año siendo así el año once con la mejor utilidad esta de 16,4%, esto se da gracias a la oportunidad visualizada en el mercado para el producto a trabajar.

TIR inversionista $ (980.000.000)

TIR mes 1,00%

Meses $ 72

TIR anual 12,00%

Valor Presente Neto $1.765.250.021,43

Cuando se realiza la validación del Valor presente neto se identifica que dinero invertido con respecto a la proyección de ingresos netos en los 11 periodos, el proyecto financieramente es viable ya que el valor obtenido es positivo y genera el suficiente ingreso para recuperar la inversión inicial y adicional generar ingresos netos importante para la compañía, ahora en la
revisión de la TIR se encuentra un valor 12% lo que afirma que el proyecto es rentable desde todos los ángulos, para el inversionista y para el grupo investigador y creador de Quesería Genesis.
# Cronograma de actividades

<table>
<thead>
<tr>
<th>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</th>
<th>2.016</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MESES</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>FEB</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Revisión tutores</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Elaboración del proyecto</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Estudio de mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Análisis del estudio</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Correcciones del proyecto</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Análisis final de resultados del proyecto</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Entrega final (pendiente presentación)</td>
</tr>
<tr>
<td>2017</td>
<td>ENE</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
14 Conclusiones

Con base al estudio del mercado se concluye que Colombia es un país que cuenta con las herramientas e insumos necesarios para la producción de quesos madurados que cumplan con los estándares de calidad exigidos en el mercado. En la actualidad todas estas herramientas y materias primas para la producción de este tipo de quesos no están siendo utilizadas, por tal razón, un muy buen porcentaje del queso consumido en Colombia es importado; la línea de quesos madurados tiene un bajo consumo, llegando a representar tan solo el 2% del total de las líneas de queso comercializados actualmente en el mercado colombiano según el ministerio de agricultura, por lo que se encuentra grandes oportunidades de llegar al mercado con un producto de excelente calidad a un precio asequible al consumidor con una estrategia de distribución que permita el éxito de Quesería Génesis.

El mercado de quesos en Colombia está dado en su mayoría por quesos importados y una pequeña parte de producto nacional, divididas en tres categorías básicamente: queso doble crema, queso campesino, otros quesos y quesos madurados (2% de participación). Esto se da porque Colombia no le ha dado un lugar importante a este tipo de productos, no se le ha dado un espacio ni apostado por este mercado como para buscar hacerlo crecer y se han dejado llevar por lo que pareciera la mejor opción, importar este tipo de productos. Este estado actual del mercado pone al proyecto en un océano azul para llegar con una idea innovadora al mercado y aprovechar ese 2% a favor del proyecto y con una idea principal de hacer crecer este porcentaje.

Según la herramienta utilizada en esta investigación, la población Bogotana que conoce y consume este tipo de productos están en el rango de 46 a 55 años de edad, esto quiere decir que
son personas que tienen capacidad adquisitiva, que buscan en los productos que consumen elementos que sean favorables para su salud y que alrededor de todo esto han infundido una cultura que hace que ya no solo lo consuman en ocasioes especiales, sino que también busquen usarlo para consumo en cualquier momento del día; son personajes que están conscientes del costo que puede tener la producción de este tipo de queso, por lo cual se muestran dispuestos a pagar un monto entre los $45.000 – $55.000 rango en el cual se encuentra los valores de los productos actuales en el mercado.

Para el desarrollo del plan de comercialización del producto se identifica que la mejor opción es realizar una alianza estratégica con el Grupo Éxito en donde permita a la empresa realizar la venta de este producto en sus almacenes principalmente en los almacenes Carulla, adicional también es importante para darle mayor posición y reconocimiento al producto y a la marca, tener puntos especializados de venta directa de la empresa, para ello en la estrategia se plantea dos puntos en la ciudad de Bogotá y un punto de venta directa en fabrica, con estos dos modelos de comercialización se evidencia un mayor éxito del proyecto en el mercado.

Por todo lo expuesto anteriormente, se cree que es factible el desarrollo y puesta en marcha de este proyecto, ya que se ha demostrado variables de peso como la aceptación del producto, la disposición en cuanto al pago de este tipo de productos y la oferta actual, esto con respecto al mercado; respecto a las herramientas, insumos, materias primas y procesos de producción, también está demostrado que Colombia cuenta con ventajas comparativas que juegan a favor del proyecto y que además se puede competir en términos de calidad. En términos financieros se evidencia un proyecto exitoso, con una utilidad que permite al proyecto crecer en términos de producción y comercialización y en propuesta comunicativas en el mercado, ya que es una utilidad positiva y de manera creciente que va a permitir con mayor presupuesto para inversión constante a la empresa, realizando un recorrido por el estudio financiero se evidencia un proyecto
financieramente viable ya que solo en el primer año va a permitir recuperar la inversión inicial y adicional generar ingresos netos positivos, en términos comerciales se identifican variables positivas que permiten generar estrategias de comercialización, comunicación y distribución de los quesos madurados que garantizan un eficiente la venta de los productos y el éxito del proyecto en el mercado. Para lograr mejores resultados se aconseja seguir las recomendaciones.
15 Recomendaciones

Con base en los resultados investigativos y en las conclusiones dadas anteriormente, se dan las siguientes recomendaciones:

Hacer uso de todas las herramientas y materias primas encontradas en el mercado para la producción de este tipo de quesos, siguiendo el esquema de producción propuesto para cumplir con el valor agregado y con los estándares de calidad.

Apoyar la campaña publicitaria propuesta buscando impactar y abarcar la mayor cantidad de población bogotana, aquella que como se muestra en los resultados de la encuesta, aún no ha sido conquistada, darles a conocer el producto y que no pase desapercibido, que cause curiosidad y que el consumidor llegue a probar el producto y decidir sobre el mismo. Esta campaña debe ser la base para difundir la información al consumidor y causar el impacto esperado. Se debe fomentar una cultura de consumo de producto nacional, en este caso los quesos madurados nacionales, buscando disminuir el volumen importado, realizando campañas de comunicación en los puntos de venta en donde se capacite a los consumidores en estos tipos de productos y como consumirlos, mostrando recetas y diferentes combinaciones y acompañamientos al momento del consumo.

Basados en los resultados de la herramienta investigativa, donde se muestra que la población joven no consume o no conoce este producto, se debe llegar a ellos a través de los medios que ellos utilizan, redes sociales que den información del producto resaltando sus cualidades a nivel nutricional y mostrando novedad en cuanto a los sabores y texturas.

Se deben conservar los canales de distribución para darle seguridad al cliente y facilitar la ubicación del producto.
Aprovechar la disposición del consumidor en cuanto al precio pagado por este tipo de productos que hace que se pueda fluctuar y llegar a la mejor opción tanto para el productor como para el consumidor.
Bibliografía


Cibergrafía

Las grandes compañías que se disputan el mercado nacional del queso. (2015, 25 de noviembre). Dinero. Recuperado de:


Alimentos para vacas lecheras. Infocarne.com: bovinos. Recuperado de
http://www.infocarne.com/bovino/vacas_lecheras.asp#

Sociedad de Agricultores de Colombia (2015), Balance preliminar de 2015 y perspectivas de 2016 industria lechera y derivados, Recuperado de:


Definición de Investigación de Mercados. Artículo en Línea. Disponible en:
http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html
[Consultado el 15 de febrero de 2017]

Marketing en el siglo XXI. Artículo en línea. Disponible en: http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm [Consultado el 15 de febrero de 2017].
Marketing e Investigación de Mercados. Artículo en línea. Disponible en:
http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv2.htm  [Consultado el 15 de febrero de 2017]

Investigación de Mercado. Artículo en línea. Disponible en:
http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado  [Consultado el 15 de febrero de 2017]
Anexos

Anexo 1. Modelo de encuesta

Buenas tardes somos, somos un grupo de investigación de UDCA, estamos adelantando un estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos madurados.

Nombre____________________________________ Edad___________

Ocupación____________________________________

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
   1. Menor De 35 Años
   2. Entre 35 Y 45 Años
   3. Entre 46 Y 55 Años
   4. Mayor De 55 Años
2. ¿Consume usted queso maduro?
   - Si
   - No

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta es negativa no continúe con la encuesta

3. ¿Con qué frecuencia consume usted queso?
   - Menos de 3 veces al mes
   - De 3 a 5 veces al mes
   - 6 o 7 veces al mes
   - Más de 7 veces al mes
4. ¿En dónde compra quesos maduros?

- Almacenes de cadena
- Tiendas especializadas

5. ¿En qué ocasiones consume quesos maduros?

- Celebraciones especiales
- En cualquier momento
- Eventos corporativos
6. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un queso madurado?

- Menos de $25.000
- Entre $25.001 a $35.000
- Entre $35.001 a $45.000

7. ¿Qué lo motiva a comprar quesos maduros?

- Por gusto.
- Por probar nuevos sabores
- Opción de regalo.
- Por recomendación
8. ¿Qué apreciación tendría de un queso madurado artesanal a base de leche de cabra?

9. ¿Consideraría comer un tipo de queso madurado, que no es de uso común, pero tiene unas excelentes características de sabor y textura?

- Sí
- No
10. ¿Cuál es el rango de precios que estaría dispuesto a manejar en un queso madurado?

11. ¿Qué le llamaría más la atención al momento de cambiar su queso habitual?