

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS EN LA EMPRESA ASOCIATIVA
ASOLACM DEL MUNICIPIO DEL TABLÓN DE GÓMEZ –NARIÑO, 2011-
2015.**

NATHALI MORENO BOHÓRQUEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS EN LA EMPRESA ASOCIATIVA
ASOLACM DEL MUNICIPIO DEL TABLÓN DE GÓMEZ –NARIÑO, 2011-
2015.**

NATHALI MORENO BOHÓRQUEZ

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercado.**

**Asesor del trabajo:
MG. FABIO MEJÍA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva del autor.**

**Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del
honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2012.

AGRADECIMIENTOS

Este estudio, es una iniciativa que se consolida a raíz del empeño de todo un grupo de personas que ven en ASOLACM una ilusión y una fuente de trabajo, un agradecimiento especial a los Asociados y a la población en general del corregimiento de las Mesas, a la Junta Directiva y al Señor Alcalde Enar Ordoñez.

Un agradecimiento muy especial y reconocimiento a todo el equipo de la Universidad de Nariño, Dr. Nelson Arturo, Ing. Javier Moreno que pusieron un granito de arena para la ejecución de este estudio, al compromiso del Magister Fabio Mejía Zambrano, persona que con gran espíritu de motivación, estuvo pendiente en apoyar ideas y asesorar este trabajo hasta su culminación.

DEDICATORIA

A MI ÁNGEL...

RESUMEN

Este estudio se realizó con base a la planeación estratégica que permite a una organización estar en la capacidad de influenciar en su entorno antes que reaccionar a el, ejerciendo cierto control sobre el futuro, Los conceptos de gerencia estratégica conceden un acercamiento objetivo para la asignación de recursos y la disminución de los problemas internos que pueden ocurrir cuando es solamente la subjetividad la base para la toma de decisiones. Además permite aprovechar las oportunidades dominantes del entorno; es posible dibujar el impacto de las amenazas, utilizar las fortalezas y sobreponerse a las debilidades. Esto contribuye a una comprensión de las estrategias de los competidores, permite mayor productividad de los colaboradores y evita la resistencia del cambio.

En este orden de ideas, el estudio se estructuró elaborando el análisis diagnóstico con las diferentes variables, en el contexto interno, de entorno y competitivas, apoyándose en el análisis documental y de trabajo de campo, dando pie a realizar un análisis estructural, acudiendo al software MIC MAC, que luego de una profunda reflexión colectiva permitieron identificar las variables clave caracterizadas por alta motricidad y dependencia.

Consecutivamente, se constituyó un estudio de mercado en función al mercado consumidor y distribuidor de la ciudad de San Juan de Pasto y a panaderías en la Ciudad de Cali, aplicando proporcionalmente un instrumento, para conocer el perfil del consumidor y llegar a estrategias que permitan a ASOLACM penetrar en el mercado.

Posteriormente se construye el estudio de operaciones, estudio financiero evaluando la tasa interna de retorno del proyecto. Luego se construyó el plan operativo que se convierte en directriz para que la Asociación de Lácteos las Mesas – ASOLACM fortalezca su posición competitiva en el mercado, considerando retos estratégicos de cara al año 2015 priorizando decisiones con base en el método de importancia y gobernabilidad, IGO.

ABSTRACT

This study was based on strategic planning enables an organization to be able to influence their environment rather than reacting to it, exert some control over the future strategic management concepts grant an objective approach to the allocation of resources and reduction of internal problems that can occur when subjectivity is only the basis for decision-making. It also allows opportunities prevailing in the environment, it is possible to draw the impact of hazards, using the strengths and overcome weaknesses. This contributes to an understanding of the strategies of competitors, allowing higher productivity of employees and avoid the resistance of change.

In this vein, the study was structured to develop diagnostic analysis with the different variables in the domestic context, and competitive environment, relying on documentary analysis and fieldwork, giving rise to structural analysis, going to MIC MAC software that after a profound collective reflection helped identify key variables characterized by high mobility and dependence.

Consecutively, it was a market study based on the consumer market and distributor of the city of San Juan de Pasto and bakeries in the city of Cali, applying proportionally instrument to determine the profile of consumers and strategies to reach a ASOLACM penetrate the market.

Subsequently, the study builds of operations, financial study evaluating the IRR of the project. Then he built the plan becomes operational guideline for the Association of Dairy Officers - ASOLACM strengthen its competitive position in the market, considering strategic challenges facing the year 2015 priority decisions based on the importance and method of governance, IGO.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2. OBJETIVOS	23
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. MARCO REFERENCIAL	26
4.1. ANTECEDENTES.....	26
4.2. MARCO TEÓRICO.....	28
4.2.1. Teoría del Mercadeo.....	28
4.2.2. La Teoría de la Competitividad de Michael Porter	30
4.2.3. Teoría de la Planeación Estratégica.....	32
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.4. MARCO LEGAL.....	36
4.5. MARCO TEMPORAL.....	38
4.6. MARCO ESPACIAL.....	38
5. ASPECTOS METODOLÓGICO	39
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	39
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
5.3. ESTRATEGIAS, FUENTES Y FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
5.4.1. Fuentes Terciarias.....	40
5.4.2. Fuentes Secundarias.....	40
5.4.3. Fuentes Primarias.....	41
6. ANÁLISIS DIAGNOSTICO	43
6.1. ANÁLISIS INTERNO.....	43
6.1.1. Identificación de la Empresa.....	43
6.1.2. Perfil de Capacidades Internas.....	47
6.1.3. Identificación de Variables Clave.....	57
6.1.4. Análisis de Subsistemas.....	58
6.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	60
6.2.1. Auditoría del Entorno.....	60
6.2.2. Identificación de Variables Clave.....	72
6.2.3. Análisis de Subsistemas.....	73

6.3. PERFIL COMPETITIVO.....	74
6.3.1. Matriz de Perfil Competitivo.....	74
6.3.2. Radar de Benchmarking.....	77
6.3.3. Cinco Fuerzas de Porter.....	78
7. ESTUDIO DE MERCADO.....	81
7.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	81
7.2. ESTUDIO A CONSUMIDORES.....	82
7.2.1. Perfil del Consumidor.....	82
7.2.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales.....	88
7.3. ESTUDIO A DISTRIBUIDOR.....	91
7.3.1. Perfil del Distribuidor.....	91
7.3.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales.....	95
7.4. ESTUDIO A PANADERÍAS CIUDAD DE CALI.....	97
7.4.1. Perfil de Panaderías.....	97
7.4.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales.....	102
7.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	105
7.5.1. Análisis de la Demanda para Pasto.....	105
7.5.2. Análisis de la Demanda para Pastelerías en Cali.....	106
7.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	106
7.7. BALANCE OFERTA Y DEMANDA.....	107
7.8. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	108
7.8.1. Matriz del Ciclo de Vida del Producto.....	109
8. ESTUDIO DE OPERACIONES.....	114
8.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	114
8.1.1. Macrolocalización.....	114
8.1.2. Microlocalización.....	116
8.2. TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	121
8.3. INGENIERÍA BÁSICA.....	125
8.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	128
8.5. IMPACTO AMBIENTAL.....	136
8.5.1. Matriz de Leopold.....	137
9. ESTUDIO FINANCIERO.....	142
9.1. PRESUPUESTO INICIAL.....	142
9.2. FLUJO DE CAJA.....	144
9.3. ESTADO DE RESULTADOS.....	145
9.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	145
10. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	147
10.1. TASA DE DESCUENTO.....	147
10.2. EVALUACIÓN SOCIAL.....	148
11. PLAN OPERATIVO.....	149
11.1. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD – IGO.....	150
11.2. ACCIONES BASE POR OBJETIVO.....	151

CONCLUSIONES.....	154
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS.....	161

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Tamaño de la Muestra Consumidores Finales.....	42
Cuadro 2. Tamaño de la Muestra Canales Minoristas.....	42
Cuadro 3. Tamaño de la Muestra para Panaderías Ciudad Santiago de Cali.....	42
Cuadro 4. Especificaciones Técnicas Tanque de Enfriamiento.....	44
Cuadro 5. Matriz Relacional de Fortalezas y Debilidades.....	53
Cuadro 6. Matriz de Factores Internos.....	57
Cuadro 7. Factores Internos ASOLACM.....	58
Cuadro 8. Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	69
Cuadro 9. Matriz de Factores Externos.....	73
Cuadro 10. Factores Internos ASOLACM.....	74
Cuadro 11. Matriz de Perfil Competitivo.....	77
Cuadro 12. Frecuencia para Rango de Edades.....	83
Cuadro 13. Frecuencia para Estrato Social Según Ingresos.....	85
Cuadro 14. Frecuencia para Estrato Social Según Lugar de Compra.....	86
Cuadro 15. Análisis Factorial.....	89
Cuadro 16. Matriz de Carga de Factores.....	90
Cuadro 17. Análisis Factorial para Distribuidores.....	96
Cuadro 18. Matriz de Carga de Factores.....	97
Cuadro 19. Frecuencia para Estrato Social según Tamaño de las Panaderías.....	99
Cuadro 20. Análisis Factorial para Distribuidores.....	104
Cuadro 21. Matriz de Carga de Factores.....	104
Cuadro 22. Frecuencia para Cantidad de Pedido Según Frecuencia de Pedido.....	105
Cuadro 23. Frecuencia para Cantidad de Consumo de Queso según Frecuencia de Pedido.....	106
Cuadro 24. Participación de Mercado de Oferta 2010.....	107
Cuadro 25. Balance Oferta – Demanda Semanal en los Mercados Objetivo.....	108
Cuadro 26. Balance Nacional de Leche Procesada.....	109
Cuadro 27. Priorización de las Estrategias de Mercado de ASOLACM.....	111
Cuadro 28. Asignación de Valores Factores Objetivo.....	117
Cuadro 29. Porcentaje Factor Objetivo.....	117
Cuadro 30. Índice de Importancia Relativa.....	119
Cuadro 31. Comparación Localidades Vs. Variables.....	119
Cuadro 32. Resumen de Evaluación de Factores Subjetivos.....	120
Cuadro 33. Especificaciones Técnicas Tanque de Enfriamiento.....	123
Cuadro 34. Muebles y Enseres.....	127
Cuadro 35. Equipo de Oficina.....	127
Cuadro 36. Equipo de Computación y Comunicación.....	128
Cuadro 37. Total Inversión Fija.....	128

Cuadro 38. Inversión otros Diferidos.....	128
Cuadro 39. Matriz Causa- Efecto de Impacto Ambiental.....	138
Cuadro 40. Presupuesto Inicial.....	143
Cuadro 41. Nomina.....	143
Cuadro 42. Nomina Proyectada.....	144
Cuadro 43. Flujo de Caja.....	144
Cuadro 44. Estado de Resultados.....	145
Cuadro 45. Punto de Equilibrio.....	146
Cuadro 46. Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto.....	147
Cuadro 47. Priorización de las Acciones de ASOLACM.....	149
Cuadro 48. Acción Base por Objetivos año 2015 ASOLAM.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Plano Actual Instalaciones ASOLACM.....	44
Figura 2. Organigrama ASOLACM.....	47
Figura 3. Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia Internas.....	55
Figura 4. Plano de Influencias y Dependencias Directas Internas.....	56
Figura 5. Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia Externas.....	71
Figura 6, Plano de Influencias y Dependencias Directas Externas.....	72
Figura 7, Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia Competitivo.....	75
Figura 8. Plano de Influencias y Dependencias Directas Competitivas...	76
Figura 9. Mapa Físico del Departamento de Nariño.....	116
Figura 10. Plano de Influencias y Dependencias.....	118
Figura 11. Mapa Físico Área de Influencia del Proyecto.....	121
Figura 12. Propuesta Planta ASOLACM.....	126
Figura 13. Organigrama ASOLACM.....	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Radar de Benchmarking.....	78
Gráfico 2. Fuerzas Determinantes de la Competencia.....	80
Gráfico 3. Diagrama de Sector para Género.....	82
Gráfico 4. Diagrama de Sector para Estado Civil.....	83
Gráfico 5. Diagrama de Sector para Escolaridad.....	84
Gráfico 6. Diagrama de Sector para Núcleo Familiar.....	84
Gráfico 7. Diagrama de Sector para Marca.....	86
Gráfico 8. Diagrama de Barras para Frecuencia de Consumo.....	87
Gráfico 9. Diagrama de Barras para Clases de Quesos.....	87
Gráfico 10 Sedimentación Factores Claves de Éxito.....	88
Gráfico 11. Carga de Factores de las Dimensiones de Calidad de Servicio y Producto.....	91
Gráfico 12. Diagrama de Barras para Establecimientos.....	92
Gráfico 13. Diagrama de Sectores para Producto de Venta.....	92
Gráfica 14. Diagrama de Sectores para Proveedores de Queso.....	93
Gráfico 15. Diagrama de Barra para Criterio de Compra.....	93
Gráfico 16. Servicios que Ofrece el Proveedor.....	94
Gráfico 17. Diagrama de Realización de Pedido.....	94
Gráfico 18. Diagrama de Forma de Pago.....	94
Gráfico 19. Sedimentación Factores Claves de Éxito para Distribuidores.....	95
Gráfico 20. Carga de Factores de las Dimensiones de Calidad de Servicio y Producto para Distribuidores.....	97
Gráfico 21, Diagrama de Barras para Clase de Queso.....	100
Gráfico 22. Diagrama para Marca.....	100
Gráfico 23. Diagrama para Razones de Compra.....	101
Gráfico 24. Diagrama de Barras Realización de Pedido.....	101
Gráfico 25. Servicios que Ofrece el Proveedor.....	102
Gráfico 26. Diagrama de Forma de Pago.....	102
Gráfico 27. Sedimentación Factores Claves de Éxito para Panaderías.....	103
Gráfico 28. Participación en el Mercado en Toneladas.....	107
Gráfico 29. Balance Oferta – Demanda Semanal en los Mercados Objetivo.....	108
Gráfico 30. Tendencias de Crecimiento de Leche Procesada Como Ciclo de Vida del Mercado.....	110
Grafico 31. Importancia y Gobernabilidad.....	111
Gráfico 32. Punto de Equilibrio.....	146
Gráfico 33, Importancia y Gobernabilidad.....	150

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Tanque de Enfriamiento.....	123
Fotografía 2. Cuarto de Enfriamiento.....	124
Fotografía 3. Pasado y Presente de la Área de Influencia del Proyecto.....	148

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta Áreas Funcionales ASOLACM.....	162
Anexo B. Suma de Matrices Análisis Interno.....	166
Anexo C. Suma de Matrices Análisis del Entorno.....	167
Anexo D. Encuesta a Consumidores.....	168
Anexo E. Encuesta a Canales de Distribución.....	170
Anexo F. Encuesta a Panaderías.....	172
Anexo G. Cotización Costos Planta ASOLACM.....	174
Anexo H. Instrumento IGO.....	175
Anexo I. Cartas de Intención.....	176

INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios propuesto se constituye en un aporte, desde la academia, a la empresa, “Asociación de Lácteos Las Mesas- ASOLACM”, ubicada en el Municipio del Tablón de Gómez –Nariño, la cual circunscribe su objeto social en el ámbito de la economía solidaria. La temática a desarrollar hace explícito, cómo el currículo del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo está presente el desarrollo de la proyección social, en virtud que pretende aportar a la solución de los problemas y necesidades de una comunidad regional en condiciones de vulnerabilidad.

El presente Documento constituye una expresión holística, en el sentido de conceptualizar el plan de negocios en un espacio integral de saberes que evidencia la interdisciplinariedad en la que se inscribe el Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. En este orden de ideas, es oportuno aclarar que para alcanzar los objetivos específicos del plan de negocios es necesario trascender el ámbito económico y administrativo y por lo tanto es preciso acudir al aporte de otras disciplinas, en donde es oportuno resaltar la participación de los siguientes Programas de la Universidad de Nariño: Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Civil, Ingeniería Agronómica y Administración de Empresas. .

Abordando la estructura del trabajo, en la primer parte, se inicia el diagnóstico estratégico, acudiendo a la ayuda metodológica del análisis estructural de Michel Godet, con el fin de identificar los factores críticos internos y externos para analizarlos en función al modelo de Fred David, con base en la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea Colombiana 2007. El análisis situacional propuesto se estructurará con base a pesquisa documental; trabajo de campo en zonas de producción láctea del área de influencia del proyecto, a través de un muestreo aleatorio simple. Lo anterior a su vez, constituirá un diagnóstico estratégico y estado del arte, con el fin de representar al sector lácteo del Municipio del Tablón de Gómez –Nariño, en un esquema global, sin reducirlo exclusivamente a un eslabón en particular.

Posteriormente, con el fin de realizar un exhaustivo estudio de la competencia, se elaborará un análisis de juego de actores para valorar las relaciones de fuerza entre los actores participantes, con el fin de estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a las variables estratégicas identificadas en el análisis estructural, estudio que será complementado con el modelo de las cinco fuerzas de la industria de Michael Porter; la estructuración de la Matriz de Perfil Competitivo y Radar de Bench Marking.

Secuencialmente, se realizará el estudio de mercado, considerando que ASOLACM, actualmente, centra su objeto social en la producción de leche cruda y queso como productos básicos. En este sentido, de acuerdo a las directrices de la Junta Directiva, en virtud que auspician el estudio, se tomará

como mercado objetivo a las ciudades de Cali y Pasto, para lo cual se ha identificado, ex ante, dos segmentos: los acopiadores de leche cruda con fines industriales y los consumidores finales de queso, lo cual implica abordar el estudio a canales minoristas que participan en la distribución de queso. Luego, determinada la atractividad del mercado, se implementará la técnica del "IGO", importancia y gobernabilidad, con el fin de formular las estrategias y acciones, en dirección de objetivos, por medio de los cuales se construye la sostenibilidad y sustentabilidad de la Empresa con acciones de mercadeo pertinentes y controlables.

Sistemáticamente, se elabora un estudio de operaciones y se abordará el diseño organizacional de la empresa objeto de estudio, contando con el apoyo de profesionales de la agroindustria.

Posteriormente se realizará una planeación financiera, donde se evaluará la viabilidad y factibilidad financiera del plan de negocios.

Por último, luego de confirmar la viabilidad de las diferentes fases del Plan de Negocios, resaltando el componente estratégico del Trabajo, se formulará un plan operativo acudiendo, nuevamente a la técnica del "IGO", importancia y gobernabilidad, con el fin de formular los objetivos, estrategias, tácticas, estrategias, metas, talento humano y presupuesto, sustentando con el estudio financiero antes referido, monitoreando las diferentes actividades con los indicadores de gestión pertinentes.

1. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ganadería de leche en Colombia se desarrolla en 22 departamentos ubicados en las costas Atlántica y Pacífica y las regiones Occidental y Central del país. Se destacan algunas cuencas lecheras en el Altiplano Norte de Antioquia, el Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño¹. En este orden de ideas, Colombia tiene 23,5 millones de cabezas de ganado vacuno, esto le ha permitido ubicarse en el puesto doce a nivel mundial, el quinto puesto en América y el tercer puesto en Sur América².

Nariño, en el escenario de su Agenda Interna, concibe la planeación a largo plazo de sus cadenas productivas agroindustriales y la incorporación de tecnologías sostenibles de producción. En este contexto, propende por el desarrollo de la cadena láctea, mediante la fortaleza de las capacidades organizacionales como alternativa para mejorar las condiciones socioeconómicas de pequeños y medianos productores de la región, generando eficiencia colectiva, la cual es esquivada en las subregiones del Departamento que no se ubican en la denominada cuenca lechera de Nariño.

En este panorama se ubica el sector lácteo del Municipio del Tablón de Gómez, explotado en el Corregimiento de Las Mesas, caracterizado hasta hace veinte años, por ser la despensa agropecuaria del noreste del Departamento de Nariño, hasta el momento en que la región se convirtió en área de influencia de cultivos de uso ilícito, con las respectivas consecuencias socioeconómicas, protagonizadas por grupos armados ilegales. Así, paulatinamente, las nefastas utilidades del narcotráfico penetraron culturalmente a las comunidades rurales trastocando sus ancestrales prácticas agropecuarias.

Posteriormente, con la implementación de política de erradicación de cultivos ilegales por parte del Gobierno Nacional, particularmente con la aspersión de glifosato y con la presencia de la Seguridad Democrática, el flagelo del narcocultivo se fue extinguiendo de la región y gradualmente la comunidad de labriegos fue considerando la necesidad de la erradicación voluntaria y empezó a experimentar los rigores de trasladarse de un escenario de pobreza, legado de la referida actividad ilícita, a otro de miseria por la intervención indiscriminada de un estado guerrillero.

En este lamentable orden de acontecimientos, lentamente los campesinos han retornado a las labores pecuarias, particularmente a la ganadería insipiente, la

¹ *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad del Departamento de Nariño*, 2007.

² *Mercados Internacionales de leche y carne*, FEDEGAN, 23 de Abril de 2009.

cual se caracteriza por su carácter marginal; poseen, en el mejor de los casos minifundios carentes de tecnificación, “producción” mínima que no alcanza ni la categoría de subsistencia. No obstante, se ubican en una región con potenciales ventajas comparativas: tierras fértiles y abundantes fuentes de agua.

Actualmente, de las trece veredas que conforman el Corregimiento de Las Mesas, nueve orientan su actividad ganadera: el 27% se dedica exclusivamente a la explotación lechera, el 44% al doble propósito y un 29% a la producción de carne³. La producción de leche para la comercialización, en relación con su potencial es ínfima: 1152 litros diarios; los productores prefieren destinar la leche para el levante de terneros dado que la ausencia de infraestructura y la escasa cultura del emprendimiento se ha convertido en una barricada que no les permite operar la naturaleza perecedera de la leche, hacia la alternativa sostenible de la agroindustrialización de producto buscando mercados relativamente atractivos.

Así mismo, más del 90% de las familias con vocación lechera se enfrentan al problema de la tenencia de tierras, poseen entre una y dos hectáreas de terreno no tecnificado que les impide llevar a cabo una explotación extensiva que les genere rentabilidad, en razón de que la capacidad de carga en este tipo de explotación es de 0,64 cabezas por hectárea⁴, en consecuencia, el panorama actual no es halagüeño.

Es menester citar que actualmente, con fruto de la gestión ante Cooperación Internacional y la Gobernación de Nariño, cuenta con una unidad de enfriamiento con capacidad de 6000 lt, un cuarto frío para el almacenamiento de producto terminado, quesos, una planta eléctrica y equipo implementado para la pasteurización rápida y manufactura como las marmitas, molinos de queso industrial y mesa de trabajo y desuerado. En consecuencia, ASOLACM, cuenta con el acervo tecnológico, personal capacitado por el SENA para la manufactura de sus productos y cierto apalancamiento financiero, no obstante no cuenta con un plan de negocios que le permita tomar cursos estratégicos alternativos de acción para evitar que sea la subjetividad la base para la toma de decisiones.

De mantenerse la anterior perspectiva, la producción lechera, base de la economía de la región, se desestimulará, el desempleo rural de la región se incrementará; los labriegos buscarán alternativas en el cultivo de ilícitos, en efecto se agudizarán ciertos brotes de inseguridad; la única alternativa para estos grupos vulnerables será la triste opción del desplazamiento, fenómeno que los conllevará a engrosar los cinturones de miseria de los centros urbanos, con toda la problemática social que ello implica.

³ Fuente: El presente Estudio.

⁴ Tierras Ganaderas en Colombia {en línea} www.agrocadenas.gov.co (tomado el 5 de octubre de 2010)

Frente al anterior panorama, los líderes comunitarios de la región en alianza estratégica con la Alcaldía Municipal, han iniciado a fortalecer un proyecto orientados al primer eslabón la cadena productiva láctea, insistiendo en vigorizar la asociatividad, con el fin de mejorar la calidad de vida de ochocientos veinte familias, quienes han conformado en el Corregimiento de Las Mesas el grupo asociativo “Asociación Lácteos Las Mesas - ASOLACM”, con el fin de pretender mitigar su precaria situación socioeconómica a través del trabajo colectivo en la producción y transformación de la leche, cuyo planteamiento estratégico se basa en la integración vertical: organizando a los pequeños productores para que se conviertan en su propio proveedor y de igual manera maximizar la inversión que puede verse afectada por la intermediación y por la falta de una adecuada infraestructura que no permite darle un valor agregado al producto lácteo básico y sus derivados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de negocios para la comercialización de productos lácteos para la Asociación de Lácteos las Mesas-ASOLACM, periodo 2012 – 2015?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las capacidades internas, el ambiente externo y el perfil competitivo de ASOLACM?
- ¿Cuál es el mercado relevante y potencialmente atractivo para la empresa?
- ¿Cuál es el tamaño, ingeniería básica y estructura organizacional del proyecto?
- ¿Cuál es la estructura financiera del proyecto?
- ¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del proyecto?
- ¿Cuál es la importancia y gobernabilidad de los cursos estratégicos de acción concurrentes con el plan de negocios?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar estratégicamente el plan de negocios para la comercialización de productos lácteos para la Asociación de Lácteos las Mesas-ASOLACM, periodo 2012 – 2015, con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable que contribuya al crecimiento personal y del área de influencia del proyecto.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico competitivo de la empresa ASOLACM.
- ✓ Hacer un estudio del mercado en las ciudades de Cali y Pasto.
- ✓ Elaborar un estudio de operaciones y establecer el diseño organizacional de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Diseñar la planeación financiera de la Empresa.
- ✓ Evaluar con criterios pertinentes el plan de negocios.
- ✓ Formular un plan operativo para que permita la implementación estratégica del plan de negocios.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente justificación se aborda de manera pertinente desde el ámbito teórico, metodológico y práctico.⁵

Desde el contexto teórico, el Plan de Negocios propuesto es oportuno en virtud de sustentarse en teorías y conceptos de disciplinas fundantes del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, como es la vasta disciplina del Mercadeo y enfoques teóricos concurrentes como planeación estratégica y planeación financiera, con el fin de contrastar las precitadas teoría con la realidad en la que se contextualiza la empresa ASOLACM.

Para lograr los objetivos propuestos, metodológicamente, en este estudio se acudirá a técnicas de muestreo orientada, en primera instancia a productores, para constituir el diagnóstico estratégico. Así mismo a canales y consumidores, para tener una información actualizada del mercado. En este contexto, para la codificación, tabulación, procesamiento y análisis de datos se utilizará el software SPSS y SATATGRAPHICS. Además, serán utilizadas técnicas del proceso prospectivo, las cuales tienen validez en el proceso de diseño de planes de negocio, como el análisis estructural, el método matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones, y el IGO, Importancia y Gobernabilidad, útil en el diseño de objetivos del plan de mercadeo y por su puesto en el plan de acción.

Desde el escenario práctico, el Plan de Negocios resulta relevante dado que ASOLACM, en el ámbito de la responsabilidad social, considera que es necesario recuperar la producción láctea de las zonas aptas del Municipio del Tablón de Gómez. Así, se argumenta la ejecución del proyecto en función al apoyo que éste genera para el desarrollo de los pequeños productores. En este sentido, el proyecto propende por la sustentabilidad y sostenibilidad en el escenario de la rentabilidad social.

De otra parte, la piedra angular que justifica el proyecto es la potencial oportunidad de sensibilizar a todos los agentes pasivos e indiferentes en cuanto a la posibilidad de los proyectos alternativos para la sustitución de cultivos de uso ilícitos y al mismo tiempo será opción para el desarrollo de las comunidades de las zonas rurales deprimidas por la deficiencia y ausencia de políticas públicas, que observan con escepticismo las diferentes alternativas frente a la problemática socioeconómica a la que se enfrentan.

De acuerdo con los objetivos del proyecto, su resultado permitirá encontrar soluciones proactivas a problemas de competitividad de una de las cadena

⁵ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. editorial MC GRAW HILL: 2001, p. 124

productiva de mayor relevancia en la economía del Municipio en su tránsito hacia la agroindustrialización.

La reflexión que se pretende extraer del presente trabajo, es una ocasión singular para referenciar una forma divergente de superar las barreras y limitantes del corto plazo y motivar en todos los espíritus de los actores estratégicos una actitud proactiva para hacer frente a las rupturas, que caracterizan la dinámica del entorno.

En consecuencia, el Plan de Negocios pretende desarrollar un esquema empresarial socialmente responsable que beneficie a ASOLACM, a las comunidades locales y al Departamento y que contribuya efectivamente al desarrollo rural y, particularmente, a mitigar la pobreza en las áreas más deprimidas del Municipio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

Después de realizar una revisión de proyectos a nivel nacional en el sector lácteo se encontraron los siguientes antecedentes, que se presentan como referentes del plan de negocios que atañe en el presente estudio:

Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Productora de Avena (Bebida Láctea) "Forti-Avena". Este estudio describe como objetivo general realizar el estudio de factibilidad para conformar una empresa productora de avena como bebida láctea, con el fin de ser empresarios y generar empleos, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región.

Entre los objetivos específicos de la investigación están:

- ✓ Identificar claramente el mercado en Cali y las empresas distribuidoras y comercializadora de este producto, por medio de análisis de competencia, para saber que tan fuertes son en el mercado.
- ✓ Obtener las bases necesarias por medio de estudio de mercado para poder generar estrategias de (compra / venta); permitiendo a esta compañía "FORTI-AVENA" buscar competitividad, productividad y buenas utilidades.
- ✓ Buscar las mejores ofertas para consolidar una empresa productora de avena, tratando de ofrecer un producto óptimo y rentable.

Forti-Avena piensa ser una empresa productora y comercializadora de productos lácteos, vendiendo primeramente la avena y después ofreciendo distintos tipos de productos como leche de soya y diversos tipos de refrescos como: zumo de uva, zumo de mora, entre otros.

Actualmente, se cuenta con una maquinaria para la fabricación de la avena, que fue suministrada, por la cual no tienen ningún costo. Pensando en un futuro e inversión; **Forti-Avena** tiene la gran mentalidad de compra de equipos industriales: como maquinas pasteurizadoras con programadores lógicos de control, con el fin de obtener más rapidez, variedad y calidad de productos-servicios.

“Plan de Negocios para la Producción de Leche Cruda en un Sistema Silvopastoril”. El citado plan de negocios está encaminado a proporcionar información a quienes estén interesados en la producción de leche cruda dentro de un enfoque silvopastoril, sean productores, comercializadores, inversionistas o entidades públicas.

Este plan fue elaborado para la Cuenca Hidrográfica del Río Prado, Municipio de Dolores, dentro del marco del Plan de Ordenamiento y Manejo de Cuencas Hidrográficas del departamento del Tolima.

El proyecto tiene como propósito mostrar las ventajas que tiene el Tolima y el municipio de Dolores, con un proceso de producción desde un enfoque silvopastoril que mitigue los impactos negativos sobre el medio ambiente, obteniendo un producto de alta calidad, con los estándares que exigen las normas.

El análisis financiero se realiza con base a dos escenarios los cuales son proyectados con factores de crecimiento, que se calculan independientemente para los costos y gastos al igual que para los ingresos. La perspectiva del primer escenario es plantear un ambiente en donde el comportamiento de la economía no es el más favorable, planteándose un crecimiento de los costos más rápido que el de los egresos, mientras en el segundo escenario el crecimiento entre los costos y los ingresos es paralelo.

En el primer escenario se determina como factor de crecimiento de los ingresos la inflación, de igual forma para el segundo escenario.

Para el caso de los costos y gastos, las proyecciones del primer escenario se calculan con un factor en donde se combinan el efecto inflación, junto al efecto del crecimiento del PIB.

Las Recomendaciones del proyecto son:

- ✓ Propiciar capacitaciones y gestión de proyectos para los productores asociados y de esta manera mejorar su nivel de vida.
- ✓ Aprovechar la ventaja comparativa que tiene el departamento del Tolima en cuanto a la ubicación estratégica en el centro del país que la ubica cerca de los principales centros urbanos del país.
- ✓ Implementar esquemas de control y erradicación para las enfermedades bovinas, aumentando las coberturas de vacunación por medio de esfuerzos interinstitucionales que contribuyan con recurso humano y económico para el logro de esta meta.
- ✓ Sistemas alternativos de nutrición y alimentación para permitir la sostenibilidad y la productividad de las ganaderías del Tolima por medio de transferencia de tecnología de parte de varias instituciones, tales como, la Universidad del Tolima y Corpoica.
- ✓ Efectuar programas de capacitación para el manejo higiénico de la leche y estandarización de subproductos lácteos típicos del Tolima.
- ⊕ Promover la modernización de la Cadena Láctea en el Tolima, capacitando a los productores en temas como: empresa, gestión, productos y procesos.
- ⊕ Propiciar alianzas estratégicas externas, internas, regionales y locales para la producción y comercialización de la leche y sus derivados.

Los anteriores antecedentes brindan orientación para direccionar el plan de negocios con miras a estructurarlo estratégicamente, en virtud que desde las dimensiones del entorno, del mercado, el componente técnico organizacional, la estructura financiera y evaluación se constituyen en referentes para la consolidación de una empresa productora y comercializadora de productos lácteos con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable que contribuya al crecimiento de la región. Así mismo, permite tomar lineamientos metodológicos para la formulación del plan de negocios.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1. Teoría del Mercadeo⁶. Para Philip Kotler, el público objetivo es el factor más importante dentro del proceso del mercadeo, dado que los valores, actitudes y estilos de vida del target lo direccionan. La propuesta teórica de Kotler resulta estratégicamente relevante ya que permite trascender el enfoque de la simple comercialización a un escenario que alude a la gerencia de relación con el cliente. En consecuencia, el core competence ya no se concentra en el producto sino en el cliente.

En este orden de ideas, para alcanzar o fortalecer la posición competitiva de una empresa, no es pertinente enfocarse en la variable precio, sino al costo de adquisición para el cliente. Así, para Kotler, la orientación al consumidor se caracteriza por lealtad, expresada en la recompra y la identificación del valor⁷, beneficios en relación al precio, aunque es oportuno aclarar que no existe consenso acerca de las variables clave constituyen una propuesta de valor. No obstante, un buen indicador del citado y etéreo concepto, se refiere a la minimización de la disonancia cognoscitiva, es decir de la contradicción molesta entre el conocer y el obrar, que genera mecanismos psicológicos para evitar lo más pronto posible la conducta realizada⁸. Por tanto, las propuestas de valor exigen a las empresas a dirigirse rigurosamente en el enfoque diferencial de productos o servicios, identificando aquello que objetivamente se maximiza en el imaginario del grupo objetivo.

Congruente con el anterior argumento, es importante considerar que las dimensiones del entorno se definen por su dinamismo y rivalidad; los consumidores se caracterizan por tener un perfil de exigencia progresiva; la mezcla de mercadeo como la concibió McCarthy no está correlacionado con los nuevos desafíos de la competitividad sistémica y por tal razón, la orientación al cliente es la piedra angular para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, en donde en la relación de los factores críticos de éxito, no se encuentra en, la penetración en el mercado, sino la gestión eficiente y eficaz de la connotación de valor que abstrae el cliente, a quién se desea atraer y

⁶KOTLER Philip Dirección de Mercadotecnia , 8° Edición, p. 32.

⁷ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, p. 4-21

⁸ TAVRIS, C. y ARONSON, E. "Se cometieron errores (pero no por mí): ¿Por qué justificamos creencias tontas, malas decisiones y actos dañinos?". Hartcous Libros

retener, superando el esquema de la gerencia de la relación con el cliente-CRM (por sus siglas en inglés) para abordar el Marketing Experimental, que pretende trascender el legado de éste último. El nuevo esquema de orientación hacia el cliente, es una filosofía que favorece la relación duradera a través de su conocimiento detallado, como consecuencia de la segmentación selectiva. En este escenario, Kotler propone la consecución de información actualizada del mercado, la cual debe enfocarse en indagar sobre los factores críticos de éxito, que constituyen una propuesta de valor para el cliente, identificando los denominados focos de resonancia.

Respecto a la distribución, en la propuesta de Kotler, se concibe como la estrategia que facilita el acceso del cliente a productos y servicios, considerando que existen factores estratégicos que inciden en su estructuración: el perfil del consumidor, que direcciona la toma de decisiones para dirigirse al grupo objetivo implementando marketing directo o a través de las diferentes etapas que constituyen un canal de distribución; las características del vínculo producto mercado, que permite establecer criterios divergentes para direccionar el mercadeo operativo acudiendo a una distribución intensiva, selectiva o exclusiva; y la cobertura del mercado, para lo cual, en el ámbito de un marketing activo, se debe establecer el número de intermediarios que se utilizarán en los diferentes niveles y áreas geográficas del mercado.

En relación a la promoción, Kotler se aleja del esquema típico del mercadeo operativo y sugiere crear una comunidad, es decir un vínculo directo y de confianza con el cliente, que permita la fidelización; clientes cautivos, en donde estos actores estratégicos deben convertirse en el eje central de la estrategia de mercadeo.

La filosofía del mercadeo expuesta por Kotler, concreta que se debe trocar de los objetivos de corto plazo de empresas orientadas a la transacción a los objetivos de largo plazo, con los que se identifican las empresas que construyen relaciones, la propuesta es congruente con el proceso administrativo, en donde se incluye tareas como el análisis, planificación, implementación y control⁹. En este ámbito, alude al Marketing Total, como un pensamiento de la disciplina del mercadeo dirigido a todos los actores determinantes del entorno de la compañía: proveedores, en el rol de socios; distribuidores, forjando una red asociada, aliados estratégicos que coadyuven en generar eficiencia y eficacia en el mercado; usuario final, excediendo sus expectativas, para lo cual es imperativo entender sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y hábitos de compra, para que generen una comunicación verbal positiva ya que están en condiciones de ejercer una fuerte influencia; cliente interno, considerándolo como un activo, no un costo; aliados estratégicos, aquellos que pueden suministrar mejor investigación y desarrollo, producción.

⁹ Curso Práctico de Técnicas Comerciales, Ediciones Nueva Lente S.A., 2do Fascículo, p. 25

4.2.2 La Teoría de la Competitividad de Michael Porter¹⁰. Abordar la teoría de la competitividad de Porter exige reflexionar sobre su principal teoría: la Gerencia Estratégica, cuyo objeto de transformación es la empresa o la región, en términos de construir una ventaja competitiva para diseñar con base en ella una estrategia, la cual debe alinearse en un plan de acción con el fin de que ésta logre expansión y crecimiento en mercados nuevos o actuales, respectivamente, procurando una integración horizontal. La estrategia debe enmarcarse en un mercadeo sin frontera¹¹, articulando todas las áreas funcionales de la empresa, de forma que la acción sinérgica de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos corporativos.

La teoría de Porter es apreciable en la elaboración de una estrategia, así como en el desarrollo de sistemas permanentes de valoración del entorno¹². Estos sistemas abarcan los análisis de la competencia, la estructura del sector, las interrelaciones con las diferentes dimensiones del ambiente externo: económico, social, político, cultural, legal, entre los más relevantes.

Considerar la teoría de Porter, invita a considerar el símil metodológico de análisis denominado el diamante de Porter. Interpretarlo requiere dilucidar el mercado relevante, que puede realizarse en el contexto de las variables de la mezcla de mercadeo, congruentes en la cadena de valor. Además, se precisa de un análisis situacional del mercado, ajustándose a diferentes categorías. La primera, alude Porter, se debe concentrar en el corazón de la mezcla de mercadeo, es decir en el producto y sus potenciales sustitutos; comportamiento del consumidor; acervo tecnológico en la producción y distribución; innovación y estrategia de competidores, diferentes escenarios que deben ser estudiados con el denominado enfoque sistémico.

Porter analizar los diferentes factores críticos de la competencia y determina cinco fuerzas básicas, “la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.”¹³

Con base en las cinco fuerzas que plantea Porter, es pertinente citar el siguiente juego de actores:

- Competidores potenciales. Al incorporarse nuevos competidores al mercado y aspirar participación en el mercado, se presenta una guerra de precios y si pretenden romper con la homogeneidad, incurren en un incremento en la estructura de costos para asumir una estrategia de diferenciación minimizando

¹⁰ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental S.A Méjico D.F, 2001.

¹¹ WARREN J. KEEGAN. Marketing Global. Editorial Prentice Hall, España, 1997.

¹² MINTZBERG Henry - LAMPEL Joseph - AHLSTRAND Bruce. Safari a la Estrategia. Ediciones Granica S.A Mejíco 1999.

¹³ PORTER Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental S.A Méjico D.F, 2001.

la rentabilidad esperada. “La probabilidad de que entre un nuevo competidor al mercado dependerá de las barreras de ingreso al sector.¹⁴”

Según Porter, existen diferentes barreras que truncan el ingreso de nuevos competidores y por lo tanto la posibilidad de acceder a participar del mercado. Entre las barreras más importantes se encuentran: las economías de tamaño; la diferenciación del producto; altas inversiones de capital financiero; acceso a canales de distribución; la desventaja en costos independientes de economías de tamaño, “si los costos declinan con la experiencia en un sector y si las empresas establecidas, pueden patentar la experiencia, entonces el efecto es una barrera de ingreso¹⁵”; y políticas gubernamentales.

- Rivalidad entre competidores. Porter advierte que cuando las empresas participantes en el sector intentan manipular sus posiciones con tácticas de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias o de mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, se debe a que uno o más competidores sienten la presión o ven dentro de la estructura del sector la posibilidad de mejorar su posición, estas posibilidades, son producto de factores estructurales que interactúan entre sí, tales como: gran número de integrantes; crecimiento lento del sector industrial; costos fijos elevados; y falta de diferenciación.

- Presión de productos sustitutos. Se caracterizan por limitar los rendimientos potenciales en el sector, colocando un tope sobre las empresas, ya que éstos, son productos que suplen los productos en estudio, por desempeñar la misma función, este hecho puede estar determinado por el precio o la mejora en la utilidad y el desempeño en contra del producto del sector industrial.

De tal forma que la competencia y los beneficios del sector se encuentran supeditados a las prácticas del sector del producto sustituto, tales como; desarrollo tecnológico, políticas de precio, inversión publicitaria, o cualquier otra que impere en aquel mercado.

- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios y este poder estará determinado por: Concentración de su sector; nula o escasa competencia con productos sustitutos; importancia de la empresa para el proveedor; importancia del insumo; e integración hacia delante.

- Poder de negociación de los compradores. Influyen en el sector forzando la baja de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios y la misma relación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes sí: la concentración del sector al que compran es alta (tienen la posibilidad de adquirir con otro competidor el producto); el volumen de compras

¹⁴ PORTER Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental S.A México D.F, 2001.

¹⁵ Ibíd.

es mínimo (se genera menos dependencia del comprador hacia el que provee); los productos que compran son no diferenciados (la calidad y precio son las mismas con cualquier comprador); tienen una alta capacidad para integrarse hacia atrás, (pueden producir el insumo con poca inversión).

4.2.3. Teoría de Planeación Estratégica¹⁶. Según Mintzberg. “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”¹⁷.

Henry Mintzberg argumenta que existen diversas orientaciones para analizar la estrategia, pensamiento divergente que permite construir el futuro del plan de negocios.

El primer enfoque, concurrente con el diagnóstico competitivo del referido plan de negocios, Mintzberg, prescribe como debe ser la formulación de estrategias, acudiendo sistemáticamente a una auditoría interna y externa con el fin de adaptar la empresa u organización a ese contexto para alcanzar objetivos planteados. Es oportuno señalar que los exponentes más connotados de esta forma de abordar un diagnóstico estratégico son los autores de escuelas norteamericanas de negocios, siendo el más acreditado Michael Porter de la Universidad Harvard.

Mintzberg, aborda un enfoque de connotación descriptivo, es decir, caracterizando como ocurre en la realidad el proceso de planificación estratégica. Así mismo, se asume como un enfoque cognoscitivo, en virtud que pretende analizar la mente del estratega y como se configura en su pensamiento la estrategia y la comprensión de las diferentes dimensiones del entorno, desde el micro hasta el meta entorno.

En este componente teórico, considerando las diferentes dimensiones de la estrategia, Mintzberg la enfoca trascendiendo la empresa: el micro entorno o entorno próximo y el meso entorno o entorno regional y por su puesto la mente del estratega, en virtud que se configura un juego de actores, como son el proceso de aprendizaje que experimentan los colaboradores dentro de una organización, los juegos de poder o conflictos de intereses que se producen en un colectivo que trabajan por objetivos similares o el papel que desempeña la cultura de una organización.

¹⁶ MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL. Safari a la Estrategia. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2003.

¹⁷ Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría {en línea} www.cumed.net/libros/2006c/219/index.htm (tomado el 25 de octubre de 2009)

En este ámbito teórico, también aparece el enfoque de la configuración, el cual se abstrae como una mixtura de las anteriores orientaciones. Este enfoque vislumbra aspectos como el ciclo de vida de la empresa, el papel de las estructuras organizacionales, sus contextos, el proceso de configuración de la estrategia y los actores estratégico subyacentes a la misma.

Cómo síntesis de la teoría, Mintzberg manifiesta que un proceso de planeamiento estratégico no puede enseñarse, sino más bien la empresa debe aprender de su propio proceso y experiencias, no obstante, en el esquema del plan de negocios existen una plataforma básica, que orienten el accionar a la hora de establecer estrategias y en general gestionar una empresa.

Extractando, el principal aporte del enfoque prescriptivo que alude Mintzberg es el marco metodológico que vincula los ambientes externos e interno de la empresa, con el fin de presentar un marco metodológico para la planeación y la posibilidad de fundamentar ampliamente procesos y casos de planeación mediante investigación pródiga.

En este orden de ideas, aludiendo el campo de las debilidades, la planeación estratégica debe concebirse como una concepción y no como un aprendizaje, ya que el ambiente externo debería asumirse estático o evidentemente tendencial, ajeno a rupturas para que el proceso se cumpla en sus extrapolados intensiones.

El postulado teórico de Mintzberg, impulsa a pensar en el enfoque racionalista, considerando minimizar la brecha entre el pensamiento, es decir la formulación de la estrategia, de la acción, o sea de la implementación.

Mintzberg, en su aporte teórico dentro de las escuelas descriptivas, invita a comprender como se causan positivamente las estrategias en la práctica, reflexionando un mundo imperfecto, con sujetos imperfectos, en la elaboración; utiliza un símil metodológico, representado en un elefante para simbolizar a la estrategia y manifiesta que ninguna escuela aprecia al animal completo, cada una solamente observa partes diferentes e incompletas del mismo.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes temas a tratar en la presente Plan de Negocios, corresponde efectuar una aclaración de lo que se entiende por algunos conceptos claves utilizados:

ACTORES SOCIALES¹⁸. El Plan de Negocios propuesto no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los "Actores Sociales". Los Actores Sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer.

¹⁸ Introducción a la Prospectiva, {en línea} <http://tecnoetica.blog.com.es/2009/06/24/leccion-1-introduccion-a-prospectiva-6382575/> (tomado el 24 de junio de 2009)

Las tendencias, existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por actores sociales. En este ámbito las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerlas cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de estos actores sociales no son suficientemente fuertes para aniquilarlas. En consecuencia, la construcción del futuro no es un proceso neutro sino un campo de batalla, muy parecido al juego del ajedrez, donde el sujeto de esta actividad que son los actores sociales pugna por imponer su poder para defender sus intereses.

COMERCIALIZAR. Otorgar a un producto condiciones y organización comerciales para su venta, a través de un trato y comunicación con los clientes. Es decir colocar los productos lácteos de ASOLACM a disposición de los consumidores a través de supermercados, tiendas, almacenes de cadena, entre otros.

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

COMPETITIVIDAD. La competitividad es la capacidad de la Asociación de Lácteos las Mesas ASOLACM, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

ESTRUCTURAL¹⁹. En el Plan de Negocios propuesto, se implementa un análisis estructural como un ejercicio de reflexión colectiva que facilita una discusión argumentada entre los expertos y consultados por medio de la cual se construye un consenso que precisa el grado de influencia de los factores de cambio, identificados sobre cada actividad en particular. La aplicación contribuye a mostrar el núcleo de las influencias, los impactos y las incidencias, por lo tanto a determinar las variables estratégicas creadas durante el proceso investigativo. Su finalidad se orienta a precisar la confiabilidad del proceso creativo y facilitar la selección de sectores de mayor interés estratégico para desarrollar acciones de formación.

El análisis estructural estudia las relaciones del sistema y facilitó la jerarquización de las variables claves. Las relaciones se establecieron a través de la matriz del análisis estructural, considerando no sólo las relaciones directas sino también las indirectas. Elaborar un análisis estructural contribuye a seleccionar las actividades con potencial prospectivo. Los resultados de los análisis estructurales visualizan la relación entre el sector o factor escogido y sus variables.

FACTORES DE CAMBIO²⁰. Son los elementos que definen el comportamiento actual y potencial de la empresa desde lo económico, social, cultural, ambiental, político, tecnológico, entre otras dimensiones del entorno. Representan el resultado de una “lluvia de ideas” y se obtienen por medio del

¹⁹ GODET Michel. “Caja de Herramienta de la Prospectiva”. Abril 2002.

²⁰Ibíd.

“Árbol de Competencias de Marc Giget” y la “Matriz Dofa”. Se denominan factores de cambio porque representan fenómenos susceptibles de evolucionar²¹. Los factores de cambio se abordan desde un contexto endógeno y exógeno. Para el primer caso son fuerzas internas a la organización; se pueden clasificar en fuerzas de mercado, administrativas, tecnológicas, logísticas, productivas, financieras, entre las más relevantes. Para el segundo temas son fuerzas externas a la organización: locales, regionales, nacionales supranacionales y mundiales; se pueden clasificar en fuerzas geopolíticas, sociales, económicas culturales, ambientales, entre otras dimensiones del macroentorno.

INVERSIÓN²²: La inversión hace referencia a la aplicación de recursos financieros líquidos para obtener activos que se esperan contribuyan al logro de los objetivos de la empresa en el futuro. Es decir se trata de una compra de activos fijos que la Asociación realiza para su proceso de producción como es la materia prima, insumos, o servicios (como asesoramiento externo), recursos que se van a recuperar en el corto, mediano y largo plazo y de esta manera generar una utilidad para los miembros de la empresa. En este orden de ideas se pretende que al momento de culminar el proyecto, se determine el monto de los recursos que se necesitan para que esta sea altamente rentable y su futuro sea promisorio

NEGOCIOS: Negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Negocio es una actividad comercial o social que se ha pensado y se desea desarrollar. Es una herramienta que permite organizar y planificar las actividades que se debe realizar para lograr las metas de ASOLACM.

PLAN. El plan, también llamado plan de empresa, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el plan de negocios. Es el máximo porcentaje que es posible pagar

²¹ CARBONELL. José Antonio. *Convenio Andrés Bello*, 2004

²²Flujo Efectivo. {en línea} <http://www.monografias.com/trabajos29/flujo-efectivo/flujo-efectivo.shtml> (tomado el 29 de octubre de 2009)

por el financiamiento de un proyecto, ya que cancelando la financiación de un préstamo con la citada tasa, con los ingresos generados, el proyecto se mantendría en equilibrio. En este orden de ideas, si el Plan de Negocios se está presentando con alternativa de financiación, además de la información ya descrita, es fundamental incluir para realizar el cálculo, el monto de los fondos solicitados, periodo que se considerará la financiación y usos de los recursos, es decir, si se destinarán como capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, entre otros. El flujo de fondos generado, con su correspondiente reinversión, permitirá calcular la tasa de verdadera rentabilidad TIRM.

VALOR ACTUAL NETO (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, costo de oportunidad, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto expresado en dinero que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida. Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa de descuento. En un plan de negocios es relevante considerar el índice de precios al consumidor, la DTF, esencialmente. En este contexto, es oportuno que se contemple la tasa de interés del mercado; la tasa de rentabilidad de la empresa; una tasa cualquiera elegida por el inversor; y una tasa que refleje el costo de oportunidad

VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVE²³. En un análisis estructural, se constituyen en los retos del sistema, se caracterizan por poseer una alta influencia al igual que una alta dependencia; estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas²⁴.

No todos los factores de cambio son importantes, sino unos pocos llamados "variables estratégicas" o "clave". Es posible llegar a estas variables utilizando tres técnicas: el "Análisis Estructural", el "Igo" (Importancia y Gobernabilidad) o el "Ábaco de François Régnier". De las tres, la más aproximada es el "Análisis Estructural" porque ordena los diferentes factores de cambio dentro de una estructura y percibe a la empresa como un sistema. La lectura que esta técnica permite hacer de la realidad permite afirmar que en sus resultados predomina la objetividad sobre la subjetividad.

4.4. MARCO LEGAL

LEY 1014 DEL 26 DE ENERO DE 2006.

La ley 1014 del 26 de enero del 2006, busca fomentar **LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO**, promoviendo el espíritu emprendedor

²³ MOJICA Francisco. *Los Estudio de futuro: Linealidad vs Pluralidad*. Bogotá, D.C., Colombia.

²⁴ GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Dunond, 1991.

entre los estudiantes, egresados y público en general y hacer de estas personas capacitadas para innovar, desarrollar bienes tangibles o intangibles a través de la consolidación de empresas.

La ley de emprendimiento tiene como principios fundamentales, la formación integral del ser humano, fortalecimiento de procesos de trabajo productivo, promover la asociatividad, desarrollar la personalidad y apoyar los procesos de emprendimiento sostenibles de carácter: social, cultural, ambiental, regional e internacional.

En este orden de ideas, la Ley 1014 de 2006 pretende:

- Promover el espíritu emprendedor.
- Desarrollar y fomentar la cultura emprendedora.
- Que Colombia tenga emprendedores con ideas de negocios exitosas.
- Crear un vínculo ente el sistema educativo, la empresa, el estado y el emprendimiento.
- Generar empresas competidoras y reconocidas en el mercado nacional e internacional.
- Promover la innovación y la creatividad.
- Fortalecer las unidades productivas existentes.

LEY 79 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1988

El propósito de la ley 79 de 1988 es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

La Ley del Sector Cooperativo se promueve de acuerdo a los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del gobierno nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

LEY 10 DEL 21 DE ENERO DE 1991.

La ley 10 del 21 de enero de 1991, es por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo

DECRETO 616 DEL 28 DE FEBRERO DE 2006

El Decreto 616 de 2006 es con el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país

DECRETO 3075 DE 1997

El sector de alimentos en Colombia es un importante reglón de la economía. En Colombia existen un gran número de pequeños y medianos productores de alimentos, quienes para ser competitivos, deben asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos, acatando las regulaciones actuales. El Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Protección Social, establece el conjunto de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las cuales deben ser cumplidas por todas las industrial del sector alimentario.

4.5. MARCO TEMPORAL

El presente Plan de Negocios se desarrollará entre enero de 2011 a diciembre del mismo año. Es menester aclarar que se toman datos históricos entre el año 2005 y el año 2010, con proyecciones al año 2015, concurrente con el horizonte en el tiempo del Plan de Negocios propuesto.

4.6. MARCO ESPACIAL

El espacio de referencia sobre el cual se trabajará el Plan de Negocios es en el Corregimiento de Las Mesas, ubicado en el Municipio del Tablón de Gómez, Departamento de Nariño, tomando como punto de referencia los actores como productores, acopiadores y consumidores.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

“El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento.”²⁵

El plan de Negocios es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que pretende conocer el escenario problémico de las variables que lo determinan y conocer la factibilidad del montaje de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos.

Es descriptivo, puesto que se busca especificar características, establecer comportamientos y comprobar asociación entre variables del estudio, así como encontrar relaciones de causa efecto en las distintas encuestas que se realizarán, pretendiendo obtener resultados válidos con una alta eficacia estadística, pretendiendo establecer características demográficas de unidades investigadas de acuerdo al marco espacial definido, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de consumo como son las preferencias de consumo y decisiones de compra frente a los productos lácteos.

Así mismo, se pretende mediante la realización del plan de negocios describir el panorama de la situación actual del procesamiento y comercialización de los productos lácteos de ASOLACM, analizando los factores o variables internas de la asociación que influyen en la productividad y competitividad del sector lácteo, de la misma forma conocer y describir las perspectivas y posibilidades de desarrollo de ASOLACM.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación será inductivo por cuanto permitirá conocer la realidad a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares como el entorno o del mercado que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen ámbitos del plan de negocios. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes al estudio.

Se aplicará igualmente el método analítico, que permite conocer el contexto de la realidad en el que se circunscribe el Plan de Negocios; a partir de las fases

²⁵ MÉNDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo, *metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*, tercera edición, editorial MC GRAW HILL, 2001. p. 134

que conforman el estudio en su totalidad como resultado de ir aumentando el conocimiento iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para llegar al conocimiento más complejo. Es así que en este proyecto se parte con la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del sector lácteo, de este modo se podrá establecer las relaciones causa efecto entre las diferentes variables que componen el objeto de investigación como es el mercado, oferta, demanda, precio, costos, insumos, maquinaria, indicadores de rentabilidad, entre otros.

Además se usará el método de síntesis que implica a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, lo que indica que cada uno de los elementos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación, es decir del resultado que se deriva del estudio de viabilidad y factibilidad de ASOLACM.

5.3. ESTRATEGIAS, FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el desarrollo del Plan de Negocios, se utilizará información cualitativa y cuantitativo puesto que se parte de la observación de situaciones particulares relacionadas con la factibilidad de la comercialización de productos lácteos de ASOLACM como opiniones de los consumidores, condiciones técnicas de los productores regionales, la disponibilidad de materias primas en la región, entre otras; para llegar a conclusiones generales de gran utilidad, a partir de las cuales sea posible llegar a identificar situaciones y explicaciones particulares para el proyecto, es decir; que las situaciones generales van a ser aplicadas en la realidad concreta o en el presente plan de negocios de manera que se pueda planificar en detalle los diferentes estudios.

5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.4.1. Fuentes Terciarias: Las fuentes terciarias a las que se recurrió fueron las páginas Web de instituciones como: Proexport, DANE, Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, Agrocadenas, entre las más importantes.

5.4.2. Fuentes Secundarias: Dentro de estas fuentes se tuvieron en cuenta, libros, revistas, documentos, periódicos, estadísticas suministradas por Gobernación de Nariño, FEDEGAN, SAGAN, Cámara de Comercio de Pasto y las diferentes cooperativas articuladas al sector en el Departamento de Nariño, además de trabajos de grado presentados en la Universidad de Nariño. El acceso a las fuentes secundarias permitirá realizar un exhaustivo diagnóstico del sector para la comercialización de productos lácteos de ASOLACM.

5.4.3. Fuentes Primarias: El acceso a la fuente primaria, en la categoría de muestreo, permitirá elementos de juicio para la elaboración del análisis diagnóstico y el estudio de mercado.

Las fuentes primarias que se utilizarán serán instrumentos (encuestas) que se aplicarán a los miembros del grupo asociativo, productores los cuales permitirán la construcción del análisis diagnóstico, instrumentos a consumidores finales y los canales utilizados por los consumidores de productos lácteos, en este sentido se tendrá información actualizada del mercado en Pasto, no obstante, por lineamientos de la junta directiva, se realizará un estudio a las panificadoras de la ciudad de Santiago de Cali.

Para determinar la muestra, se toma en cuenta que el universo para los consumidores finales es de 74938²⁶ hogares en la ciudad de Pasto, población sobre la cual se extrajo una muestra estratificada; el universo para los canales de distribución es de 2900 (tiendas) igualmente relacionadas por una muestra estratificada; para las panificadoras en la ciudad de Cali se toma un universo de 890 panaderías entre grandes, medianas y pequeñas, con base en los criterios de segmentación por volumen. En este orden de ideas, para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para muestras finitas²⁷:

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

En donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población.

Z = valor estandarizado en la distribución normal (95%).

p = probabilidad de éxito (0.5).

q = probabilidad de fracaso (0.5).

e = margen de error permitido en la muestra (5%).

Aplicando la fórmula, se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 382 para consumidores finales y 339 para tiendas, para la ciudad de Pasto y 269 panaderías en la ciudad de Cali, teniendo en cuenta el anterior cálculo, se realizó un muestreo proporcional como lo muestra el cuadro 1, 2 y 3.

²⁶ Empopasto.2010

²⁷ NICOLÁS Jany José, *investigación integral de mercados un enfoque operativo*, McGraw Hill, Santa fe de Bogota, 1994. p. 69

Cuadro 1. Tamaño de la Muestra para Consumidores

ESTRATO	HOGARES	%	TAMAÑO DE LA MUESTRA
ESTRATO 1 : BAJO -BAJO	13.889	19%	71
ESTRATO 2: BAJO	33.626	45%	172
ESTRATO 3: MEDIO - BAJO	20.150	27%	103
ESTRATO 4: MEDIO	5.530	7%	28
ESTRATO 5: MEDIO - ALTO	1.729	2%	9
ESTRATO 6: ALTO	14	0%	0
TOTAL	74.938		382

Fuente: Empopasto.2010

Cuadro 2. Tamaño de la Muestra para Canales Minoristas

ESTRATO	TIENDAS	%	TAMAÑO DE LA MUESTRA
ESTRATO 1 : BAJO -BAJO	537	19%	63
ESTRATO 2: BAJO	1.301	45%	152
ESTRATO 3: MEDIO - BAJO	780	27%	91
ESTRATO 4: MEDIO	214	7%	25
ESTRATO 5: MEDIO - ALTO	67	2%	8
ESTRATO 6: ALTO	1	0%	0
TOTAL	2.900		339

Fuente: CORBETA

Cuadro 3. Tamaño de la Muestra para Panaderías Ciudad Santiago de Cali

ESTRATO	PANADERÍAS	%	TAMAÑO DE LA MUESTRA
GRANDE	45	5%	14
MEDIANA	110	12%	33
PEQUEÑA	735	83%	222
TOTAL	890		269

Fuente: Universidad Nacional Sede Palmira

6. ANÁLISIS DIAGNOSTICO

Con el fin de realizar el análisis situacional, se realizó una exploración de la ASOLACM en diferentes dimensiones del entorno. Además, se aplicó un instrumento a productores minifundistas en el área de influencia del proyecto.

En este orden de ideas, se realiza un análisis interno, externo y competitivo de ASOLACM, el cual sirve como herramienta fundamental para la elaboración del plan de negocios, debido a que este análisis, constituye una base sólida para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia a partir de la identificación de oportunidades atractivas de mercado y la formulación de estrategias mercadológicas.

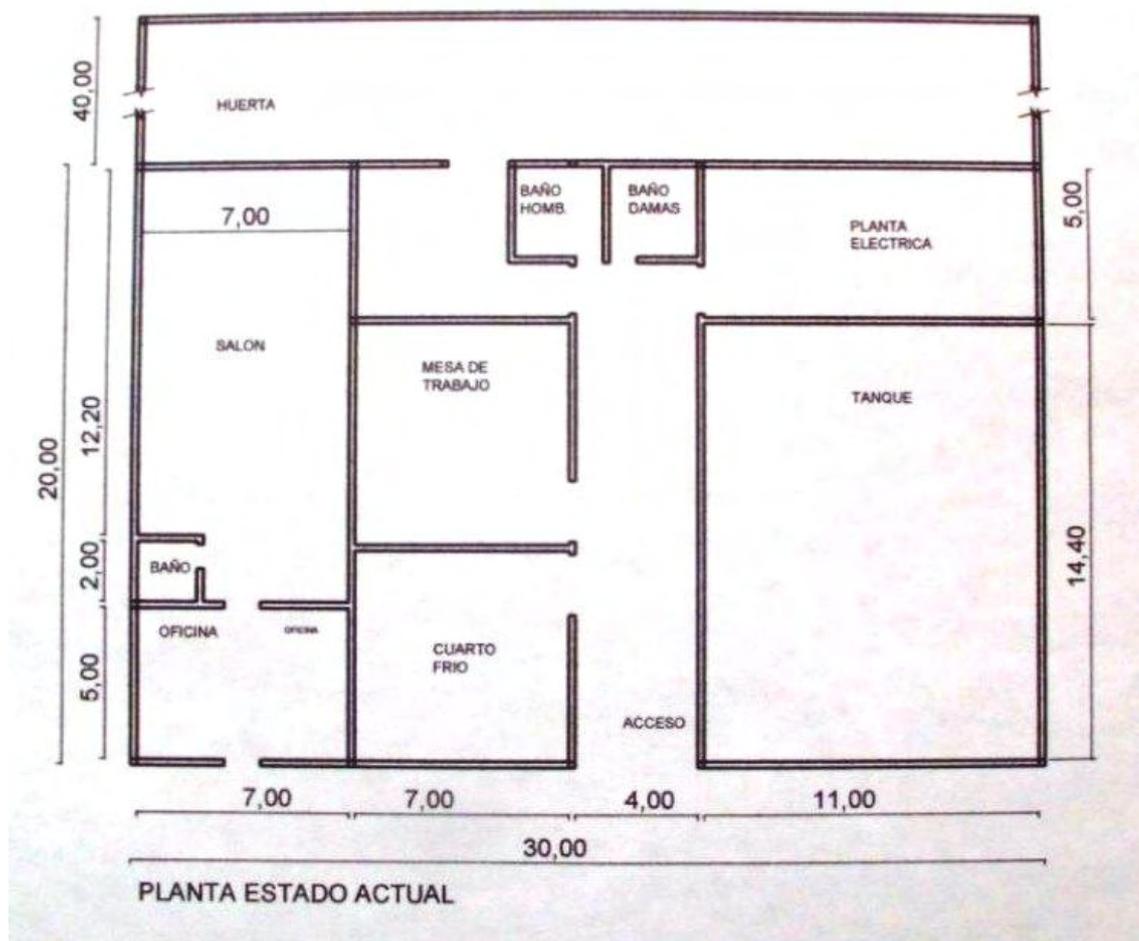
6.1. ANÁLISIS INTERNO

Una consideración de importancia para la elaboración del plan de negocios es si ASOLACM cuenta con las fortalezas y debilidades que se requiere para responder ante los avances del entorno, en general las fortalezas de una empresa son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. En este sentido, la junta directiva debe buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de esas fortalezas.

6.1.1. Identificación de la Empresa: La Asociación de Lácteos las Mesas – ASOLACM, nace de las necesidades de enfrentar un panorama desolador de pobreza por la erradicación de cultivos ilícitos en la región, frente a este panorama, los líderes comunitarios de la región en alianza estratégica con la Alcaldía Municipal, han iniciado a fortalecer un proyecto orientados al primer eslabón la cadena productiva láctea, insistiendo en vigorizar la asociatividad, con el fin de mejorar la calidad de vida de ciento treinta y cinco (135) familias, trazando como meta inmediata la ampliación de la cobertura a doscientas treinta (230) familias. En este orden de ideas, ASOLACM, busca un planteamiento estratégico que se basa en la integración vertical: organizando a los pequeños productores para que se conviertan en su propio distribuidor y de igual manera maximizar la inversión que permite darle un valor agregado al producto lácteo básico.

En la actualidad, ASOLACM cuenta con unas instalaciones en donde desarrolla su objeto social, dispone de un área de 1800 m²: 30 m de frente por 60 m de fondo, como se observa en la figura 1.

Figura 1, Plano Actual Instalaciones ASOLACM



Fuente: ASOLACM

Adicionalmente, posee unidad de enfriamiento instalada en planta; cuarto frio y planta eléctrica, gestionados por ASOLACM ante el IICA a través de la operación de Acción Social, la ficha técnica de la infraestructura agroindustrial se la relaciona en el cuadro 4.

Cuadro 4. Especificaciones Técnicas Tanque de Enfriamiento.

Datos técnicos KT						
	Capacidad max.	Tipo I Compresor	Tipo II Compresor	Medidas		
				Ancho	Largo	Alto
Modelo	[Lts]	[HP]	[HP]	[mm]	[mm]	[mm]
KT-6400	6000	10.0	15.0	2076	2530	1862

Fuente: ASOLACM

Así mismo, en función de realizar procesos de transformación en condiciones de inocuidad, gracias al Programa de cabildos de la Gobernación de Nariño, se logró obtener una marmita, con el fin de obtener una pasteurización rápida, con capacidad de 220 lt; una mesa de trabajo y desuerado en acero inoxidable; y un molino industrial de quesos, que permiten cumplir con las normas requeridas por el INVIMA.

Actualmente en ASOLACM laboran ocho personas, tomando en consideración el tamaño de la planta; el volumen mínimo rentable y las condiciones actuales de capacidad operativa y rentabilidad que pueda dejar esta actividad.

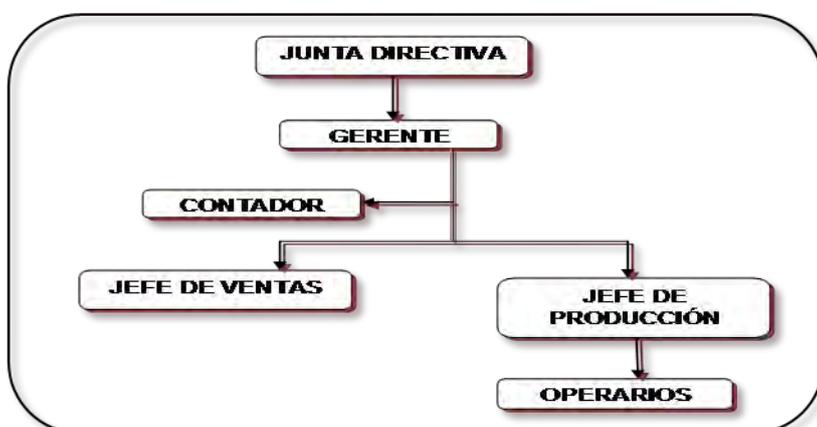
En este sentido, en la actualidad ASOLACM procesa un promedio de 6000 lt de leche diarios, lo cual permite una producción de 750 kilogramos de queso fresco diario.

- Objeto social: La Asociación Lácteos las Mesas – ASOLACM, tendrá como objeto social el apoyo en la producción, transformación y comercialización de productos lácteos, para el adecuado cumplimiento del objeto social se desarrollarán las siguientes actividades:
 - a) Integrar y coordinar esfuerzos interinstitucionales nacionales e internacionales, para plantear soluciones a problemáticas sociales.
 - b) Impulsar experiencias enriquecedoras y demostrativas que puedan transferirse a otros escenarios.
 - c) Dar participación a los asociados en la planificación administrativa y realización de las actividades de la Asociación.
 - d) Compartir y enriquecerse mutuamente con otras entidades con experiencias similares para apoyarse y así poder evaluar, sistematizar y divulgar dichas experiencias.
 - e) Satisfacer necesidades sociales, culturales y económicas, de los integrantes de la asociación de acuerdo con los recursos y posibilidades con que cuente la Asociación.
 - f) Buscar recursos que estimulen a la asociación, para realizar un mejor trabajo y participación en programas especiales de mejoramiento de condiciones de vida de la comunidad a nivel local, regional, nacional e internacional.
 - g) Celebrar toda clase de actos, contratos, convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas que sean necesarias o útiles para el buen desarrollo de su objeto.
 - h) Implementar proyectos y/o actividades de conservación y mejoramiento del medio ambiente.
 - i) Recibir aportes, auxilios, donaciones y cualquier colaboración útil para el buen desarrollo de los fines de la Asociación.
 - j) Realizar obras de infraestructura necesarias para alcanzar el objeto social de la Asociación.
 - k) Generar procesos Económicos sostenibles que posibiliten el desarrollo de los objetivos de la Asociación.

- l) Impulsar y asesorar el establecimiento de sistemas productivos con características de diversidad e integración.
 - m) Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados mediante mecanismos organizativos, de capacitación y de participación comunitaria.
- **Misión:** Somos una Asociación dedicada a Acopiar, transportar, procesar y comercializar productos lácteos, a través de nuestra asociatividad generamos productos de calidad y frescura, bienestar para nuestros consumidores y nuestros asociados, con un mejoramiento continuo, apoyados con un equipo humano comprometido con los valores para brindar y entregarle a la comunidad productos de la mas alta calidad a precios justos.
 - **Visión:** En ASOLACM dirigimos nuestros esfuerzos y dedicación en integrar y fortalecer a productores, transportadores y comercializadores, impulsando la modernización en la producción, industrialización y comercialización de productos lácteos, para ser más competitivos, enfrentar los nuevos retos de la globalización, mejorando la calidad de vida de los productores ganaderos de la región, y trabajando en el posicionamiento de todos sus productos en el mercado departamental y nacional.
 - **Valores:**
 - ✓ **Respeto:** Las actividades diarias de ASOLACM, se inspiran en el respeto por las normas, valores y creencias de la sociedad y del campesino de la región, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.
 - ✓ **Valores Éticos:** El comportamiento de los miembros de la Asociación, se basa y ajusta a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado a ASOLACM: Honestidad, integridad, justicia, confianza, innovación y actitud.
 - ✓ **La Calidad:** La calidad para ASOLACM, es una manera de vivir, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total es compromiso y responsabilidad de todas las familias de ASOLACM, calidad en los insumos, procesos y calidad en las relaciones humanas.
 - ✓ **La Productividad:** Es condición para la permanencia y crecimiento de ASOLACM. La asociación alcanzará niveles óptimos en ventas que aseguren el desarrollo y el comportamiento de sus obligaciones y responsabilidades para con el personal, clientes, proveedores y el Estado, en especial con la comunidad.

- ✓ **La Competitividad:** La asociación propicia el sostenimiento del liderazgo en el mercado, para ello, hace de la calidad de sus productos y de la excelencia del servicio, su compromiso y reto permanente consigo misma y con la sociedad.
- **Estructura Organizacional:** En ASOLACM todos los socios tienen la responsabilidad, no obstante la Junta Directiva toma las decisiones de acuerdo a la gestión del gerente, este a su vez es responsable de su equipo de trabajo, el cual debe presentar informes del manejo de cada área, la estructura organizacional se observa en la figura 2.

Figura 2. Organigrama ASOLACM.



Fuente: ASOLACM

6.1.2. Perfil de Capacidades Internas. El objetivo de esta fase del análisis diagnóstico se orienta a establecer los factores críticos internos a partir de identificación de variables clave, con referencia a las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de ASOLACM, las cuales sirven de base para diseñar nuevas estrategias que permitan un mejor aprovechamiento de las fuerzas internas y una rápida superación de las debilidades.

Así, es pertinente auscultar el performance de las áreas funcionales que constituyen la arquitectura organizacional de la Asociación, con la ayuda de instrumentos validados para tal efecto, ver anexo A.

En este contexto, la auditoría interna permite analizar y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de ASOLACM, en donde conformando un círculo de calidad se determinó cuáles son las fortalezas y las debilidades de la Empresa.

En consecuencia, se presenta a continuación las treinta (30) variables, resultado de la auditoría interna, la explicación detallada de las variables es

indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre ellas, permitiendo configurar factores de cambio que permitirán capitalizarlos para el plan de acción.

- **Desarrollo y Flexibilidad de la Estructura Organizacional:** ASOLACM cuenta con un organigrama donde se describe los órdenes jerárquicos que constituyen una organización, sin embargo, no describen en la práctica las líneas de dependencia y casi todas las operaciones son resueltas por el gerente, considerándose una fortaleza menor.
- **Comunicación y Control Gerencial:** La Asociación no cuenta con una comunicación ni vertical, ni horizontal ya que no existe un flujo comunicativo entre los colaboradores de menor a mayor rango y viceversa. No obstante, existe un control orientados desde la gerencia. Por tanto este variable es considerada una debilidad baja.
- **Sistema de Coordinación y Evaluación de Gestión:** La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas. Comprendiendo además el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional que garantice el funcionamiento de la organización, considerando que ASOLACM carece de coordinación y evaluación se considera una debilidad mayor.
- **Capacidad Directiva:** La capacidad de dirigir se constituye en el verdadero intangible de una empresa, lo que descansa en el sistema de valores que rigen tanto el comportamiento directivo como la orientación de nuevas circunstancias para responder a cambios internos como externos, en este contexto, se encontró que la Asociación en esta variable presenta una debilidad mayor.
- **Cultura Corporativa:** La cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad²⁸. En este sentido para ASOLACM, la cultura corporativa se encuentra como una debilidad alta.
- **Orientación Empresarial:** La empresa coordina las diversas funciones organizativas observando y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, geográfico, demográfico, político y legal, con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios

²⁸ HARZING, A. W. y SORGE, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.

proporcionando valor a los clientes, considerando esta variable como una fortaleza alta.

- **Sistema de Toma de Decisiones:** ASOLACM, presenta un proceso reactivo para toma de decisiones y están a cargo del gerente y solo cuando las decisiones se consideran importantes de manera subjetiva, se realiza una reunión no programada con la junta directiva para buscar la solución adecuada, por esta razón se encuentra en desventaja de tomas de decisiones adecuadas, considerando una debilidad alta.
- **Selección del Personal:** Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado. En este ámbito, ASOLACM no cuenta con el proceso adecuado de selección de personal convirtiendo esta variable en una debilidad alta.
- **Motivación:** El talento humano es uno de los principales elementos de las empresas. En este sentido, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los colaboradores y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. Entendiendo la dimensión de los asociados, la motivación es intrínseca, es decir surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos de cada colaborador, en este contexto y entendiendo que la Asociación es un apalancamiento para que sus integrantes sobresalgan económicamente y emocionalmente se convierte en una fortaleza mayor.
- **Capacitación:** para el fortalecimiento de la Asociación y el crecimiento personal de sus colaboradores, ASOLACM se preocupe por brindar capacitación permanente, de igual manera se permite que los colaboradores se capaciten. La preparación constante se constituye en una fortaleza alta.
- **Trabajo en Equipo:** ASOLACM trabaja con un criterio de trabajo en equipo ya que el desempeño de la asociación se orienta en logros en conjunto. Una de las grandes fortalezas que permiten este tipo de trabajos es la participación de todos los colaboradores en el proceso objeto social de la asociación. Este aspecto se considera como una fortaleza alta.
- **Capacidad Instalada:** esta variable hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que puedan obtenerse de las plantas y equipos de una empresa por unidad de tiempo, bajo condiciones tecnológicas

dadas, en este sentido ASOLACM, cuenta con el acervo agroindustrial necesario para su producción, cubriendo la oferta existente y con posibilidad de ampliar su oferta, en consecuencia la capacidad instalada se convierte en una fortaleza alta.

- **Sistema de Distribución:** es un conjunto de funciones tendientes a llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. ASOLACM, presenta un sistema de distribución susceptible de mejorar, convirtiendo esta variable en una fortaleza menor para la Asociación.
- **Integración Vertical:** Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón de canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. En ASOLACM los productores son los socios, en este sentido la integración vertical es una fortaleza alta.
- **Plan de Comercialización:** ASOLACM, carece de un detalle de actividades para alcanzar objetivos específicos de mercado y de la empresa como tal, en este sentido se convierte en una debilidad alta el carecer de un plan de comercialización.
- **Investigación de Mercado:** es una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia²⁹. ASOLACM, no presenta una investigación de mercados, en este sentido esta variable se convierte en una debilidad alta.
- **Control de Calidad:** Es el conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan, para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto de la calidad del producto, lastimosamente ASOLACM carece de estos procedimientos de control de calidad, en este sentido esta variable es una debilidad alta.
- **Investigación y Desarrollo:** El fuerte vínculo entre investigación y desarrollo es un incremento en la innovación que conlleva a un aumento en las ventas, sin embargo este vínculo representa una fuerte inversión económica, y en la actualidad ASOLACM no cuenta con este capital, sin embargo, conocen de las grandes oportunidades que la investigación y el desarrollo representan para ser competitivos. En este contexto, esta variable representa una debilidad alta.
- **Rentabilidad y Retorno de la Inversión:** La ventaja considerada como fortaleza alta, a pesar que la disponibilidad de fondos no es la esperada, en ASOLACM radica en la rentabilidad representada en el retorno de la inversión, ya que los insumos ya que los insumos de producción y el

²⁹SANDHUSEN L. Richard. «Mercadotecnia», Compañía Editorial Continental, 2002, Primera Edición, p. 199.

proceso productivo en general son económicos en comparación en comparación con el precio que cancelan los clientes actuales de la misma, en conclusión ASOLACM presenta una excelente rentabilidad. Lo anterior implica una fortaleza mayor.

- **Apalancamiento Financiero:** ASOLACM, como puede evidenciarse en los estados financieros básicos, se ha apropiado de una planeación financiera que le permite un apalancamiento ampliador en virtud que la rentabilidad de las inversiones expresa en el portafolio de productos se proyecta superior que el tipo de interés de la deuda en la que incurra, por tanto representa una fortaleza mayor.
- **Diversificación:** ASOLACM pretende ofertar nuevos productos y/o entra en nuevos mercados. El motivo por el que la Asociación busca diversificarse es la búsqueda de sinergias. En este sentido ASOLACM cuenta con la capacidad instalada para iniciar la diversificación a nuevos mercados siendo esta variable una fortaleza alta.
- **Participación de Mercado:** Realizando una comparación de las ventas de ASOLACM con las ventas totales de la industria, se puede observar que no representa un mayor porcentaje, en este sentido esta variable es una debilidad alta.
- **Posicionamiento:** Considerando que ASOLACM esta iniciando a diversificar en nuevos mercados, la percepción de los clientes o consumidores con respecto a su marca es débil, frente al de su competencia. En este sentido, esta variable se convierte en una debilidad alta para la Asociación.
- **Fuerza de Venta:** La fuerza de ventas de ASOLACM no es lo suficientemente calificada y capacitada, además que no cuenta con los recursos necesarios (humanos o materiales) para realizar las tareas íntimamente relacionadas con ella. En este sentido, la dirección de ventas se presenta como una debilidad alta al definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.
- **Programas de Publicidad:** Son las acciones y aptitudes que marcan las diferencias entre las empresas de un nivel competitivo, en un mercado más o menos circunscritos en ciertos parámetros de satisfacción exigentes por parte del cliente. ASOLACM no cuenta con este tipo de programas de publicidad y material P.O.P. considerando una debilidad alta.
- **Calidad del Servicio al Cliente:** En esta variable, ASOLACM tiene una debilidad alta, puesto que no cuenta con una base de datos de clientes,

no mide la satisfacción a sus clientes y no evalúa la atención al servicio al cliente.

- **Tecnología de Punta:** Considerando que los procesos de fabricación en las medianas y pequeñas empresas son artesanales en Nariño. ASOLACM cuenta con algo de tecnología más no con la tecnología de punta requerida al proceso de fabricación de productos lácteos, en este contexto, se considera como una fortaleza menor.
- **Capacidad para Satisfacer la Demanda:** ASOLACM cuenta con índice de productividad que le ha permitido iniciar su mercado en la región, a pesar que no tiene su capacidad productiva al 100%, por este la Junta Directiva decide diversificar en nuevos mercados, de tal forma esta variable es una fortaleza alta.
- **Asociatividad:** Existe una tendencia en Nariño por la poca cultura y baja tendencia de asociatividad entre pequeños, medianos y grandes productores tanto primarios como industriales, situación que es concurrente con los resultados de la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea Colombiana del año 2007. Sin embargo, en el corregimiento de Las Mesas la asociatividad es la base para que ASOLACM tenga un buen funcionamiento, esta situación hace que esta variable sea una fortaleza alta.
- **Aplicación de Sistemas Informáticos:** Para ASOLACM, la aplicación de sistemas informáticos no hace parte de su inteligencia empresarial considerando una debilidad alta alejando la ayuda a la organización a obtener la información que necesitan en tiempo real y así agilizar la toma de decisiones y el adecuado manejo empresarial.

En este orden de situaciones, se procede a realizar la matriz relacional de fortalezas y debilidades, como se observa en el cuadro 5.

Cuadro 5. Matriz Relacional de Fortalezas y Debilidades

	VARIABLES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		DM	Dm	Fm	FM
1	Desarrollo y Flexibilidad de la Estructura Organizacional			3	
2	Comunicación y Control Gerencial		2		
3	Sistema de Coordinación y Evaluación de Gestión	1			
4	Capacidad Directiva	1			
5	Cultura Corporativa	1			
6	Orientación Empresarial				4
7	Sistema de Toma de Decisiones	1			
8	Selección del Personal	1			
9	Motivación				4
10	Capacitación				4
11	Trabajo en Equipo				4
12	Capacidad Instalada				4
13	Sistema de Distribución			3	
14	Integración Vertical				4
15	Plan de Comercialización	1			
16	Investigación de Mercado	1			
17	Control de Calidad	1			
18	Investigación y Desarrollo	1			
19	Rentabilidad y Retorno de la Inversión				4
20	Apalancamiento Financiero				4
21	Diversificación				4
22	Participación de Mercado	1			
23	Posicionamiento	1			
24	Fuerza de Venta	1			
25	Programas de Publicidad	1			
26	Calidad del Servicio al Cliente	1			
27	Tecnología de Punta			3	
28	Capacidad para Satisfacer la Demanda				4
29	Asociatividad				4
30	Aplicación de Sistemas Informáticos	1			

Fuente: Elaboración Propia

Conociendo la matriz de las capacidades Internas, se procede a identificar las variables estratégicas, también llamadas variables clave” empleando la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad

de las diferentes variables de tal manera que permite relacionarlas indicando el grado de motricidad y dependencia.

El trabajo consistió en analizar las influencias directas entre variables tomadas por pares, el objetivo de esta fase del análisis estructural es detectar la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: intensa, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P.

Luego de evaluar la influencia de las variables, la figura 3, arroja resultados tanto por filas como por columnas. La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable con respecto a las restantes del sistema.

Figura 3. Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Motricidad
1 : Com/ConGe	0	2	2	0	0	1	0	2	0	1	0	0	2	3	2	3	0	2	1	3	0	2	0	3	0	0	0	1	0	2	32
2 : Posicio	2	0	2	1	3	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2	1	1	2	3	0	3	3	2	2	2	2	1	0	1	3	54
3 : Cap/Ins	3	2	0	1	2	3	0	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	0	0	3	62
4 : SC/EvaGes	2	2	2	0	2	2	1	2	0	3	2	0	2	2	0	3	2	1	0	3	2	1	2	2	0	1	2	2	0	1	44
5 : Asociativ	3	2	2	2	0	3	0	3	3	3	0	0	1	3	3	2	2	3	2	0	0	2	2	2	2	0	3	0	3	2	53
6 : Pla/Comer	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	2	2	2	0	3	3	2	2	0	2	1	3	2	0	2	0	1	1	2	41
7 : Inv/Desa	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	0	2	3	70
8 : Cult/Corpo	2	1	1	1	3	3	1	0	1	1	3	1	2	1	3	3	3	1	2	0	2	1	3	3	1	2	0	1	1	1	48
9 : Selec/Pers	1	1	1	0	3	1	2	2	0	2	2	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	0	0	2	44
10 : Prog/Publi	1	0	0	2	3	3	1	0	2	0	3	2	1	0	0	2	1	1	0	0	3	0	1	1	0	2	2	1	2	0	34
11 : Diversific	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2	0	1	2	2	3	2	2	3	3	0	3	3	2	2	2	1	1	0	1	3	55
12 : De/FEstruO	2	2	2	0	2	3	1	2	0	2	3	0	2	3	0	2	1	2	0	2	2	3	2	2	0	1	2	0	2	2	47
13 : Motivaci	1	2	3	0	2	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	0	2	0	0	2	0	2	1	0	3	2	2	0	3	33
14 : Cal/ServC	3	1	1	0	2	2	0	3	0	0	2	0	0	0	2	3	3	2	2	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0	2	38
15 : C/Calidad	2	3	2	1	3	3	0	0	1	0	3	0	3	0	0	2	2	3	2	0	2	2	3	3	1	3	0	0	1	3	48
16 : Ori/Empre	1	0	2	1	0	1	2	2	1	1	0	2	1	3	1	0	0	3	3	2	0	2	1	1	0	2	2	0	1	3	38
17 : Part/Merca	1	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	21
18 : T/Equipo	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	0	2	0	2	2	3	0	0	3	3	1	1	2	0	3	3	3	3	3	58
19 : Fuer/Venta	2	3	0	0	0	3	0	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	3	3	0	1	0	1	0	1	28
20 : Inv/Merca	3	3	2	2	3	0	3	3	2	0	2	1	0	3	3	0	0	3	0	0	3	3	2	3	3	1	2	0	0	3	53
21 : Int/Vert	3	3	0	2	2	3	0	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	0	3	2	2	2	1	3	0	2	2	62
22 : Tec/Punt	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	0	0	0	0	3	2	2	1	0	2	2	0	1	3	3	2	3	48
23 : Renta/Retl	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	3	2	2	1	2	2	3	0	3	1	0	0	0	2	1	34
24 : Sis/Tom/De	1	0	2	1	0	1	2	2	1	1	2	0	1	3	1	0	0	3	3	2	0	2	1	0	1	2	0	1	1	3	37
25 : C/SatDem	3	3	2	0	2	3	1	3	0	2	2	0	2	2	0	2	2	1	0	2	2	1	2	2	0	1	3	2	0	1	46
26 : Ap/Financ	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2	1	3	0	2	1	2	3	2	0	3	3	0	1	2	1	0	3	3	2	3	54
27 : Aplic/SInf	1	1	1	0	3	2	3	1	0	3	3	0	1	0	1	2	3	3	3	0	0	0	1	1	0	3	0	2	0	0	38
28 : Sis/Distri	1	2	0	0	3	3	0	3	0	3	2	0	2	0	0	0	3	2	3	3	2	0	0	1	3	2	0	0	3	2	43
29 : Capacitaci	2	1	3	3	3	0	3	3	2	0	2	1	0	3	3	0	0	3	0	0	1	2	3	2	3	1	2	0	0	3	49
30 : C/Directiv	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	0	2	0	72
Dependencia	56	51	53	36	61	67	37	64	44	52	66	43	57	61	57	72	66	84	62	61	70	69	75	81	57	71	72	51	61	92	

Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver figura 4, el cual está dividido en cuatro zonas cuya lectura es la siguiente:

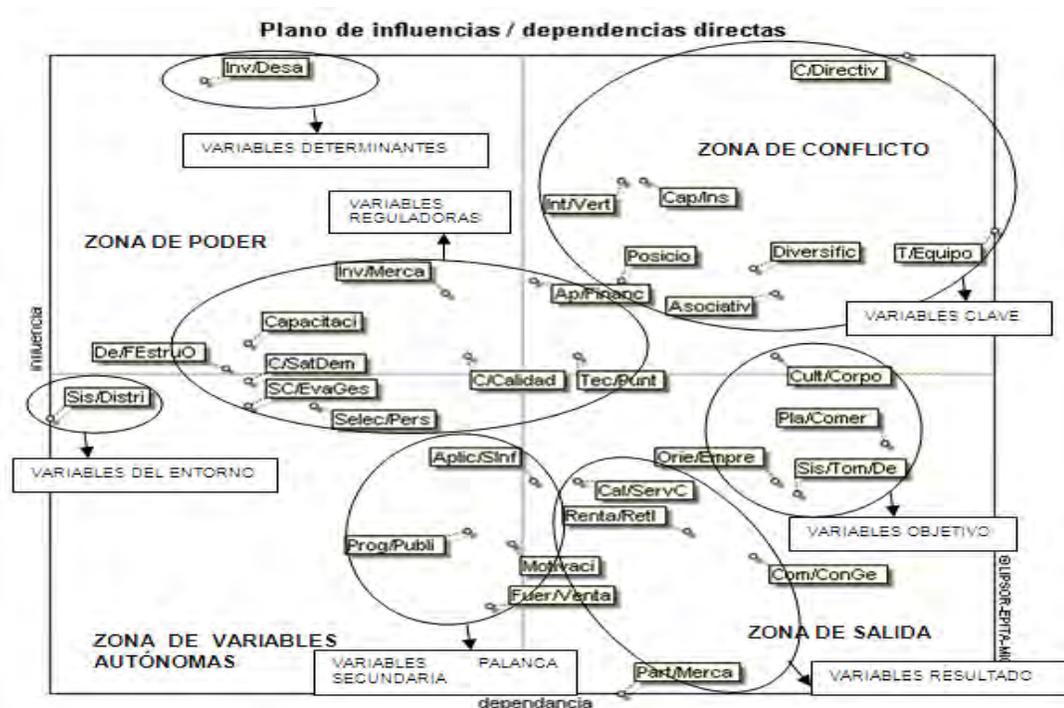
ZONA DE PODER. Cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables prácticamente no son gobernables.

ZONA DE CONFLICTO. Cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder, estas variables son las llamadas estratégicas.

ZONA DE SALIDA. Cuadrante inferior izquierdo, las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder.

ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS. En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema.

Figura 4. Plano de Influencias y Dependencias Directas Internas



Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

6.1.3. Identificación de Variables Clave. Esta fase consiste en la identificación de variables clave, esenciales a la evolución del sistema; son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Se calculan, en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta, la cual se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz³⁰.

Se reitera que para este ejercicio interesan las variables estratégicas que, en principio, están ubicadas en la zona de conflicto, pero para indicar su selección de manera más precisa se recurre al cálculo de ejes, exportando la suma de matrices tanto directa como indirecta, tal como se lo puede observar en el anexo B que representan el punto de proyección sobre la línea bisectriz.

Considerando los resultados calculados con el software Mic Mac y utilizando la herramienta de la matriz de factores internos del modelo de Fred David, se asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0, después se da una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), o una fortaleza mayor (4); se multiplica la ponderación por su calificación y se establece el resultado para cada variable cuya sumatoria será el total ponderado.³¹

Esta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias y enfoca el análisis a las fortalezas y debilidades de las variables del entorno interno que suceden dentro de ASOLACM.

Cuadro 6. Matriz de Factores Internos.

VARIABLE	POND.	CALIF.	RES.
Capacidad Directiva	0,17	1	0,17
Trabajo en Equipo	0,15	4	0,62
Capacidad Instalada	0,14	4	0,56
Integración Vertical	0,14	4	0,55
Diversificación	0,14	4	0,55
Asociatividad	0,14	4	0,54
Posicionamiento	0,13	1	0,13
TOTAL			3,11

Fuente: Elaboración Propia

³⁰ GODET Michel, PROSPEKTIKER Y DURANCE. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Cuaderno 20. 2007

³¹ DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. 1994.

El resultado ponderado que se obtuvo es de 3,11. Se puede concluir que los factores de cambio que dinamizan a ASOLACM a nivel interno son fortalezas, excepto capacidad directiva y posicionamiento que se constituyen en amenazas mayores. En consecuencia, los factores internos expresan en términos de tendencia una fortaleza competitiva.

6.1.4. Análisis de Subsistemas. La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa las efectuadas anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías, ver cuadro 7. Su disposición en el plano en relación a las diagonales ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en la figura 4.

Cuadro 7. Factores Internos ASOLACM.

Variables Reguladoras	Variables Objetivo
Desarrollo y Flexibilidad de la Estructura Organizacional	Cultura Corporativa
Sistema de Coordinación y Evaluación de Gestión	Orientación Empresarial
Selección del Personal	Sistema de Toma de Decisiones
Capacitación	Plan de Comercialización
Investigación de Mercado	Variables Palanca Secundarias
Control de Calidad	Motivación
Apalancamiento Financiero	Fuerza de Venta
Tecnología de Punta	Programas de Publicidad
Capacidad para Satisfacer la Demanda	Aplicación de Sistemas Informáticos
Variables Clave	Variables del Entorno
Capacidad Directiva	Sistema de Distribución
Trabajo en Equipo	Variables Resultado
Capacidad Instalada	Comunicación y Control Gerencial
Integración Vertical	Rentabilidad y Retorno de la Inversión
Diversificación	Participación de Mercado
Posicionamiento	Calidad del Servicio al Cliente
Asociatividad	Variables Determinantes
	Investigación y Desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

En este contexto, el análisis estructural condujo a la identificación de seis nodos de acción que permitirá orientar estrategias diferenciales y complementarias hacia los siguientes factores:

- **Variables Determinantes.** Se posee poco grado de gobernabilidad; fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.

- **Variables de Reguladoras.** Se sitúan en el centro, participan en el funcionamiento normal del sistema en busca de un escenario apuesta para ASOLACM. Estas variables son importantes en virtud de que se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos de ASOLACM³².

- **Palancas secundarias,** complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave³³.

- **Variables de entorno.** Son variables de escasa dependencia del sistema, al que hay que analizarlas como variables que reflejan un decorado y que se deben sortear en el sistema objeto de estudio³⁴.

- **Variables Resultado.** Abajo y a la derecha figuran las variables sensibles, son poco influyentes y muy dependientes³⁵. Se les califica igualmente como o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos. Son variables que no se pueden abordar directamente sino a través de las que depende en el sistema.

- **Variables objetivo.** Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave³⁶.

En consecuencia, lo anterior permite vislumbrar los cursos estratégicos de acción que ASOLACM debe ejecutar minimizando la mediación de la subjetividad.

³² GODET M., *De l'anticipation à l'action*, Dunond, 1991.

³³ *Ibíd.*

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ *Ibíd.*

³⁶ *Ibíd.*

6.2. ANÁLISIS EXTERNO

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas y oportunidades en los mercados existentes o potenciales de empresa, específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que pueda tener en sus mercados los factores principales del entorno.

El estudio del macroentorno es fundamental en la realización de un diagnóstico estratégico, en el sentido que permite a la Asociación de Lácteos, ASOLACM, analizar una serie de variables externas tales como: ambientales, económicas, financieras, sociales, demográficas, políticas, entre otras, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

6.2.1. Auditoría del Entorno: En esta etapa del proceso de identificación del diagnóstico externo para ASOLACM, consistió en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, para este contexto se tomaron las variables de las diferentes dimensiones del ambiente externo, a través de la pesquisa documental. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilitan el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la estructura de un plan de contingencia.

En este orden de ideas, a continuación se presentan las 26 variables con su respectiva descripción:

- **Corrupción.** Este factor se argumenta con Agro Ingreso Seguro (A.I.S.) un programa del gobierno colombiano que busca subsidios a agricultores colombianos. El programa fue diseñado e implantado por el entonces ministro de Agricultura de Colombia, Andrés Felipe Arias bajo la presidencia de Álvaro Uribe. Se han denunciado irregularidades en la ejecución del programa, relacionados con actos de corrupción y beneficios a algunos terratenientes, el programa había entregado millonarios subsidios a narcotraficantes, prestantes familias del Magdalena y del Valle del Cauca, subsidios por 3.000 millones de pesos³⁷ por conceptos de "riego y drenaje". Este panorama es pertinente de catalogarse como amenaza mayor.
- **Política Arancelaria.** Si bien los plazos de desgravación y aranceles son de 15 años, y dos años más de salvaguardia que en consecuencia implica una protección cercana a los 20 años, no existe lineamientos y ayudas específicas al sector lácteo para hacerlo más competitivo en el mediano

³⁷ALONSO José, Escándalos de Corrupción en Colombia, {en línea}
<http://www.revistademocracia.com/actualidad/corrupcion-colombia>, tomado en noviembre de 2010

plazo. No obstante, es apropiado destacar que frente al TLC con Estados Unidos, la negociación con Europa permite mayores ventajas, en virtud que el proceso de desgravación se arranca con un arancel del 98%, mientras que con Estados Unidos comenzaría con 33%. Adicionalmente se negoció una cuota de cuatro mil toneladas de leche, esto es el equivalente a sólo dos días de producción láctea en el país. La connotación de la variable se puede catalogar como amenaza menor.

- **Tratados de Libre Comercio.** Respecto al TLC con Europa, se identificaron como amenaza, además de las subvenciones, la franja de precios; argumentaron que el gobierno en sus temas de negociación considera quitar el arancel para algunos productos sensibles que estaban protegidos, como es el caso de leches, quesos y lacto-sueros, se estima ofrecer contingentes de 1.000 ó 2.000 toneladas. Además, la situación más vulnerable se identifican es que el contingente crecerá a una tasa del 5% anual compuesto sin citar límite de año. En consecuencia, la franja de precios va a desaparecer, exponiendo al sector lechero a la competencia del primer productor mundial de lácteos, ya que genera el 30% de la producción y el 27% del comercio internacional de lácteos³⁸. Con un actor de estas condiciones, se concluye que de acuerdo a datos de FEDEGAN, se pondrá en riesgo el sustento de más de 400 mil familias y pequeños productores ganaderos que derivan sus ingresos de la venta de leche fresca. Por tanto el advenimiento de la referida etapa de integración se constituye en una amenaza mayor.
- **Estabilidad Política.** Para abordar este factor de cambio, se consideró el actual gobierno, regido por el presidente Santos permite calificar la estabilidad política del país como una relativa oportunidad para invertir, no obstante se puede catalogar como una oportunidad menor por el impacto que representa para el proyecto considerado en el plan de negocios.
- **Balanza Comercial.** Esta variable macroeconómica se califica de incertidumbre, a pesar que las tendencias señalan que la balanza comercial de la cadena Láctea para el año 2009 fue de 16,9 millones de dólares³⁹, aunque se observa un superávit en la balanza comercial para ese año, frente al 2008 se presenta un decrecimiento de 72%, debido a la disminución de la producción de leche, principalmente por causa del fenómeno del niño en el segundo semestre de 2009. Los principales mercados de destino de la oferta colombiana son: Venezuela, Ecuador, Estados Unidos. Es de resaltar que variables como inocuidad y estándares sanitarios, dificulta las estrategia de expansión internacional, especialmente

³⁸El Vaso de Leche Medio Vacío (en línea) <http://www.diariodelhuila.com/regional/item/14103-el-vaso-de-leche-medio-vac%C3%ADo> tomado en noviembre de 2010.

³⁹ DANE y ANALAC *Coyuntura de la Leche en Colombia Balance del año 2009*,.

centroamericanos. La aludida variable se la puede asumir como amenaza menor.

- **Conflicto Armado.** Una de las consecuencias del conflicto armado colombiano ha sido la inseguridad en el campo que se convierte en una barricada para la inversión y que históricamente ha afectado la productividad de la cadena láctea. Es obvio citar que en Colombia hay violencia porque hay pobreza, una apreciación afín a la teoría estructuralista. Sin embargo en otros países más pobres no se den tantas manifestaciones violentas. Es relevante mencionar que los partidos tradicionales han sido protagonistas de una hegemonía bicentaria y eso produce un cansancio social lo cual es susceptible de evidenciarse con los últimos ocho años de la vida política de Colombia y la fallida reelección caracterizada por estar investida por argucias jurídicas. En el contexto de este factor de cambio, resulta pertinente una célebre frase acuñada por el historiador británico John Emerich Edward Dalkberg Acton, 1887: “El poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente”. Se resalta que este factor de cambio obedece a una tendencia cuyo desenlace es una total incertidumbre en tanto la solución sea por vía armada. Sin embargo, para los intereses de la zona donde se localiza el proyecto agroindustrial es una amenaza menor, ya que los actores armados se han retirado de la zona desde que se inició la erradicación de cultivos de uso ilícito.
- **Desempleo.** Las difíciles condiciones laborales ocasionadas en gran medida por el Fenómeno de la Niña 2010- 2011, que golpeó fuertemente al sector agrícola del país, fue determinante para que la tasa de desempleo en las zonas rurales durante el 2010 fuera la más alta en los últimos cinco años, así lo dejó ver el reciente estudio laboral del DANE que ubicó el desempleo rural en 8,5%. Aunque la situación se torna delicada, llama la atención el incremento en el número de ocupados en las zonas rurales, que según el DANE, aumentó con respecto al 2009, en 154.000 personas adicionales, para un total de 4.345.000. Según el organismo estatal la participación se da en las actividades de agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura, representa aproximadamente el 66% de la oferta laboral del país. Para las funciones misionales del proyecto, esta variable fundamental para el crecimiento del sector, representa una amenaza mayor.
- **Programas de Fomento.** Si bien fue ambicioso el Proyecto “Promoción y Bases para el Desarrollo Social y Competitivo de la Cadena Láctea en el Departamento de Nariño”, formulado en el año 2003, los resultados no han sido los esperados y no se ha logrado de manera fehaciente el fomento de las capacidades empresariales, interorganizacionales e institucionales como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de

pequeños y medianos productores de la región. En este orden de ideas, resultado reiterativo lo referido tristemente célebre programa Agroingreso Seguro que cubre unas cien mil operaciones al año en relación a 2.7 millones de predios en el campo⁴⁰.

En consecuencia, como calificativo de amenaza e incertidumbre, es oportuno mencionar la Circular No. 13 de 2010, con base en la cual FINAGRO modificó su Manual de Servicios para incluir una norma que le permite escoger de manera discrecional a los beneficiarios de sus programas. De acuerdo con la disposición, la entidad no tendrá que explicar las razones por las cuales rechaza las solicitudes de créditos y demás programas, es decir, sus decisiones no deberán ser motivadas. Así, dada la capacidad de gestión de ASOLACM, que no se supedita a los programas del estado, representa una amenaza menor.

- **Migración Campo-Ciudad.** Respecto a este factor de cambio, se constituye en argumento fundante el conflicto armado; los impactos de la globalización, las transformaciones tecnológicas y económicas, que en Colombia y particularmente en el Departamento de Nariño, inician a generar huella desde la última década del siglo pasado, con profundas rupturas de los sistemas productivos, educativos y sociales. Tales cambios, que en los noventa en Nariño, lo sufrieron los productores de trigo y cebada⁴¹. Destacando que el Municipio del tablón de Gómez no se considera como teatro de operaciones, pero reconociendo que es evidente en cierta medida el fenómeno migratoria hacia la ciudad, esta variable se cataloga como amenaza menor.
- **Ubicación Geográfica.** El proyecto se encuentra ubicado en el Corregimiento de Las mesas, Municipio El Tablón de Gómez, a 72 kilómetros al nororiente de la capital del Departamento de Nariño por vía carretable, la abundancia de recursos naturales, la disponibilidad de mano de obra han sido factores determinantes que permitan vislumbrar como factor de cambio en el norte del Departamento de Nariño. Estas bondades, permiten catalogar que esta variable es una oportunidad, aunque menor, por el escaso aprovechamiento sostenible y sustentable.
- **Competitividad.** Para la cadena Láctea del Departamento de Nariño, resultan álgidos los factores de competitividad que van a caracterizar el comportamiento de los empresarios en el futuro, en particular desarrollando aspectos tales como: distribución, comercialización, legislación, gestión

⁴⁰ Programas de Fomento {en línea} <http://colombia.indymedia.org/news/> tomado el 5 de mayo de 2010

⁴¹ GUERRERO Fernando. *Pasado, Presente y Futuro del Trigo en el Departamento de Nariño*, 1989-2006.

empresarial y calidad. En términos generales resulta una debilidad que el departamento de Nariño ocupe el 15 puesto⁴² a nivel nacional, es decir se sitúa entre los de peor ubicación. A pesar de la anterior limitante, es posible sacar adelante la apuesta agroindustrial de las subregiones de Nariño, por tanto esta variable se cataloga como amenaza menor.

- **Cooperación Internacional.** Si bien en Colombia la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ejecuta y administra los programas de asistencia social, económica y humanitaria, apoyando los esfuerzos del gobierno de Colombia para eliminar la producción de cultivos de uso ilícito, se ha detectado que por falencias en la planeación y en la descontextualización de ciertas variables como la cultural, no se ha logrado fomentar los sistemas agrosilvopastoriles para mejorar las explotaciones ganaderas, en consecuencia no se ha logrado mitigar los efectos de la estacionalidad.

Por otra parte, las aspersiones con glifosato, contrapartida de la cooperación, han deteriorado los frágiles ecosistemas andinos y amazónicos causando impacto negativo a la producción ganadera.⁴³ Considerando la relación costo beneficio esta variable posee la connotación de oportunidad menor.

- **Encadenamiento vertical.** Se concluye que la oferta de insumos en las zonas productoras es suficiente. No obstante, la extremada concepción utilitarista de los comercializadores de insumos inducen a sobredimensionar el uso de agroquímicos y concentrados. En consecuencia, un encadenamiento vertical hacia atrás se configuraría de manera estratégica si las empresas cooperativas producen su propio alimento concentrado para el ganado en la finca y asociativamente comprenden vacunas y medicamentos para disminuir la estructura de costos, dado que las drogas son los insumos que experimentan mayor aumento en precio. Además, una integración vertical hacia adelante cambiaría significativamente el esquema de comercialización, siendo esta realizada por las redes detallistas pertenecientes a empresas líderes a nivel nacional, así empresas regionales con poco desarrollo empresarial se fortalecerían y mejorarían la capacidad de innovación tecnológica y estructurarían las prácticas de mercadeo. Las implicaciones expuestas en el anterior argumento, buscando con objetividad un punto de inflexión expresa una oportunidad menor.

⁴² CEPAL, Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia 2009, en "Serie Estudios y perspectivas No. 21, Bogotá, octubre de 2010

⁴³ PULECIO Jorge, {en línea}

http://www.americasnet.net/Commentators/Jorge_Pulecio/pulecio_05_spa.pdf (tomado noviembre de 2010)

- **Tendencias.** Respecto a las tendencias del mercado, se identifica un target psicográficamente preocupado por variables como salud, nutrición y alternativas ambientales sostenibles, que se refleja en la demanda de productos que evidencien trazabilidad e inocuidad, en los diferentes procesos; desde la planeación de los sistemas productivos animales hasta el momento en que el producto llega al consumidor final.

Las tendencias tecnológicas hacen que se rezague el comercio de leche no industrializada, predominante en Nariño, y se maximice mercados relevantes con productos ampliados. Se incrementa exigencias para las redes de frío en transporte y distribución y el consumo exige portafolios amplios y profundos.

En términos competitivos, los países menos desarrollados reducen los subsidios a la producción así como las barreras al comercio, en tanto los países desarrollados fortalecen las subvenciones y las prácticas neoproteccionistas.⁴⁴ Frente al anterior panorama y en virtud que el alcance del proyecto hace parte del entorno nacional, la variable se constituye como amenaza menor.

- **Producto Interno Bruto (PIB).** Para el año 2010, en Nariño el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca ocupa el 3.8% dentro del PIB nacional⁴⁵. El PIB departamental tiene su énfasis en el sector agropecuario y en los servicios. La composición del PIB, refleja la baja productividad del Departamento; en efecto una de las características de las regiones atrasadas es la dependencia de su mano de obra del sector primario de la economía y una hipertrofia del sector de los servicios. En el Departamento de Nariño se han identificado doce cadenas productivas siendo las más importantes la de la papa, los lácteos, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera, la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao. La información indica que la actividad agropecuaria es la base económica de Nariño; sin embargo, desde la década de los ochenta se ha presentado una disminución de la participación de la agricultura dentro del PIB agropecuario departamental mientras la ganadería la ha incrementado. El sector representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en Nariño por su capacidad generadora de empleo, por tanto se puede caracterizar como oportunidad menor.
- **Infraestructura Vial:** La infraestructura vial es uno de los pilares de crecimiento y desarrollo sostenible del país. Y para Colombia, pese a su importancia económica y social, presenta altos niveles de atraso. Se

⁴⁴Los Subsidios a la Producción, Tribuna Democrática, {en línea} <http://www.tribunademocratica.com/> (tomado febrero de 2011)

⁴⁵ DANE, Fuentes regionales, 2010. {en línea} www.dane.gov.co

identifica la falta e inadecuada planeación y la corrupción como una de las razones del rasgo en el sector vial. Además, la red de carreteras nacionales es deficiente y tiene alarmantes niveles de atraso, adicionalmente el sector vial no ha evolucionado a igual ritmo que el desarrollo del país generado un creciente rezago. Para lo que atañe al proyecto, esta variable se asume como amenaza menor.

- **Política ambiental.** En el Plan de Desarrollo 2010 – 2014, la política ambiental se inserta como soporte transversal de la prosperidad democrática. Esta política, que a la letra dice: “garantizar la recuperación y el mantenimiento del capital natural y de sus servicios ecosistémicos, como soporte del crecimiento económico y apoyo a las locomotoras para la prosperidad democrática”, se torna oportuna frente a la política de ASOLACM de ser social y ambientalmente responsable, en consecuencia la política ambiental se configura como una oportunidad, no obstante menor, para la Empresa.
- **Estabilidad Social.** La estabilidad social es un sector muy sensible donde se necesita que la mujer y el hombre del campo, que ayudaron tanto a levantar el país en un momento muy difícil, sigan desarrollando todo su potencial. Además, Colombia debe ir generando cambios, en momentos determinados y para eso es muy importante el Estado orientador, articulador con todos los sectores a través de la cohesión de un sistema de créditos, fortalecer las escuelas; los caminos rurales, municipales y nacionales que son estratégicos para la logística, En este sentido el Gobierno y otras instituciones no gubernamentales deben impulsar la estabilidad social y la ASOLACM quiere hacer parte de ese cambio a través de la generación de empleo y de nuevas expectativas de mercado. El componente estatal enmarcado en la anterior reflexión se constituye como oportunidad mayor.
- **Gestión Pública.** El gobierno implementa políticas coyunturales que no permiten políticas de estado en términos de dar solución a problemas como la infraestructura, acceso a créditos, inseguridad, conflicto social, alta carga de impuestos, falta de incentivos y apoyo a procesos de producción competitivos. Considerando, que a pesar de las anteriores vicisitudes el emprendimiento se dinamiza, se concluye que representa una oportunidad menor.
- **Precio de Insumo.** Los precios de los insumos es oneroso, en razón que las materias primas son objeto de indexación en el mercado internacional. El rubro de alimentación, el de mayor participación en la estructura de

costos⁴⁶, afecta principalmente a las regiones que como Nariño se dedican a lechería especializada. Si bien representa una amenaza, la estructura de costos permite un margen apreciable que admite cualificarla como menor.

- **Canales de Distribución y Comercialización de Exportación.** Se justifica en razón que no existe integración vertical hacia adelante tanto en el ámbito nacional como en el contexto internacional, en donde Colombia exporta 1240 toneladas de lácteos por un valor de 11,8 millones de dólares hacia Aruba, Canadá, Costa Rica, Cuba, Ecuador y Estados Unidos, entre otros países⁴⁷. Se concluye, que como no existe vocación exportadora, no se ve la importancia de la creación de canales de comercialización propios que articulen la producción del departamento con los mercados externos, en este sentido se asume como amenaza menor.
- **Sostenibilidad del Agroecosistema.** La sustentabilidad de productos y procesos y su impacto ambiental, como la contaminación del agua por agentes físicos, biológicos o químicos, se supedita a los intereses financieros. Además, concluyeron que el uso de suelos no aptos, agota los recursos del suelo por uso inadecuado de agroquímicos, mecanización, deforestación en zona de páramos y sobre pastoreo. En las zonas altas del municipio de El Tablón de Gómez, se ha ido mitigando el efecto de prácticas nocivas adoptando buenas prácticas agrícolas, fundándose en una oportunidad menor.
- **Política Cambiaria.** Tomando como referencia, noviembre 26 de 2011, la TRM se situó en 1.932 pesos por dólar⁴⁸. La tendencia revaluacionista del peso frente al dólar, evidencia que el peso colombiano es el más revaluado en lo corrido de 2011 y también con respecto a tres años atrás. Frente a este panorama los expertos conjeturan que para el Banco de la República será difícil el control de la revaluación de la moneda nacional. En este orden de ideas, para ASOLACM representa una oportunidad para la importación de materia prima lo cual le permitirá ser más eficiente en costos. Representa una oportunidad menor.
- **Factores Socioculturales.** En este ítem se reitera la animadversión a la asociatividad que históricamente ha identificado al nariñense. Además, es oportuno resaltar la cultura del no pago que se ha tornado crónica desde la coyuntura de la desaparición de las llamadas “pirámides”. Así mismo, “la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad y

⁴⁶ Misión Pyme {en línea} <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3922/>. (tomado en Mayo 2010)

⁴⁷ Diario Portafolio, {en Línea} http://www.portafolio.com.co/negocios/agronegocios/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6889047.html (tomado en mayo de 2010)

⁴⁸ Banco de la República {en Línea} www.banrep.gov.co

el DANE afirman que entre 2008 y 2009, Pasto fue la ciudad con el mayor incremento de la pobreza, al pasar del 35.8% al 39.8%”⁴⁹. Aunque una amenaza preponderante, para la particularidad del proyecto representa una amenaza menor.

- **Impuestos.** El impuesto es una clase de tributo regido por el Derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la Administración. Surge exclusivamente por la potestad tributaria del Estado, principalmente con el objeto de financiar sus gastos. Su principal rector, denomina Capacidad Contributiva sugiere que quienes más tienen, deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad y el principio social de solidaridad. Sin embargo, esto no siempre es tenido en cuenta al imponer el impuesto no otra clase de tributos, debido a que se priorizan otras cosas, como pueden ser las de aumentar la recaudación o disuadir la compra de determinados productos o fomentar o desalentar determinadas actividades económicas. De esta manera, se puede definir la figura tributaria como una exacción pecuniaria forzosa para los que están el hecho imponible. Con esta imagen y sumándole la capacidad la capacidad corrupta de la burocracia colombiana, es una amenaza mayor para ASOLACM.
- **Narcotráfico.** El narcotráfico en Colombia, el mayor productor mundial de cocaína, pasó de estar controlado por grandes carteles a las manos de las nuevas bandas criminales, las herederas de los paramilitares. Estos nuevos capos "manejan una estructura criminal, son una transición de lo que fueron las mal llamadas Autodefensas, con las que hubo un proceso de paz. La mayoría salieron de ese proceso y siguieron delinquiendo", así a las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), los paramilitares que se desmovilizaron entre 2003 y 2006 en virtud a un acuerdo con el Gobierno del anterior presidente, Álvaro Uribe, tras sembrar el terror durante años. El resultado fue que los jefes de las AUC fueron extraditados a EE.UU., mientras sus lugartenientes se reorganizaban en lo que hoy se llaman bandas criminales. Tienen el control zonal en determinadas partes donde se produce la mata de coca, cuidan laboratorios, practican secuestros y extorsión. La distribución a EE.UU. recayó en las mafias mexicanas, los nuevos narcos colombianos se encargan, en algunos casos, de hacer llegar la droga al exterior. En este horizonte, se sigue presentando una amenaza mayor para ASOLACM.

⁴⁹ OBANDO, Arturo 2010. "Pasto 2008-2009, Pobreza, Miseria y Desempleo". {en Línea} <http://narinoacf.blogspot.com/2010/04/pasto-pobreza-miseria-y-desempleo.html> (tomado en noviembre de 2010)

Hilvanando los diferentes argumentos recurridos, las distintas variables del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio a partir de los cuales se construye el perfil de oportunidades y amenazas POAM, como se observa en el cuadro 8.

Cuadro 8. Matriz de Oportunidades y Amenazas.

	VARIABLES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
1	Corrupción	1			
2	Política Arancelaria		2		
3	Tratados de Libre Comercio	1			
4	Estabilidad Política			3	
5	Balanza Comercial		2		
6	Conflicto Armado		2		
7	Desempleo		2		
8	Programas de Fomento		2		
9	Migración Campo Ciudad		2		
10	Ubicación Geográfica			3	
11	Competitividad		2		
12	Cooperación Internacional			3	
13	Encadenamiento Vertical			3	
14	Tendencias		2		
15	Producto Interno Bruto			3	
16	Infraestructura Vial		2		
17	Política Ambiental			3	
18	Estabilidad Social				4
19	Gestión Pública		2		
20	Precios de Insumos		2		
21	Canales de Distribución y Comercialización		2		
22	Sostenibilidad del Agroecosistema			3	
23	Política Cambiaria			3	
24	Factores Socioculturales		2		
25	Impuestos	1			
26	Narcotráfico	1			

Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo el esquema aplicado para el análisis de capacidades internas y conociendo la matriz de amenazas y oportunidades, se procede a identificar las variables clave, empleando la matriz de impactos cruzados, ver figura 5.

Así, se procede a analizar las influencias directas entre variables, detectando la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: intensa, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P.

Luego de evaluar la influencia de las variables, la figura arroja resultados tanto por filas como por columnas. La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable con respecto a las restantes del sistema.

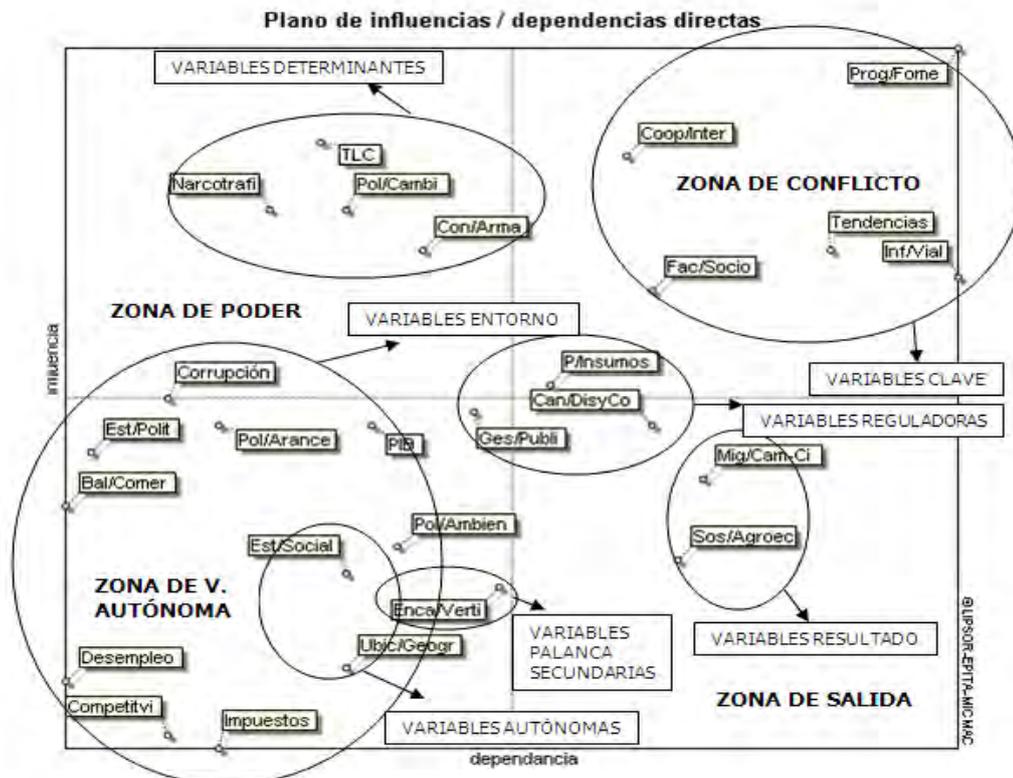
Figura 5, Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia Externas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Motricidad	
1 : Est/Polit	0	0	3	2	2	0	0	1	3	0	1	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22
2 : Competitvi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3 : TLC	3	2	0	3	2	2	2	1	0	2	2	2	3	1	0	2	3	1	0	3	3	3	1	0	1	3	45	
4 : Tendencias	1	1	2	0	0	0	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	1	1	3	0	2	2	0	0	0	3	37	
5 : Corrupción	2	2	3	2	0	1	0	3	0	0	0	0	3	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	2	1	26	
6 : Con/Arma	0	0	0	2	0	0	3	2	1	3	1	2	0	2	2	3	1	0	2	2	2	3	1	0	2	3	37	
7 : Can/DisyCo	0	0	0	1	0	2	0	2	1	0	2	2	0	1	1	2	2	1	1	0	2	2	0	0	0	2	24	
8 : Enca/Verti	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	12	
9 : Ubic/Geogr	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	6	
10 : Fac/Socio	0	0	0	2	0	1	2	2	1	0	2	1	0	2	3	3	3	0	0	3	2	3	1	0	0	3	34	
11 : Pol/Ambien	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	15	
12 : Ges/Publi	0	0	0	3	0	1	2	2	0	3	0	0	0	2	1	2	3	0	0	1	2	1	0	0	0	2	25	
13 : Desempleo	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	
14 : Sos/Agroec	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	2	0	3	14	
15 : P/Insumos	0	0	3	2	1	0	1	0	0	3	0	0	0	3	0	3	2	1	0	1	3	1	0	0	0	3	27	
16 : Inf/Vial	0	0	0	3	1	1	2	1	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	0	1	0	3	3	3	3	35	
17 : Est/Social	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	13	
18 : Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 : Pol/Arance	0	0	0	2	0	3	2	0	0	0	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	3	2	0	0	3	24	
20 : Narcotrafi	3	3	2	2	1	0	2	1	3	2	0	3	0	3	2	2	2	0	1	0	1	2	0	0	3	2	40	
21 : Mig/Cam-Ci	0	0	0	2	1	0	2	0	3	3	0	0	0	2	0	2	0	2	1	0	0	1	0	0	0	1	20	
22 : Coop/Inter	0	1	1	3	0	3	2	2	0	3	3	3	0	2	2	3	3	1	0	2	2	0	2	0	3	3	44	
23 : Pol/Cambi	0	3	0	1	0	2	2	2	3	1	3	3	2	0	0	2	0	3	2	1	1	0	0	3	3	3	40	
24 : Bal/Comer	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	3	0	18	
25 : PIB	0	0	0	2	0	3	2	0	0	0	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	3	2	0	0	3	24	
26 : Prog/Fome	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3	1	0	2	2	2	3	2	0	2	0	52	
Dependencia	12	16	23	44	19	30	40	35	30	43	34	38	23	48	44	61	38	34	35	38	56	54	44	34	47	71		

Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver figura 6.

Figura 6, Plano de Influencias y Dependencias Directas Externas.



Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

6.2.2. Identificación de Variables Clave. La identificación de variables clave, se obtiene del software MICMAC en la suma de variables indirectas y directas, construyendo el eje estratégico de las variables que en promedio tienen mayor motricidad y dependencia. Anexo C. En este contexto, teniendo presente las variables del macroentorno, se construye la Matriz MEFE, utilizando la herramienta de la matriz de factores externos del modelo de Fred David, se asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0, después se da una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3), o una oportunidad mayor (4); se multiplica la ponderación por su calificación y se establece el resultado para cada variable cuya sumatoria será el total ponderado⁵⁰, ésta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias y enfoca el análisis a las amenazas y oportunidades de las variables del entorno externo para ASOLACM.

⁵⁰ DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. 1994.

Cuadro 9. Matriz de Factores Externos.

VARIABLES	POND.	CALF.	RES.
Programas de Fomento	0,24	2	0,49
Infraestructura Vial	0,20	2	0,40
Tendencias	0,19	2	0,39
Cooperación Internacional	0,19	3	0,57
Factores Socioculturales	0,17	2	0,34
TOTAL	1,00		2,19

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el resultado ponderado que se obtuvo es de 2,19, en donde se concluye que ASOLACM compite en un entorno que esta por debajo del promedio, en cuanto a atractivo general, cabe destacar que el factor en el que presenta oportunidad es en Cooperación Internacional, considerando el resto de variables como amenazas para ASOLACM.

6.2.3. Análisis de Subsistemas. La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa las efectuadas anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías, ver cuadro 10. Su disposición en el plano en relación a las diagonales ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en la figura 6.

Cuadro 10. Factores Internos ASOLACM.

Variables Reguladoras	Variables del Entorno
Gestión Pública	Corrupción
Precios de Insumos	Política Arancelaria
Canales de Distribución y Comercialización	Estabilidad Política
Variables Clave	Balanza Comercial
Programas de Fomento	Desempleo
Cooperación Internacional	Competitividad
Tendencias	Producto Interno Bruto
Infraestructura Vial	Política Ambiental
Factores Socioculturales	Impuestos
Variables Determinantes	Variables Autónomas
Tratados de Libre Comercio	Ubicación Geográfica
Conflicto Armado	Estabilidad Social
Política Cambiaria	Variables Palanca Secundarias
Narcotráfico	Encadenamiento Vertical
	Variables Resultado
	Migración Campo Ciudad
	Sostenibilidad del Agroecosistema

Fuente: Elaboración Propia

6.3. PERFIL COMPETITIVO

Para establecer el perfil competitivo de ASOLACM, se acude a modelos que permiten identificar el análisis competitivo tomando como base una de las herramientas de diagnósticas de Fred David, es decir la Matriz de Perfil Competitivo y las cinco fuerzas de Michael Porter, siendo estas herramientas importantes puesto que resumen información decisiva sobre los competidores.

6.3.1. Matriz de Perfil Competitivo. Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo se identificaron los directos competidores de ASOLACM tanto a nivel nacional como a nivel regional, identificación que se logra a través del estudio de mercado a distribuidores locales y en la ciudad de Cali, que se observa en el capítulo 7.

Encontrando los principales competidores de ASOLACM se procede a desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo.

Para desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo es determinante los factores críticos de la Agenda Prospectiva Láctea, puesto que son los fenómenos más relevantes de la cadena que provienen de los análisis realizados en el diagnóstico y, posteriormente, validados por un selecto grupo de expertos conocedores de la cadena, muchos de ellos pertenecientes al Consejo Nacional Lácteo.

Factores Clave: Estándares Sanitarios, Gestión Empresarial, Gestión del Recurso Humano, Gestión Pública, Nutrición Animal, Inocuidad, Monitoreo de la Información, Conservación de los Productos, Asociatividad, Estandarización de los Procesos Industriales, Manejo del Sistema Productivo, Sostenibilidad del Agroecosistema, Insumos, Estacionalidad, Canales de Distribución y Comercialización.

Siguiendo el esquema aplicado con anterioridad, se procede a identificar las variables clave, empleando la matriz de impactos cruzados, ver figura 7.

Figura 7, Matriz Estructural: Sumatoria de Motricidad y Dependencia Competitivo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MOTRICIDAD
1 : Est/San	0	2	1	0	3	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	22
2 : Gest/Rech	2	0	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	20
3 : Estan/Prod	1	1	0	2	0	1	2	1	2	2	0	1	2	2	2	19
4 : Consr/Prod	2	2	1	0	2	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	19
5 : Mon/Info	1	2	1	1	0	3	2	0	1	0	2	2	1	1	2	19
6 : Sost/Agroe	0	2	0	0	2	0	0	2	1	1	1	2	1	1	0	13
7 : Estacional	2	2	2	2	0	2	0	2	1	2	0	2	1	1	0	19
8 : Ges/Empre	1	1	0	0	3	1	3	0	1	3	1	2	1	1	3	21
9 : Inocuidad	0	2	1	0	2	0	2	3	0	1	1	1	1	1	1	16
10 : Nut/Animal	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	0	2	1	2	0	19
11 : Gest/Publi	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	2	2	23
12 : Asociati	2	2	1	0	1	0	2	2	1	0	2	0	2	2	2	19
13 : Insumos	1	1	0	1	0	1	2	1	2	0	1	2	0	2	2	16
14 : Man/SisPro	3	2	2	2	0	2	0	2	1	2	0	1	1	0	1	19
15 : CanalesDC	2	2	2	2	0	2	0	2	1	2	0	1	1	1	0	18
DEPENDENCIA	21	25	15	15	16	21	20	21	20	17	12	22	17	21	19	

Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver figura 8.

Figura 8. Plano de Influencias y Dependencias Directas Competitivas



Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Para la evaluación de los factores para la Matriz de Perfil Competitivo, se asignan ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo y estableciendo a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito, en donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor; después de la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor en cada factor determinante de éxito; por último la sumatoria de resultados ponderados por cada competidor revela el más amenazante y el más débil, como se observa en el cuadro 11.

Cuadro 11. Matriz de Perfil Competitivo

Variables	POND.	ASOLACM		COLACTEOS		COLANTA	
		CAL.	RES.	CAL.	RES.	CAL.	RES.
Gestión del Recurso Humano	0,16	2	0,31	3	0,47	4	0,63
Estándares Sanitario	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
Gestión Empresarial	0,15	3	0,44	3	0,44	4	0,59
Asociatividad	0,14	4	0,57	4	0,57	4	0,57
Manejo del Sistema Productivo	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Estacionalidad	0,14	2	0,27	3	0,41	3	0,41
Canales de Distribución y Comercialización	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52
TOTAL	1,00		2,57		3,42		3,72

Fuente: Elaboración Propia

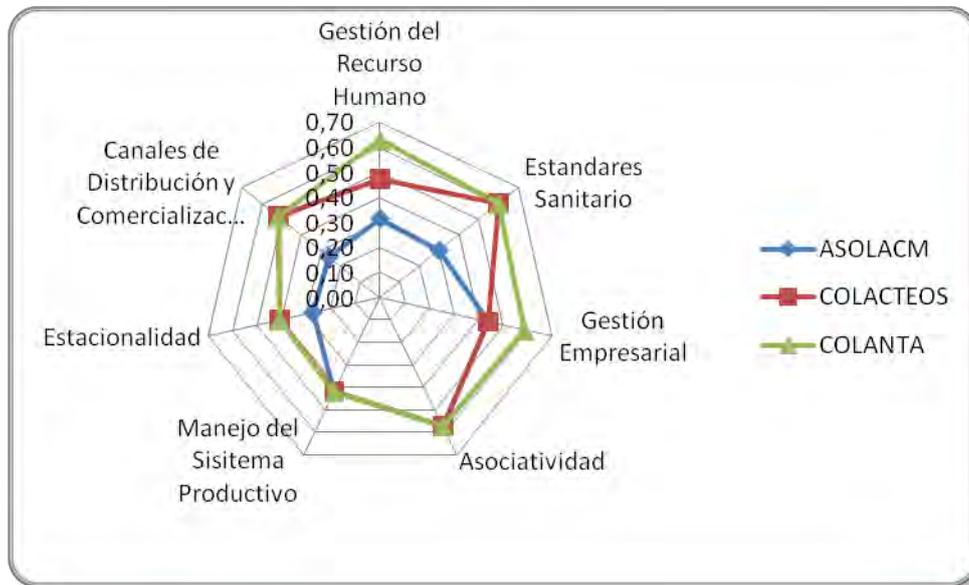
La actores de desempeñan en un escenario de alta competitividad en donde el líder es Colanta, con un porcentaje de 3,72%, seguido de la empresa Colácteos, con un porcentaje de 3,42% y siendo la empresa con un relativo pobre desempeño ASOLACM, con un resultado de 2,57%, se observa que la competencia es alta puesto que todos los actores tienen una gran oportunidad dentro del sector lácteo.

Frente a este panorama, ASOLACM, debe intervenir factores tendiente a fortalecer el talento humano, inocuidad, estacionalidad y la gestión de mercadeo.

6.3.2. Radar de Benchmarking. Para fortalecer el análisis competitivo, es preciso acudir al concepto de Benchmarking, con el fin de que ASOLACM implemente el proceso continuo de medir su portafolio de productos, servicios y prácticas contra los competidores referenciados en la Matriz de Perfil Competitivo- MPC.

Con esta herramienta se puede apreciar cuales son los factores críticos de éxito que ASOLACM debe considerar para afrontar un entorno competitivo que se vislumbra hostil.

Gráfico 1. Radar de Benchmarking.



Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Cinco Fuerzas de Porter. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia para ASOLACM es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

- **Poder de negociación de los clientes:** los productos del sector lácteo, al ser bienes de consumo masivo, tienen una amplia gama de clientes, tanto minoristas como mayoristas, lo cual hace poco probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria. La distribución de sus productos en el mercado es variada, pero, en general, esta la realizan las mismas empresas productoras, lo que reduce aún más la importancia que podría tener esta fuerza. Adicionalmente, existen empresas importadoras de lácteos y derivados de menor tamaño que son básicamente comercializadores. Por lo tanto, la importancia de esta fuerza puede ser calificada como “baja”.
- **Poder de negociación de los proveedores:** el principal insumo de ASOLACM es la leche fresca, la cual representa en promedio entre 35% y 85% del costo de producción, dependiendo del tipo de producto. El abastecimiento de leche se realiza través del acopio de la leche entre los Asociados y entre ganaderos de la región. Sin embargo, la competencia por expandir su red de acopio, genera cierta rivalidad en la región puesto que empresas grandes pretenden incrementar su participación en el

aprovisionamiento local de leche, debido al déficit de producción. Esto podría suponer cierto poder de negociación por parte de los proveedores, para fijar sus precios, los que, sin embargo, se han mantenido relativamente estables, de forma similar al de los productos terminados. Por lo tanto, esta fuerza puede ser considerada como “media”.

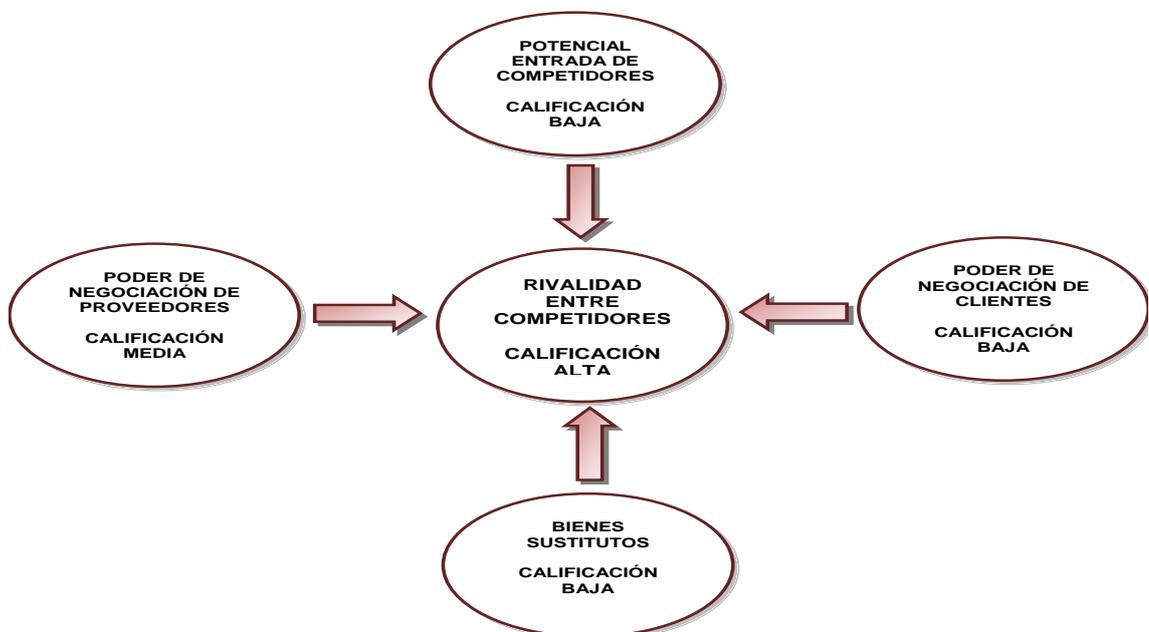
- **Bienes sustitutos:** Considerando que los productos lácteos hacen parte de la canasta familiar y mantienen una participación importante dentro del consumo de las familias en sus diferentes presentaciones, se considera que no existen sustitutos relevantes. Asimismo, los mismos cuentan con precios comparativamente bajos, lo que dificulta su reemplazo por otros bienes de consumo masivo. Sin embargo, existe un sustituto que podría hacerle frente a la leche, la soya, pero dado que su precio es relativamente elevado y la preferencia del mercado por consumir productos lácteos es muy fuerte, su relevancia es muy limitada. En todo caso, la sustitución de productos se da al interior de la industria. En tal sentido, la importancia de esta fuerza es “baja”.
- **Potencial entrada de competidores.** Uno de los principales requisitos para poder ingresar al mercado lácteo son las economías de escala. En este sentido, las empresas con mayor capacidad de producción y con mayor integración vertical son las que pueden obtener mayores beneficios, para lo cual se requieren fuertes montos de inversión. Asimismo, el elevado grado de posicionamiento que tienen las marcas de los productos lácteos, crea una fuerte barrera de ingreso a otros productos. Adicionalmente, el hecho de que los productos lácteos son bienes perecibles dificulta aún más el ingreso de productos foráneos. Si bien, tal como ya se mencionó, esto no impide necesariamente la entrada de nuevos competidores, sí reduce las probabilidades de que tal cosa ocurra. Consecuentemente, al menos en el corto plazo, se considera que la importancia de esta fuerza es “baja”.
- **Rivalidad entre competidores:** el sector lácteo se ha caracterizado por ser uno de los de mayor competencia en la industria manufacturera. La más grande y directa competencia de ASOLACM son Colacteos y Colanta, ya que estas compiten no solo con precios sino también al público a los que van dirigidos sus productos. Estas empresas tienen precios bajos y están dirigidos a un estrato socio-económico similar al de ASOLACM. Esta Rivalidad entre competidores ha sido incentivada por las mismas empresas que prefieren mantener precios bajos para crear una fuerte barrera de entrada a potenciales competidores. Adicionalmente, es importante destacar que las importaciones serán un factor siempre presente en la rivalidad de los competidores. La amenaza de éstas dependerá principalmente de las restricciones de acceso que impongan los gobiernos así como el grado de especialización de la industria regional. En tal sentido esta fuerza es clasificada como “alta”.

Las conclusiones del análisis “5 fuerzas” se encuentra en la elevada rivalidad entre competidores que presenta y, en segundo lugar, aunque en menor medida, en el poder de negociación de los proveedores.

En tal sentido, se considera que ASOLACM debe dar un valor agregado a su producto y en medida de lo posible explorar nuevos mercados con mayores índices de consumo.

En consecuencia, ASOLACM debe concentrarse en obtener un alto grado de competitividad en costos, mantenerse al tanto en las preferencias del mercado y contar con altos niveles de calidad. Lo anterior se esquematiza en el gráfico 2.

Gráfico 2. Fuerzas Determinantes de la Competencia



Fuente: Elaboración Propia

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los siguientes son los productos con los que ASOLACM tendrá los elementos de juicio necesarios para referenciar el mercado relevante, en virtud que definirá los límites en los que actúa la competencia. Así mismo permitirá calcular las cuotas de mercado y valorar la posición de las empresas en el mercado.

- QUESO DOBLE CREMA

El Queso Doble Crema que se ofrecerá al mercado es un producto fresco, ácido, no maduro de pasta semicosida e hilada, elaborado a partir de la leche fresca y acida. Es un alimento con un contenido de humedad y grasa altas, propiedades organolépticas que lo hacen un queso semiblando. Este producto se consume fresco, tiene un sabor moderadamente ácido y para su conservación se debe refrigerar.

La presentación del queso Doble Crema es en bolsa plástica de polietileno empacado al vacío por 125gr. 250gr. y 500gr.

La vida útil estimada del producto son de 20 días refrigerado entre 2 y 4 °c. Una vez abierto el empaque se debe consumir lo más pronto posible, dejando en condiciones de refrigeración debidamente tapado. El rotulado cumplirá lo enunciado en la Norma técnica 512-1, con número de lote de producción, fecha de producción, fecha de vencimiento. La calidad del producto se ajustará con lo establecido en la norma técnica NTC - 750.

- QUESO CAMPESINO.

Es un queso fresco, no ácido de poca duración, contiene una humedad relativamente alta. Por esta razón se comercializa fresco y se consume rápidamente. Tecnológicamente se elabora a partir de leche pasteurizada, que mejora significativamente la calidad y capacidad de conservación.

La presentación del queso Doble Crema es en bolsa plástica de polietileno empacado al vacío por 125gr. 250gr. y 500gr.

La vida útil estimada del producto son de 15 días refrigerado entre 2 y 4 °c. Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible, dejando en condiciones de refrigeración debidamente tapado. El rotulado cumplirá lo enunciado en la Norma técnica 512-1, con número de lote de producción, fecha

de producción, fecha de vencimiento. La calidad del producto se ajustará con lo establecido en la norma técnica NTC - 750.

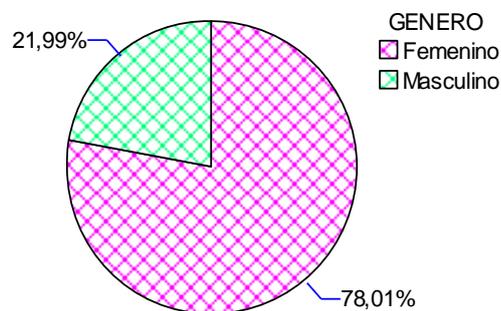
7.2. ESTUDIO A CONSUMIDORES

El estudio se realizó en los diferentes sectores urbanos de la ciudad de Pasto, con el fin de recoger opinión, identificar factores críticos de mercadeo que permitan identificar el mercado objetivo y mejorar la competitividad de la empresa ASOLACM para penetrar en el mercado antes referenciado, siguiendo las preguntas que se observa en el anexo D.

En seguida, se presenta los resultados del trabajo de campo de acuerdo a las categorías expresas en la necesidad de información del mercado.

7.2.1. Perfil del Consumidor. Quién decide e influye en la compra de queso en los hogares de Pasto son las mujeres con una representación de 78%, como se observa en el gráfico 3.

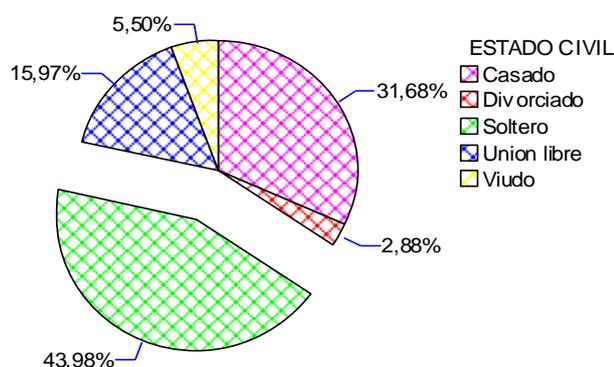
Gráfico 3, Diagrama de Sector para Género



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Los consumidores, considerando su estado civil, se pueden dividir en dos segmentos que determinan dos estilos de vida y por lo tanto comportamientos diferentes respecto al consumo. El gráfico 4, señala que el 44% de la población es soltera y el 46% tiene algún vínculo conyugal.

Gráfico 4. Diagrama de Sector para Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Respecto a la variable edad, como se puede observar en el cuadro 12, quien decide e influye en la compra de queso es el adulto joven y el de mediana edad; el 84% se encuentran en un rango de edad comprendido entre 20 a 50 años; de ellos aproximadamente el 33% se encuentran en un rango de edad de 31 a 40 años.

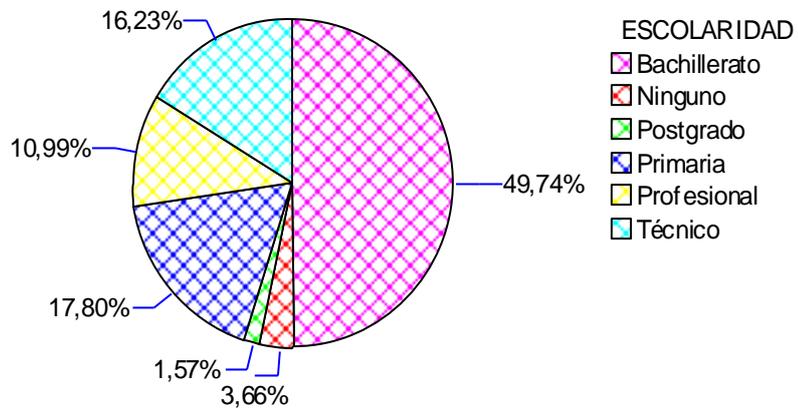
Cuadro 12. Frecuencia para Rango de Edades.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulativa	Frecuencia Acum.Rel.
1	20	19	0,0497	19	0,0497
2	21-25	56	0,1466	75	0,1963
3	26-30	61	0,1597	136	0,3560
4	31-40	125	0,3272	261	0,6832
5	41-50	60	0,1571	321	0,8403
6	51-60	39	0,1021	360	0,9424
7	60	22	0,0576	382	1,0000

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En cuanto al nivel de escolaridad dentro de la población objeto de estudio, cerca del 78% tienen una formación básica. Los detalles de esta variable se observa en el gráfico 5.

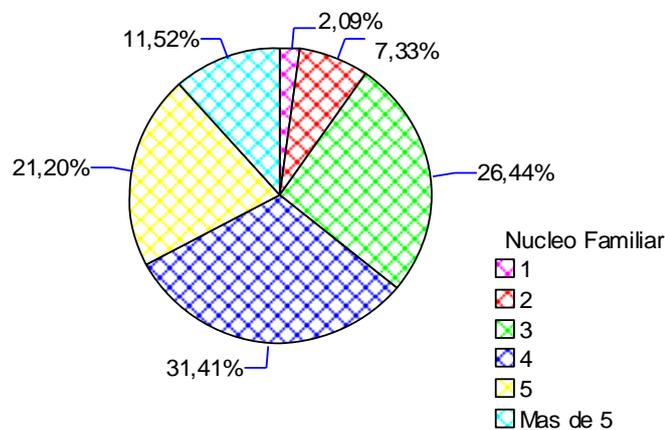
Gráfico 5. Diagrama de Sector para Escolaridad



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Se encontró que en promedio, en cada hogar habitan cuatro personas; es relevante registrar que aproximadamente el 10% de los hogares encuestados están conformados por dos personas o menos, como se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6. Diagrama de Sector para Núcleo Familiar



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Correlacionando las variables estrato e ingreso, se encontró que en el 40% devenga ingresos por debajo del salario mínimo, de ellos el 26% pertenece al estrato dos; los encuestados que sus ingresos son mayores a 6 salarios mínimos se presentan en el estrato 4 y 5, con un 0,79%. Los ingresos que ascienden a un salario mínimo corresponden al 31% de la población encuestada y se distribuyen en los estratos 1, 2 y 3, destacándose el estrato 2 con un 15,45%. Lo anterior se relaciona en el cuadro 13.

Cuadro 13. Frecuencia para Estrato Social Según Ingresos.

	1 SMLV	2 SMLV	3 SMLV	4 SMLV	6 SMLV	Menos 1 SMLV	Fila Total
1	15 3,93%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	29 7,59%	44 11,52%
2	59 15,45%	23 6,02%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	100 26,18%	182 47,64%
3	46 12,04%	28 7,33%	2 0,52%	2 0,52%	0 0,00%	27 7,07%	105 27,49%
4	0 0,00%	7 1,83%	17 4,45%	18 4,71%	3 0,79%	0 0,00%	45 11,78%
5	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	3 0,79%	3 0,79%	0 0,00%	6 1,57%
Columna Total	120 31,41%	58 15,18%	19 4,97%	23 6,02%	6 1,57%	156 40,84%	382 100,00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En relación a la pregunta en donde compra queso, se encontró que el 65,18% de la población objeto de estudio realiza su compra en tiendas de barrio, encontrándola en los estratos 1, 2 y 3. Los estratos 4 y 5 prefieren hacer su compra en Punto de Venta con un 8% y Supermercados con un 6%. Así mismo se identificó que el 6,54% de los encuestados realizan la compra de queso en la plaza de mercado, encontrándose en los estratos 1, 2, y 3. Los detalles de esta correlación de variables se observa en el cuadro 14.

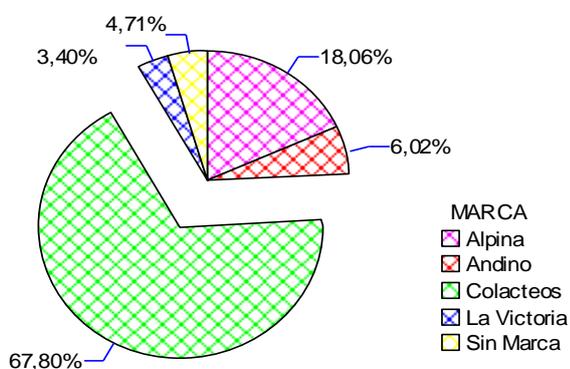
Cuadro 14. Frecuencia para Estrato Social Según Lugar de Compra

	Plaza	Mercado	Punto Venta	Supermercado	Tienda	Fila Total
1	8	0	0	0	36	44
	2,09%	0,00%	0,00%	0,00%	9,42%	11,52%
2	14	17	0	0	151	182
	3,66%	4,45%	0,00%	0,00%	39,53%	47,64%
3	3	30	10	0	62	105
	0,79%	7,85%	2,62%	0,00%	16,23%	27,49%
4	0	26	19	0	0	45
	0,00%	6,81%	4,97%	0,00%	0,00%	11,78%
5	0	2	4	0	0	6
	0,00%	0,52%	1,05%	0,00%	0,00%	1,57%
Columna Total	25	75	33	249	382	382
	6,54%	19,63%	8,64%	65,18%	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Consecutivamente y de acuerdo a la orientación del estudio, recordación espontánea, se pudo establecer que la marca Colacteos tiene un top of mind de 67,8%; siguiendo rezagado Alpina con un 18% y la marca Andino con 6%. Lo anterior se observa en el gráfico 7

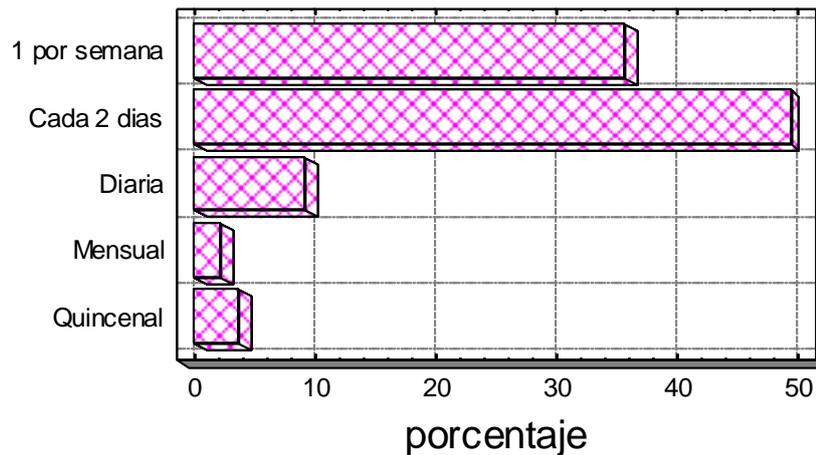
Gráfico 7. Diagrama de Sector para Marca.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

De acuerdo con la encuesta a consumidores, Pasto es un mercado atractivo para las empresas lácteas. El 100% de los encuestados consumen quesos. En cuanto a la frecuencia de consumo se observa que el 50% consume queso cada dos días; 35.6% de las personas consultadas afirmaron consumir 1 vez por semana, en tanto que 10% informó consumir a diario. La descripción de la frecuencia de compra se observa en el gráfico 8.

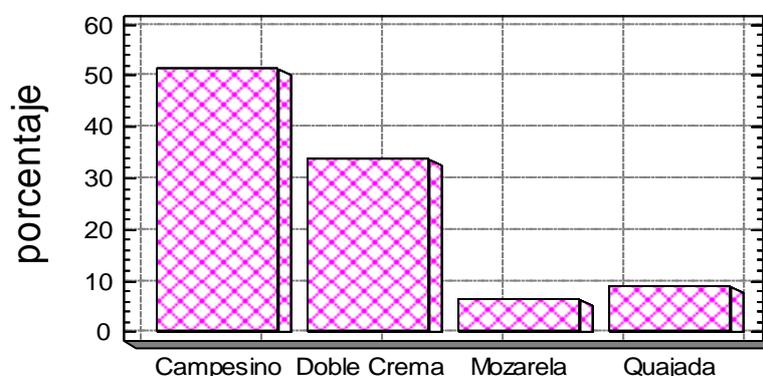
Gráfico 8. Diagrama de Barras para Frecuencia de Consumo



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Otro factor relevantes para determinar el perfil de consumidor de queso en la ciudad de Pasto es la preferencia del queso según las características organolépticas del producto, en este sentido, en el momento de verdad el 51,31% de los encuestados prefiere el queso campesino, el 33,77% el queso doble crema, el 8,64% prefiere la cuajada y el 6,28% el mozzarella. El gráfico 9, esquematiza los resultados.

Gráfico 9. Diagrama de Barras para Clases de Quesos



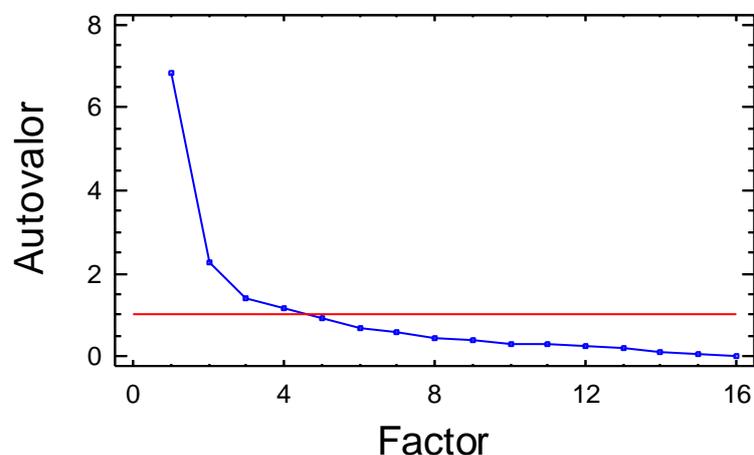
Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.2.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales. Considerando las dimensiones de la calidad de producto y servicio, permitió realizar un análisis factorial y de componentes principales que es una técnica estadística de síntesis de la información, o reducción de la dimensión (número de variables). Es decir, ante un banco de datos con muchas variables, el objetivo será reducirlas a un menor número perdiendo la menor cantidad de información posible.

Los nuevos componentes principales o factores serán una combinación lineal de las variables originales, y además serán independientes entre sí.

Sintetizando la información, perdiendo la menor cantidad de información posible, y estudiando el signo como la magnitud de las correlaciones se seleccionó los principales factores (componentes principales) utilizando el método multivariado. Se puede ver inicialmente a partir de la figura de sedimentación, que las variables con valores ambiguos en distintos factores se eliminan. Se escogen las componentes cuyos valores propios (Autovalores) son mayores que 1 (valores propios >1). En el gráfico 10 se indica que se debe extraer prácticamente en cuatro componentes principales. Es menester establecer que el encuestado al calificar los factores claves de éxito de los quesos, permite que sea agrupado en potenciales segmentos.

Gráfico 10 Sedimentación Factores Claves de Éxito



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Las siguientes son las variables analizadas y de las cuales se concluye, con base en un análisis factorial y de componentes principales, de las dimensiones de la calidad del producto y del servicio de los consumidores de queso en la ciudad de Pasto.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

PRECIO

INOCUIDAD

MARCA

FRESCURA

PRESENTACIÓN

SABOR

EMPAQUE

DURABILIDAD

ESTÉTICA

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

CAPACIDAD DE RESPUESTA

ATENCIÓN

COMUNICACIÓN

ACCESIBILIDAD

AMABILIDAD

CREDIBILIDAD

COMPRENSIÓN

El cuadro de varianza total explica más en detalle la selección de los cuatro componentes principales. Como se puede ver en el cuadro 15, el primer factor es el más relevante; no obstante, deben elegirse cuatro ya que tienen valores propios mayores que 1 y explican, aproximadamente el 73% de la varianza, esto quiere decir que con estos cuatro componentes se puede representar el 73% del problema original, produciéndose la pérdida del 27% de la información original, representada por las dieciséis variables iniciales. Dicho de otra manera, son relevantes 4 factores para resumir las variables originales del problema.

Cuadro 15. Análisis Factorial

Factor Número	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Acumulado Porcentaje
1	6,80862	42,554	42,554
2	2,27455	14,216	56,770
3	1,39593	8,725	65,494
4	1,17373	7,336	72,830
5	0,906378	5,665	78,495
6	0,697462	4,359	82,854
7	0,615066	3,844	86,698
8	0,464596	2,904	89,602
9	0,413424	2,584	92,186
10	0,299449	1,872	94,057
11	0,285162	1,782	95,840
12	0,236616	1,479	97,319
13	0,212496	1,328	98,647
14	0,100314	0,627	99,274
15	0,0866359	0,541	99,815
16	0,029578	0,185	100,000

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En el cuadro 16, denominada Matriz carga de Factores, lo ideal es que cada variable cargue alto en un factor y bajo en los demás. Las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el Factor, es decir, que cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor. Las variables se sintetizaron en cuatro factores:

En el primer factor, el más relevante, se observa un segmento que percibe la calidad del producto en la frescura, presentación, durabilidad y estética; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la capacidad de respuesta, atención, comunicación, accesibilidad y amabilidad.

En consecuencia, las anteriores variables son los factores claves de éxito que se debe fortalecer para el mercado relevante, consumidores de queso en la ciudad de Pasto.

En el segundo factor, se evidencia un segmento orientado, en cuanto a las dimensiones del producto que no le es importante la presentación y en cuanto a las dimensiones de calidad del servicio es importante la comunicación.

En el tercer y cuarto factor poco relevante según los resultados en las dimensiones de la calidad del producto, estos segmentos se orientan por la presentación y el sabor, mientras que en las dimensiones de calidad del servicio no se destaca ninguna variable.

Cuadro 16. Matriz de Carga de Factores

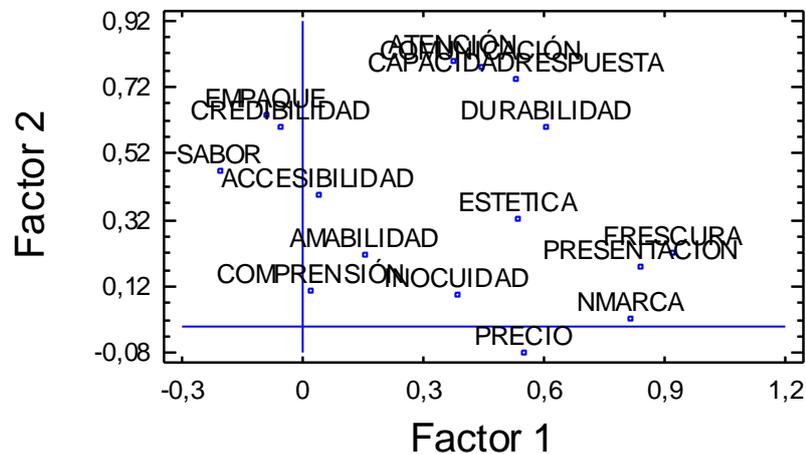
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
PRECIO	0,52257	-0,199386	-0,668474	-0,192243
INOCUIDAD	0,54272	-0,0588268	0,310257	-0,522911
MARCA	0,556129	-0,594123	-0,00131549	-0,126494
FRESCURA	0,742783	-0,582995	-0,0735916	0,0470981
PRESENTACIÓN	0,607537	-0,601666	0,00963796	0,0834535
SABOR	0,36619	0,570761	-0,189144	0,0990764
EMPAQUE	0,519873	0,530261	-0,114207	0,218109
DURABILIDAD	0,886927	-0,0778473	-0,0202333	0,149633
ESTÉTICA	0,783853	-0,0500253	0,0576574	-0,270606
CAPACIDADRESPUESTA	0,862107	-0,0290052	0,135053	0,302455
ATENCIÓN	0,814827	0,12251	0,182438	0,314659
COMUNICACIÓN	0,868058	0,0847888	0,128108	0,279203
ACCESIBILIDAD	0,659475	0,524855	-0,239291	-0,269346
AMABILIDAD	0,643813	0,366611	-0,176845	-0,473936
CREDIBILIDAD	0,437568	0,352761	0,595356	0,000695742
COMPRENSIÓN	0,0624511	0,06003	-0,532757	0,345746

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En este orden de situaciones, en la gráfica 11, se presenta un esquema de carga de factores que agrupa los factores claves de éxito en el estudio sobre

las dimensiones de calidad del producto y servicio de consumidores de queso en la ciudad de Pasto.

Gráfico 11. Carga de Factores de las Dimensiones de Calidad de Servicio y Producto



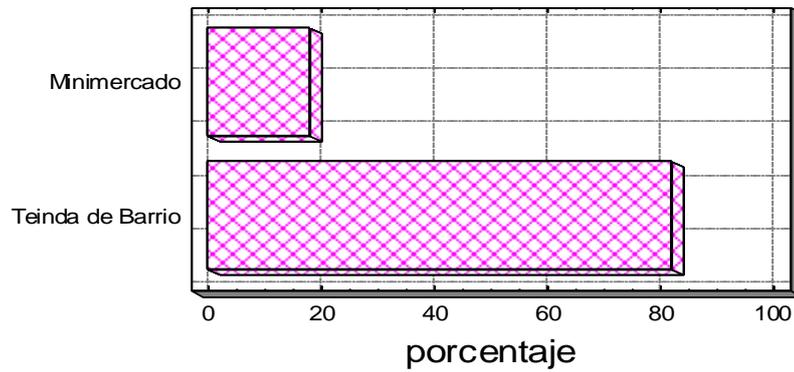
Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.3. ESTUDIO A DISTRIBUIDOR

7.3.1. Perfil del Distribuidor. Teniendo en cuenta los canales de distribución para la comercialización de queso, se realizó un estudio a las tiendas de barrio en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Pasto, considerando que en el estudio a los consumidores los resultados muestran que este es el sitio de preferencia para comprar queso, mientras que en el estrato 4, y 5 compran en supermercados y puntos de venta. El instrumento utilizado se observa en el anexo E.

En referencia al canal de distribución, en los estratos 1, 2, y 3 de Pasto el 81,94% son establecimientos de tipo tienda de barrio y el 18,06% se catalogan minimercados, como se observa en el gráfico 12.

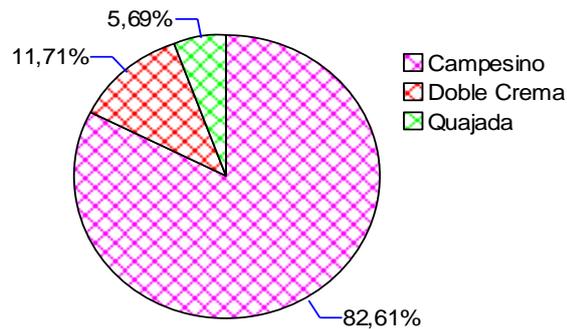
Gráfico 12. Diagrama de Barras para Establecimientos



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Se encontró que el 82,61% de los distribuidores comercializan queso campesino, el 11,71% queso doble crema y los que comercializan cuajada el 5,69%, como se observa en el gráfico 13.

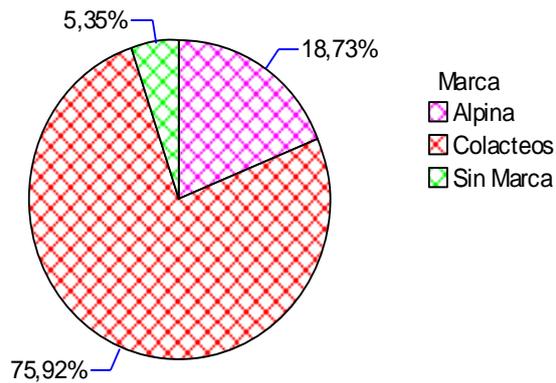
Gráfico 13. Diagrama de Sectores para Producto de Venta



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En cuanto a la participación en el mercado distribuidor el líder es la Empresa Colacteos seguido de Alpina. La descripción detallada se puede ver en el gráfico 14.

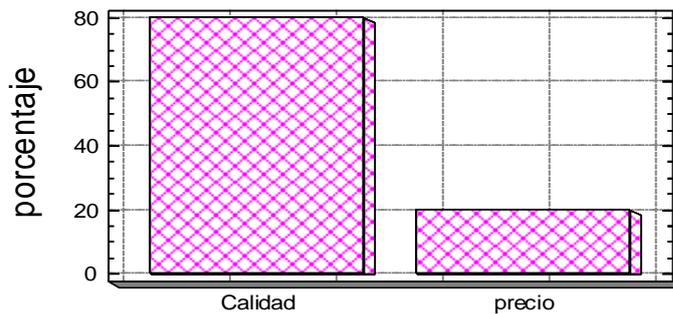
Gráfica 14. Diagrama de Sectores para Proveedores de Queso.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En cuanto a la preferencia del proveedor, los encuestados lo prefieren por calidad en un 80%, mientras que el 20% prefiere a su proveedor por precio, Lo anterior se relaciona el gráfico 15

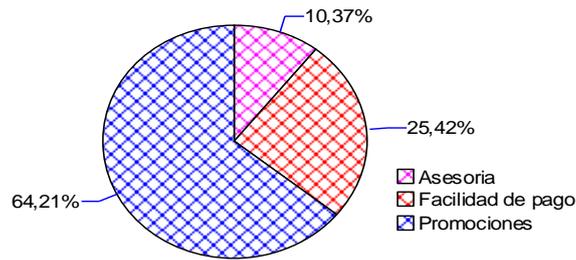
Gráfico 15. Diagrama de Barra para Criterio de Compra.



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

El concepto de valor que abstraen los distribuidores, aproximadamente en 64%, está representado por las promociones; alrededor del 25% por facilidad de pago; y el 10% aproximadamente por el servicio postventa, lo anterior se aprecia el gráfico 16.

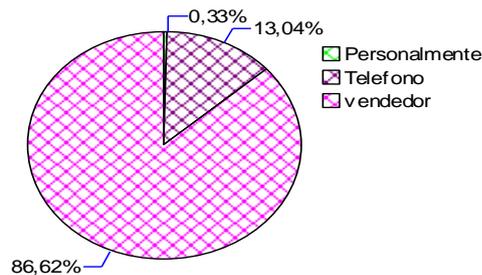
Gráfico 16. Servicios que Ofrece el Proveedor



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Con referencia a la forma de cómo realizan el pedido a sus proveedores se encontró que 86.62% de los distribuidores encuestados lo realizan al vendedor de confianza, el 13,04% lo realizan por teléfono y el 0.33% lo realizan personalmente, lo anterior se pudo observar en el gráfico 17

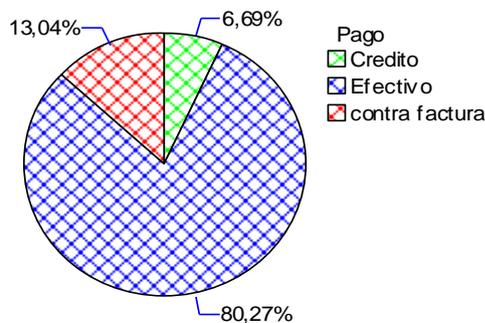
Gráfico 17. Diagrama de Realización de Pedido



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En relación a la forma de pago, el 80,27% de los distribuidores lo realizan en efectivo, el 13,04% contra factura y los distribuidores que manejan crédito son tan solo el 6.69%, como se observa el gráfico 18.

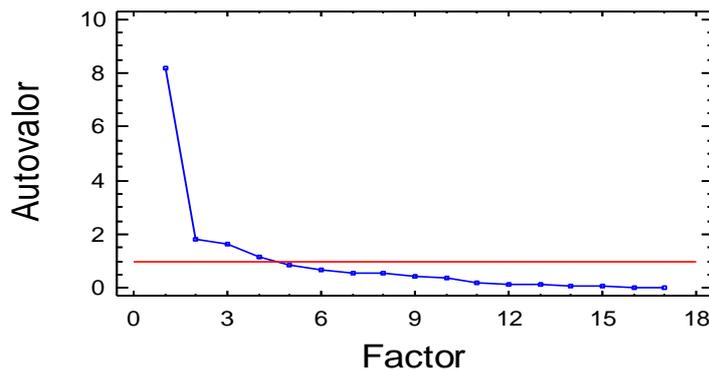
Gráfico 18. Diagrama de Forma de Pago



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.3.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales. Considerando las dimensiones de la calidad de producto y servicio, para distribuidores de queso en la ciudad de Pasto, y sintetizando la información por a través de un análisis factorial y de componentes principales. En este sentido el gráfico 19 se indica que se debe extraer prácticamente en cuatro componentes principales.

Gráfico 19. Sedimentación Factores Claves de Éxito para Distribuidores



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Las variables analizadas y de las cuales se concluye, con base en un análisis factorial y de componentes principales, de las dimensiones de la calidad del producto y del servicio de los distribuidores de queso en la ciudad de Pasto son las siguientes:

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

- PRECIO
- INOCUIDAD
- MARCA
- FRESCURA
- PRESENTACIÓN
- SABOR
- EMPAQUE
- DURABILIDAD
- ESTÉTICA
- CONFORMIDAD DEL PESAJE

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- CAPACIDAD DE RESPUESTA
- ATENCIÓN
- COMUNICACIÓN
- ACCESIBILIDAD
- AMABILIDAD
- CREDIBILIDAD
- COMPRENSIÓN

El cuadro 17 de varianza total, explica más en detalle la selección de los cuatro componentes principales. El primer factor es el más relevante; no obstante, deben elegirse cuatro ya que tienen valores propios mayores que 1 y explican, aproximadamente el 75% de la varianza. Dicho de otra manera, son relevantes 4 factores para resumir las variables originales del problema.

Cuadro 17. Análisis Factorial para Distribuidores

Factor Número	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Acumulado Porcentaje
1	8,20291	48,252	48,252
2	1,81665	10,686	58,939
3	1,62153	9,538	68,477
4	1,13118	6,654	75,131
5	0,88232	5,190	80,321
6	0,686781	4,040	84,361
7	0,563554	3,315	87,676
8	0,54526	3,207	90,883
9	0,450636	2,651	93,534
10	0,351705	2,069	95,603
11	0,206999	1,218	96,821
12	0,158733	0,934	97,754
13	0,141665	0,833	98,588
14	0,0934733	0,550	99,138
15	0,07075	0,416	99,554
16	0,043282	0,255	99,808
17	0,0325724	0,192	100,000

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En el cuadro 18, denominada Matriz carga de Factores, se observa como las 17 variables se sintetizaron en cuatro factores:

En el primer factor, el más relevante, se observa un segmento que percibe la calidad del producto en precio, sabor, empaque y durabilidad; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la accesibilidad y atención.

En consecuencia, las anteriores variables son los factores claves de éxito que se debe fortalecer para el mercado relevante.

Los factores dos, tres y cuatro son poco relevantes, según los resultados, puesto que no se destacan ninguna variable.

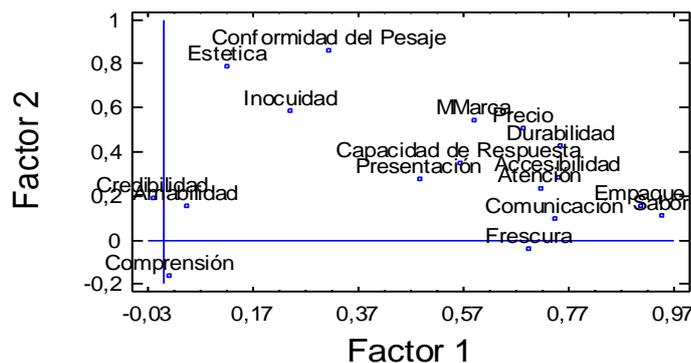
Cuadro 18. Matriz de Carga de Factores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Precio	0,849209	-0,0455514	-0,00422737	-0,183111
Inocuidad	0,686691	0,41591	-0,357639	0,0464621
Marca	0,784	-0,06974	-0,117005	-0,26619
Frescura	0,726533	-0,272765	-0,144668	0,404405
Presentación	0,715915	-0,117354	-0,412424	0,149339
Sabor	0,84241	-0,356664	0,272889	0,0600934
Empaque	0,850584	-0,300997	0,215234	0,0685415
Durabilidad	0,844414	-0,0696792	0,143453	-0,145201
Estética	0,619005	0,619405	-0,229448	-0,193718
Conformidad del Pesaje	0,668385	0,292307	-0,109387	-0,543246
Capacidad de Respuesta	0,745416	0,130797	0,0256319	0,094201
Atención	0,780093	0,105368	0,302145	0,170574
Comunicación	0,612872	-0,388178	0,234898	-0,0909254
Accesibilidad	0,824031	0,0654295	0,264659	0,113539
Amabilidad	0,397134	0,418637	-0,382287	0,488946
Credibilidad	-0,0377752	0,502043	0,642506	-0,158786
Comprensión	-0,0332924	0,496295	0,553884	0,391588

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En este orden de situaciones, en la gráfica 20, se presenta un esquema de carga de factores que agrupa los factores claves de éxito en el estudio sobre las dimensiones de calidad del producto y servicio de distribuidores de queso en la ciudad de Pasto.

Gráfico 20. Carga de Factores de las Dimensiones de Calidad de Servicio y Producto para Distribuidores



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.4. ESTUDIO A PANADERÍAS CIUDAD DE CALI

7.4.1. Perfil de Panaderías. Considerando las expectativas que presenta la Junta Directiva de ASOLACM sobre expandirse al mercado de la Ciudad de Cali, específicamente a las panaderías se procede a realizar un estudio de

mercado, El instrumento utilizado se observa en el anexo F, encontrando que en la Ciudad de Cali aproximadamente el 64% son panaderías pequeñas, ubicadas aproximadamente en un 11% en el estrato 1, un 36% en el estrato 2, un 10% en el estrato 3; entre las panaderías medianas existen aproximadamente el 25% las cuales se ubican en el estrato 3 y 4 aproximadamente con un 8% y 6% respectivamente. Las panaderías grandes se ubican en los estratos más altos de la ciudad y son aproximadamente el 10%. Las descripciones detalladas se observan en el cuadro 19.

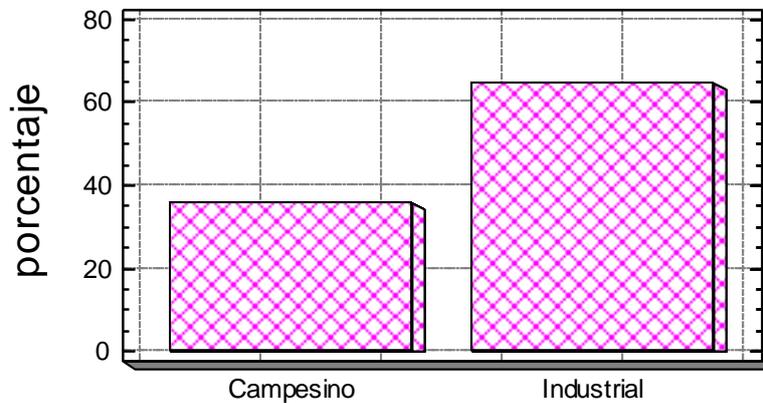
Cuadro 19. Frecuencia para Estrato Social según Tamaño de las Panaderías.

	1	2	3	4	5	6	Fila	Total
Grande	0	0	0	12	9	7		28
	0,00%	0,00%	0,00%	4,46%	3,35%	2,60%		10,41%
Mediana	9	15	23	17	4	1		69
	3,35%	5,58%	8,55%	6,32%	1,49%	0,37%		25,65%
Pequeña	31	97	29	15	0	0		172
	11,52%	36,06%	10,78%	5,58%	0,00%	0,00%		63,94%
Columna	40	112	52	44	13	8		269
Total	14,87%	41,64%	19,33%	16,36%	4,83%	2,97%		100,00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Del 64% de las panaderías encuestadas, afirman que utilizan en la preparación de sus productos queso industrial, mientras que el 35,69% utiliza el queso campesino, lo anterior se observa en el gráfico 21.

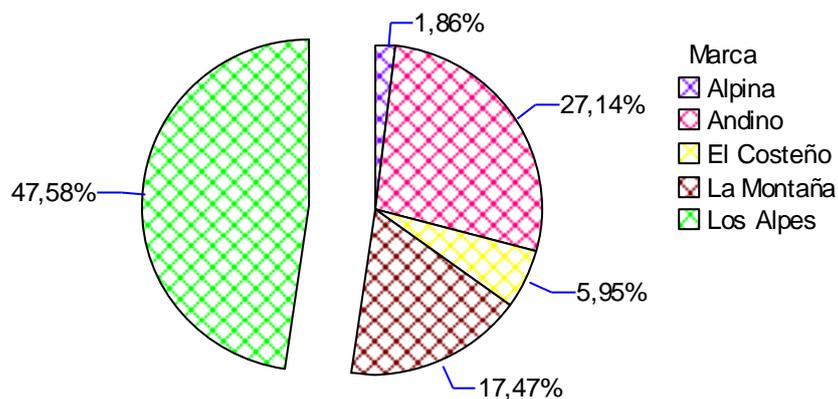
Gráfico 21, Diagrama de Barras para Clase de Queso



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En cuanto a la preferencia de marca, las panaderías prefieren en un 47,58% la marca Los Alpes, la marca Andino es preferida en un 27,14%, mientras que el 17,47% prefieren la marca La Montaña, la descripción detallada se observa en el gráfico 22.

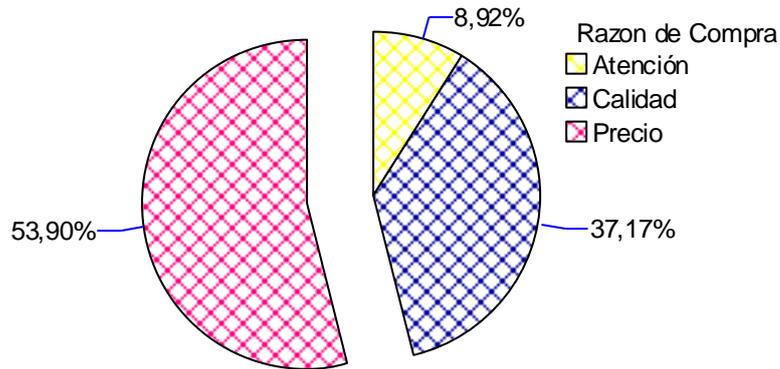
Gráfico 22. Diagrama para Marca



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Queriendo encontrar algunos factores claves de éxito para los proveedores de las panaderías, se encontró que 53,9% se orienta por el precio, mientras que el 37,17% prefieren de sus proveedores la calidad y tan solo el 8,92% se orientan por la atención, lo anterior lo corrobora el gráfico 23.

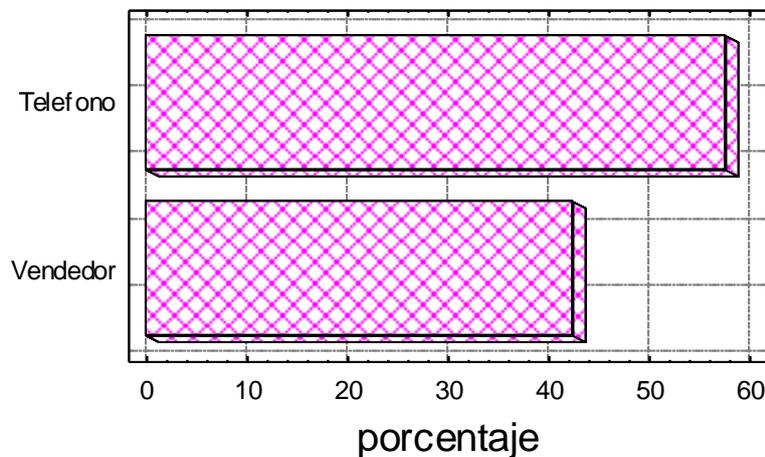
Gráfico 23. Diagrama para Razones de Compra



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Con referencia a la forma de cómo las panaderías en la Ciudad de Cali realizan el pedido a sus proveedores se encontró que 57,62% lo realizan por teléfono, y el 42,38% lo realizan a su vendedor de confianza, lo anterior se puede observar en el gráfico 24.

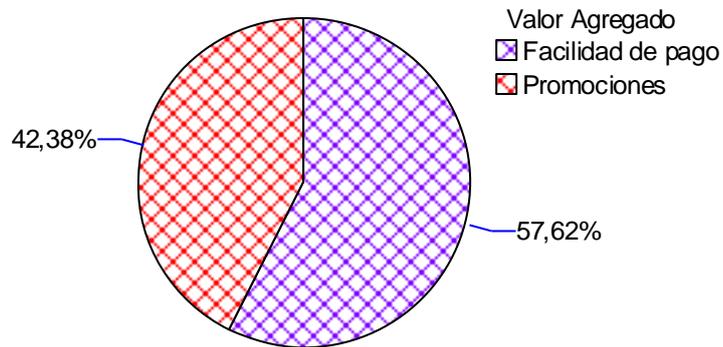
Gráfico 24. Diagrama de Barras Realización de Pedido



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

El concepto de valor que abstraen las panaderías encuestadas, aproximadamente en 58%, está representado por la facilidad de pago; alrededor del 42% por las promociones, lo anterior se aprecia el gráfico 25.

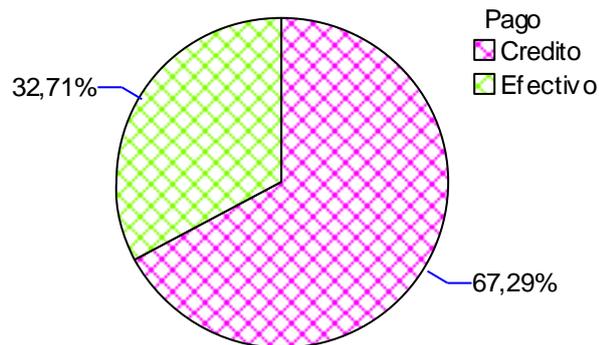
Gráfico 25. Servicios que Ofrece el Proveedor



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En relación a la forma de pago, el 67,29% de las panaderías encuestadas lo realizan a crédito y las panaderías que manejan efectivo son el 32,71%, como se observa el gráfico 26.

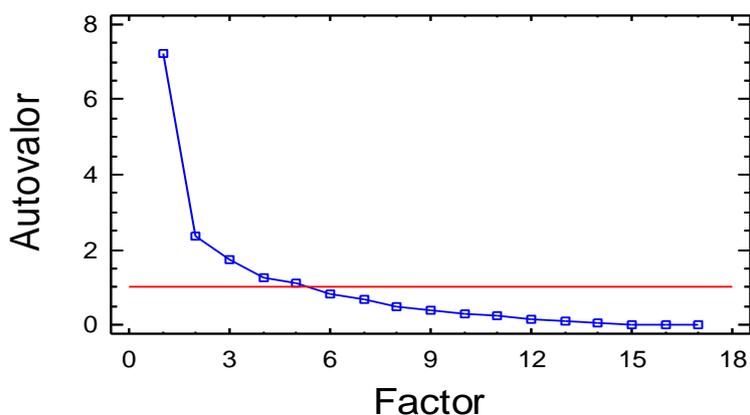
Gráfico 26. Diagrama de Forma de Pago



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.4.2. Análisis Factorial y de Componentes Principales. Queriendo encontrar la mejor manera que agrupe los factores clave de éxito con referencia a las dimensiones de la calidad de producto y servicio, para las panaderías en la ciudad de Cali en sus proveedores de queso, se procede a realizar un análisis factorial y de componentes principales. En este sentido el gráfico 27 se indica que se debe extraer prácticamente en cinco componentes principales.

Gráfico 27. Sedimentación Factores Claves de Éxito para Panaderías



Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Las variables analizadas y de las cuales se concluye, con base en un análisis factorial y de componentes principales, de las dimensiones de la calidad del producto y del servicio de las Panaderías en la ciudad de Cali son las siguientes.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

PRECIO
INOCUIDAD
MARCA
FRESCURA
PRESENTACIÓN
SABOR
EMPAQUE
DURABILIDAD
ESTÉTICA
CONFORMIDAD DEL PESAJE

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

CAPACIDAD DE RESPUESTA
ATENCIÓN
COMUNICACIÓN
ACCESIBILIDAD
AMABILIDAD
CREDIBILIDAD
COMPRENSIÓN

El cuadro 20 de varianza total explica más en detalle la selección de los cuatro componentes principales. El primer factor es el más relevante; no obstante, deben elegirse cinco ya que tienen valores propios mayores que 1 y explican, aproximadamente el 80% de la varianza. Dicho de otra manera, son relevantes 5 factores para resumir las variables originales del problema.

Cuadro 20. Análisis Factorial para Distribuidores

Factor Número	Autovalor	Porcentaje de Varianza	Acumulado Porcentaje
1	7,23967	42,586	42,586
2	2,3636	13,904	56,490
3	1,72664	10,157	66,647
4	1,25336	7,373	74,019
5	1,13721	6,689	80,709
6	0,819742	4,822	85,531
7	0,691058	4,065	89,596
8	0,473611	2,786	92,382
9	0,382078	2,248	94,629
10	0,318057	1,871	96,500
11	0,261377	1,538	98,038
12	0,137446	0,809	98,846
13	0,0958473	0,564	99,410
14	0,0561816	0,330	99,740
15	0,0331252	0,195	99,935
16	0,0107391	0,063	99,999
17	0,000253791	0,001	100,000

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En el cuadro 21 denominada Matriz carga de Factores, se observa como las 17 variables se sintetizaron en cinco factores:

En el primer factor, el más relevante, se observa un segmento que percibe la calidad del producto en precio, frescura, durabilidad, estética y conformidad con el pesaje; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la capacidad de respuesta, comunicación, accesibilidad y atención.

En consecuencia, las anteriores variables son los factores claves de éxito que se debe fortalecer para el mercado relevante.

Los factores dos, tres, cuatro y cinco son poco relevantes, según los resultados, puesto que no se destacan ninguna variable.

Cuadro 21. Matriz de Carga de Factores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Precio	0,827699	-0,485559	0,0170818	0,0523914	-0,0641505
Inocuidad	0,405746	0,121718	-0,731154	0,091047	-0,267741
Marca	0,40649	-0,687682	-0,0299842	0,0204167	-0,030498
Frescura	0,769169	-0,561244	0,028082	0,0760061	-0,100042
Presentación	0,511919	-0,629707	0,138818	-0,0276176	-0,0759194
Sabor	0,537775	0,444244	0,225358	-0,0132221	-0,132172
Empaque	0,617105	0,409258	0,330171	-0,077754	0,160526
Durabilidad	0,916231	-0,0546268	0,12923	-0,0922478	0,0483214
Estética	0,72022	0,0232139	-0,327246	0,2575	0,168092
Conformidad Peso	0,763654	-0,0362477	0,42945	-0,138708	0,100436
Capacidad de Respuesta	0,835749	0,287016	0,376653	-0,0646178	0,0642051
Atención	0,79708	0,255501	0,0471447	0,208977	0,30569
Comunicación	0,814628	0,281867	-0,28837	-0,15269	-0,104319
Accesibilidad	0,77929	0,0977745	-0,466309	-0,0461997	-0,246143
Amabilidad	0,268856	0,516026	0,181219	0,283458	-0,605409
Credibilidad	0,0487302	0,0659403	-0,0985528	0,852895	0,418024
Comprensión	0,283327	0,22716	-0,464267	-0,504003	0,500492

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

7.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

7.5.1. Análisis de la Demanda para Pasto. Correlacionando las variables frecuencia de pedido y cantidad de pedido, se encontró que el 52,17% compra un 1 kilo promedio, de ellos el 24,41% lo realiza cada 2 días, el 20,74% lo realiza semanalmente y los que lo realizan a diario el 7,02%; los encuestados que en el pedido compran de 2 a 5 kilos son el 47,83% de los cuales el 22,41% lo realiza cada 2 días, el 19,06% lo realiza semanalmente y el 6,35% lo realiza a diario. Lo anterior se relaciona en el cuadro 22.

Cuadro 22. Frecuencia para Cantidad de Pedido Según Frecuencia de Pedido

	1 Kilo	de 2 a 5 Kil	Fila Total
Diaria	4	36	40
	1,34%	12,04%	13,38%
Semanal	41	78	119
	13,71%	26,09%	39,80%
cada 2 días	31	109	140
	10,37%	36,45%	46,82%
Columna	76	223	299
Total	25,42%	74,58%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

Calculando en términos de promedio y en función a la demanda relativa en términos de frecuencia y cantidad, la demanda potencial semanal para el mercado de Pasto es de 17.082 Kilogramos.

7.5.2. Análisis de la Demanda para Pastelerías en Cali. Correlacionando las variables cantidad de consumo, por frecuencia de pedido se observa que el 57,62% de las panaderías encuestadas realizan su pedido semanalmente, de las cuales el 64,31% consume en promedio de 2 a 5 Kilos, el 42,38% realiza su pedido cada 2 días, con un 21,56% en promedio de 2 a 5 Kilos y Un 15,61% de un consumo de 1 Kilo, las descripciones detalladas se observan el cuadro 23.

Cuadro 23. Frecuencia para Cantidad de Consumo de Queso según Frecuencia de Pedido.

	1 Kilo	de 2 a 5 Kil	de 5 a 10 Ki	Fila Total
Cada 2 Días	14 5,20%	17 6,32%	83 30,86%	114 42,38%
Semanal	19 7,06%	27 10,04%	109 40,52%	155 57,62%
Columna Total	33 12,27%	44 16,36%	192 71,38%	269 100,00%

Fuente: Elaboración Propia, Software Statgraphics.

En este orden de ideas, calculando en términos de promedio y en función a la demanda relativa en términos de frecuencia y cantidad, la demanda potencial semanal para el mercado de Pastelerías en Cali es de 6.118 Kilogramos.

7.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La producción total de leche en el departamento es de 815 mil litros/día y el promedio de producción de 6.9 litros/vaca/día, superior al promedio nacional (4.5l/v/d), pero inferior a departamentos lecheros como Cundinamarca (10.1), Antioquia (7.9) y Risaralda (8)⁵¹.

Para lo concerniente al mercado de Santiago de Cali, el referente de la oferta se considera teniendo en cuenta la participación en el mercado que se puede observar en el cuadro 24 y gráfico 28, proyectados con base en estudios de la Universidad ICESI. Se calcula en dólares para establecer proyecciones con una relativa estabilidad de precios.

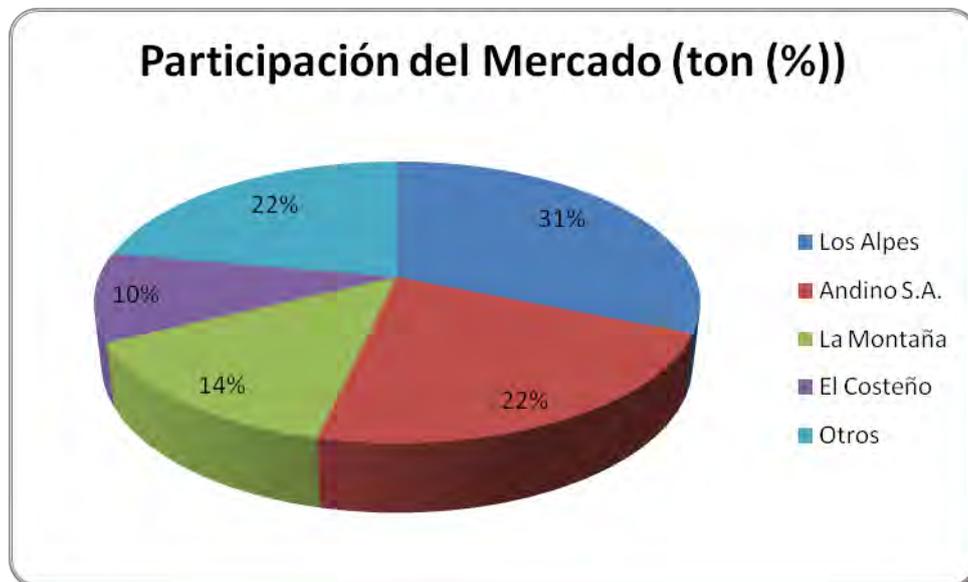
⁵¹ Ministerio de Agricultura, *Op. Cit.*, 2004, p. 191

Cuadro 24. Participación de Mercado de Oferta 2010

Compañía	Ventas (US\$MM)	Participación del Mercado US %	Volumen de Ventas (ton)	Participación del Mercado (ton (%))
Los Alpes	75,57	33%	19960,65	31%
Andino S.A.	52,75	23%	14257,61	22%
La Montaña	34,22	15%	9267,45	14%
El Costeño	19,96	9%	6415,92	10%
Otros	44,20	19%	14257,61	22%
Total	226,70	100%	64159,24	100%

Fuente: Universidad ICESI

Gráfico 28. Participación en el Mercado en Toneladas



Fuente: Elaboración Propia, datos Universidad ICESI

Del cuadro y gráfico anterior y concurrente con el direccionamiento estratégico de ASOLACM se planea una participación promedio del 1.35%, es decir 192 toneladas anuales. Esta participación correspondiente al ítem otros, el cual asciende aproximadamente a 14.258 toneladas.

7.7 BALANCE OFERTA Y DEMANDA

Estableciendo el balance oferta – demanda, considerando un lapso promedio de 7 días, como se observa en el cuadro 25, se puede concluir que existe una demanda real insatisfecha semanal de 2.983 kilogramos de queso fresco

(consumo Pasto) y una demanda potencial insatisfecha de 7.131 kilogramos de queso fresco (consumo panaderías Cali).

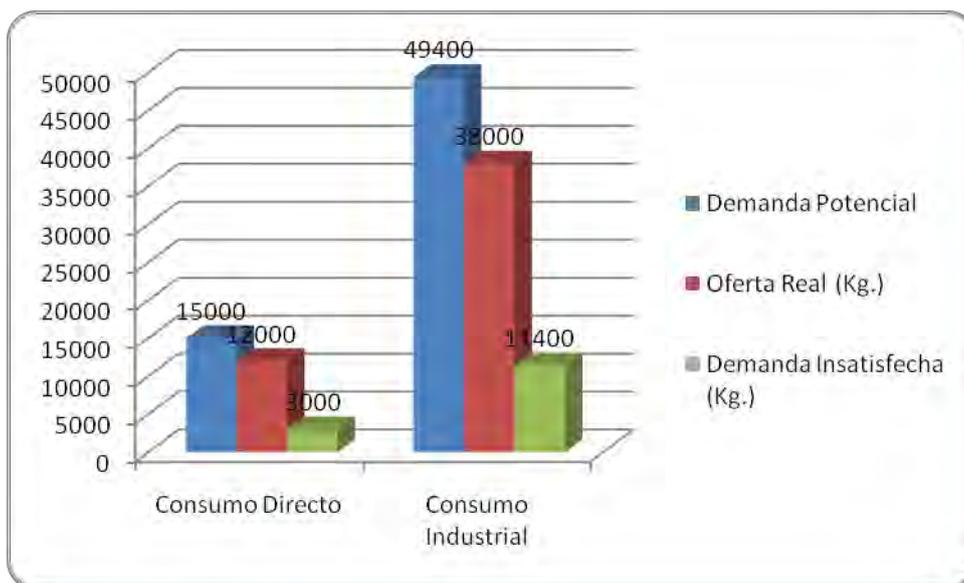
Cuadro 25. Balance Oferta – Demanda Semanal en los Mercados Objetivo

DEMANDA POTENCIAL	Demanda Potencial (Kg.)	Oferta Real (Kg.)	Demanda Insatisfecha (Kg.)
Consumo Directo	15000	12000	3000
Consumo Industrial	49400	38000	11400
Total	64400	50000	14400

Fuente: Este Estudio

Lo anterior lo corrobora el gráfico 29.

Gráfico 29. Balance Oferta – Demanda Semanal en los Mercados Objetivo



Fuente: Este Estudio

7.8. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para realizar las estrategias de mercado es necesario aplicar la matriz de ciclo de vida del producto.

7.8.1. Matriz del Ciclo de Vida del Producto. Dicha Matriz se sustenta considerando la fórmula aplicada para calcular crecimiento:

$$\text{CRECIMIENTO} = (\text{VALOR FINAL} / \text{VALOR INICIAL})^{1/\text{PERIODOS}} - 1$$

En este sentido, tomando como referente datos históricos de leche procesada, es pertinente inferir que el crecimiento es de 4% en un periodo comprendido entre el año 2005 - 2009, no obstante las tendencias de los últimos años del cual se tiene registro son evidencia de un mercado con perspectivas de crecimiento. Calculando el correspondiente indicador, entre los años 2007-2008 permiten evidenciar una tasa de crecimiento que por exceso representa el 11%, como se presenta en el cuadro 26.

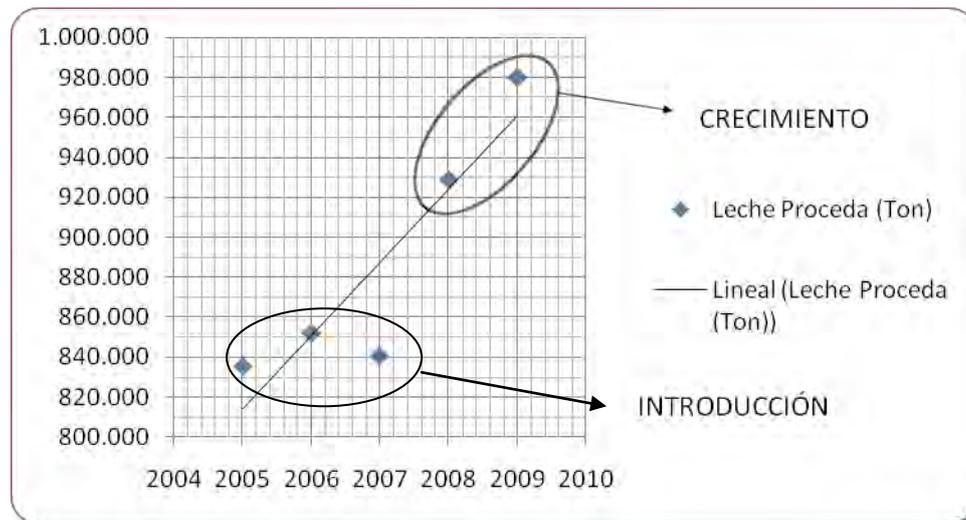
Cuadro 26. Balance Nacional de Leche Procesada.

Años	Leche Proceda (Ton)
2005	835.450
2006	852.162
2007	840.681
2008	928.935
2009	980.027
Crecimiento % Total	4%
Crecimiento% 07 -08	10,5%

Fuente: Elaboración Propia, Datos tomados de Documentos CONPES 3675, Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo Colombiano – 2010.

Abstrayendo el gráfico 30, se puede apreciar acudiendo al símil metodológico del ciclo de vida del producto, que para el caso del plan de negocios los lácteos se encuentran en una etapa de crecimiento.

Gráfico 30. Tendencias de Crecimiento de Leche Procesada Como Ciclo de Vida del Mercado



Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior se explica con base en los criterios de Jean Lambim, de la siguiente manera: si $i < 0$, la empresa se encuentra en declinación; si $i = 5$, en madurez; si $5 > i > 0$ se considera etapa de introducción; si $i > 10$ es crecimiento y si $10 > i > 5$ es turbulencia, Jean Lambim en su libro "Gerencia Estratégica" habla de que al modelo típico, del ciclo de vida típico se le agrega una subetapa ubicada en la etapa de crecimiento denominada turbulencia.

Utilizando la técnica IGO, Importancia y gobernabilidad, se plantean las estrategias del mercadeo, las cuales están en función al crecimiento del sector, con base al ciclo de vida del producto, en este caso en la etapa de crecimiento.

En este contexto, la gobernabilidad es alta si el proyecto puede ser llevado a cabo con éxito; moderado si el proyecto o estratégica es realizable parcialmente; baja, expresión que el dominio en la realización de la acción es muy débil; y nula.

En el cuadro 27, se relacionan los resultados de la relación importancia de las estrategias de mercadeo de ASOLACM y el control que la Asociación puedan tener sobre cada una de ellos. Esta dimensión se calificó teniendo como base los criterios de control sobre las variables, definiendo la gobernabilidad como sigue: Fuerte, 5; Moderado, 3; Débil, 1 y Nulo, 0, obteniendo así la cuantificación de cada variable y la importancia un número de 1 a 20 sistematizado por la herramienta IGO⁵².

⁵² OTALORA Andrea. Diseño e Implementación de la Herramienta IGO. Universidad Externado de Colombia, 2004.

Cuadro 27. Priorización de las Estrategias de Mercado de ASOLACM.

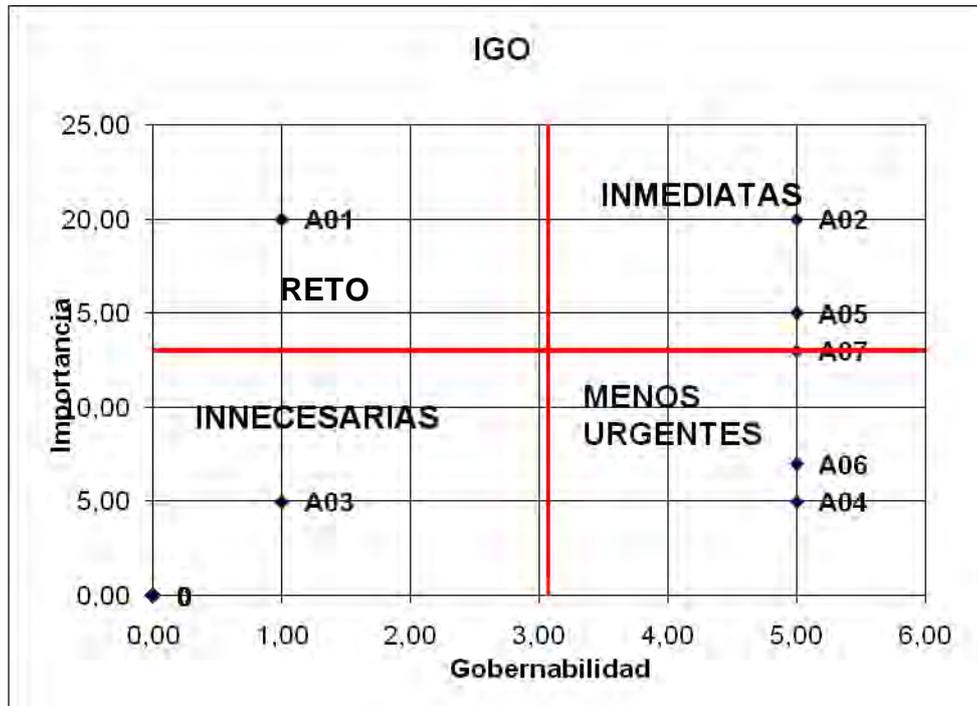
Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana_I
A01	Diversificación concéntrica	1,00	20,00	13,00
A02	Penetración en el Mercado	5,00	20,00	13,00
A03	Diversificación por conglomerado	1,00	5,00	13,00
A04	Desarrollo del Producto	5,00	5,00	13,00
A05	Integración vertical	5,00	15,00	13,00
A06	Desarrollo del Mercado	5,00	7,00	13,00
A07	Expansión	5,00	13,00	13,00

Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

El grafico 31, representa esquemáticamente los valores de importancia y gobernabilidad de las estrategias de mercado en el plano cartesiano, en donde el eje X representa la importancia y el eje Y la gobernabilidad.

Grafico 31. Importancia y Gobernabilidad.

Ejercicio: 00112 Estrategias de Mercado ASOLACM
 Meta / Campo: M01 Estrategias de Mercado



Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

En el cuadrante superior derecho, se ubican los proyectos estratégicos de ASOLACM. Con la más alta importancia y gobernabilidad se encuentra: Penetración en el mercado (A02), Integración vertical (A05) y Expansión (A07).

Son proyectos estratégicos con los que ASOLACM pretende lograr el mayor impacto a corto plazo.

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran los retos, que son los proyectos estratégicos de largo plazo. En este orden de análisis, el proyecto de mayor importancia es la diversificación concéntrica (A01).

En el cuadrante inferior derecho, aparece la estrategia de desarrollo del mercado (A06) y Desarrollo del producto, son estrategias que se ubican en el cuadrante menos urgente.

Finalmente, en el cuadrante inferior izquierdo, se ubica la estrategia de diversificación por conglomerado (A03), lo que indica que en el momento es innecesario para ASOLACM.

En este sentido y considerando el ciclo de vida del producto y los objetivos un tanto ambiciosos por parte de la Junta Directiva de la Asociación, de crecer en la cuota de mercado y llegar a ser un competidor importante en el mercado total, es necesario concentrarse en incrementar la cuota de mercado relativa, para lo cual se logrará aplicando las siguientes estrategias:

1. **Capturar compras repetidas o de sustitución provenientes de otros competidores.** Para ello, tendrá que ofrecer ventajas competitivas a través de las variables de marketing, tales que inciten al cambio de marca. Entre los instrumentos que se pueden utilizar mencionaremos las ventajas en producto, diseño, precios, publicidad comparativa, promociones de ventas que induzcan al cambio, redes de distribución mejores, promoción en punto de venta, superar en servicio postventa, etc.
2. **Conseguir una alta cuota de mercado entre los nuevos compradores.** En estos casos, lo que hay que hacer es diferenciar la oferta mediante la mejora del posicionamiento en otros segmentos y la diferenciación y posicionamiento en segmentos todavía poco desarrollados.
3. **Retener a los clientes actuales,** lo que supone estimular la repetición de compra. Con esta finalidad es preciso:
 - 1) **Mantener la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales,** lo que se puede obtener a través de acciones como la mejora permanente de la calidad, las modificaciones continuas de productos para aumentar los beneficios ofrecidos a los clientes y/o reducir los costes, mejorando la distribución mediante relaciones más directas con los principales distribuidores (“key account managers”), incrementando el servicio postventa, etc.

2) ***Estimular y simplificar las compras repetidas***, mediante la prevención de las roturas de stocks en la distribución, reduciendo los tiempos de entrega de los productos a distribuidores y consumidores, y reforzando las relaciones con los miembros del canal.

8. ESTUDIO DE OPERACIONES

8.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

El estudio y análisis de la localización es muy útil para determinar el éxito o fracaso de un negocio, ya que la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto no solo considera criterios económicos, sino también criterios estratégicos, institucionales, técnicos, sociales, entre otros. Por lo tanto el objetivo más importante, independientemente de la ubicación misma, es el de elegir aquel que conduzca a la maximización de la rentabilidad del proyecto entre las alternativas que se consideren factibles.

De tal modo que para la determinación de la mejor ubicación de ASOLACM, el estudio de localización se ha subdividido en dos partes: Macrolocalización y Microlocalización.

8.1.1. Macrolocalización. El Departamento de Nariño está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, como una cuña entre la República de Ecuador, la cordillera de los Andes y el océano Pacífico. El departamento se divide en tres subregiones naturales de gran belleza y diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina (46%) y la vertiente Amazónica (2%). La subregión más poblada es la Andina. Su capital es San Juan de Pasto.

Nariño presenta una geografía diversa y clima variado según las altitudes: caluroso a orillas del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población, situación que se repite en sentido Norte-Sur. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero.

Al estudiar la economía nariñense la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental.

El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el Departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas (467 kilómetros cuadrados).

Nariño limita al norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento de Putumayo y al occidente con el océano Pacífico. Al ser un departamento limítrofe con Ecuador (comparten una frontera cercana a los 250 kilómetros), en varios aspectos la economía y la cultura de Nariño se relacionan fuertemente con la del vecino país. Por ejemplo, Ipiales y Pasto están situadas, respectivamente, a 4 y 5 horas por

carretera de Quito, esto es, menos tiempo de lo que implicaría viajar hasta la ciudad de Cali.

El Departamento de Nariño lo componen tres grandes subregiones geográficas. La Llanura Pacífica representa el 52% del territorio departamental. Esta región se caracteriza por una alta pluviosidad (3.000 mm), fuertes temperaturas y una vegetación selvática. La región de la cordillera de los Andes ocupa el 46% del territorio departamental y su pluviosidad es inferior a 1.000 mm. Su relieve montañoso alcanza alturas cercanas a los 5.000 m.s.n.m. La vertiente amazónica, que representa el 2% restante, se caracteriza por una vegetación selvática y de altas precipitaciones (superior a los 4.000 mm), vinculada económicamente al departamento del Putumayo.

Esta configuración geográfica y topográfica hace que en el departamento de Nariño se conjuguen las altas montañas con las cálidas costas, así como los valles con las cordilleras. Humboldt visitó la zona y la denominó “El Tibet de América”, al considerarla como una de las regiones más aisladas y elevadas del continente americano⁵³.

La cordillera de los Andes al penetrar a Colombia por el Departamento de Nariño forma el nudo de los Pastos, el cual se bifurca en dos ramales: la cordillera Occidental, en la que se encuentran los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m) y Azufral (4.070 m), así como la depresión Hoz de Minamá; y la cordillera Centro-Oriental, en la que están ubicados el altiplano de Túquerres-Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m)⁵⁴.

ESTRUCTURA ECONÓMICA DEPARTAMENTAL

La economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados. Se analizaron nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la “fortaleza económica” del departamento. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño, tres de los departamentos del Pacífico colombiano⁵⁵.

En Nariño se han identificado doce cadenas productivas, siendo las más importantes la papa, los lácteos, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera (en la región andina), así como la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao (en la región pacífica)⁵⁶. Otra actividad a destacar es la cría de curíes o cuy, de amplio arraigo en la cultura culinaria nariñense.

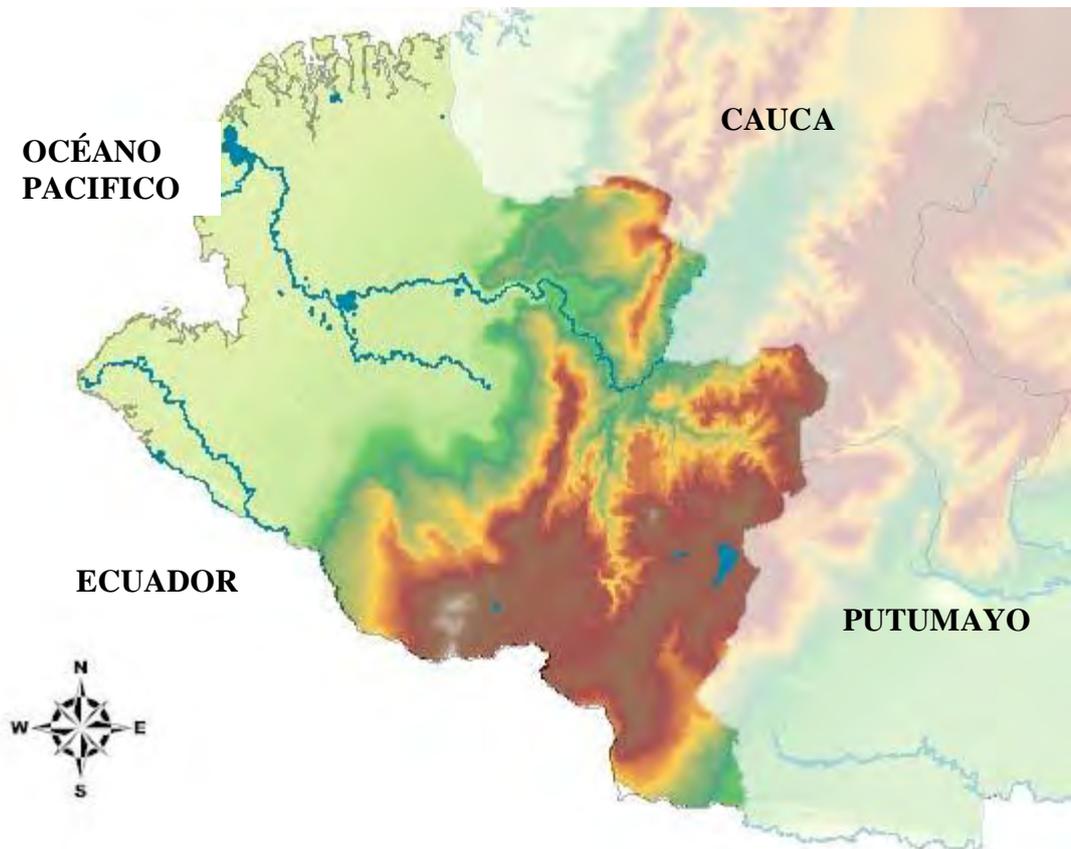
⁵³ RODRÍGUEZ GUERRERO, Ignacio, *Op. Cit.*, Tomo I, p. 203.

⁵⁴ IGAC, *Diccionario Geográfico de Colombia*, Bogotá, 1996, Tomo 3, p. 1473.

⁵⁵ CONFECÁMARAS-CEPAL, *Escalafón de la competitividad de los Departamentos en Colombia. Informe Final*, Bogotá, 2009.

⁵⁶ Gobernación de Nariño, *Op. Cit.*, 2004, p. 63.

Figura 9. Mapa Físico del Departamento de Nariño



FUENTE: IGAC.

8.1.2. Microlocalización. El análisis de macrolocalización indica cual es la mejor alternativa de instalación de ASOLACM dentro de la macrolocalización.

Para ASOLACM se dispone se dispone de tres áreas, el municipio de El Tablón de Gómez, el corregimiento de Las Mesas y el municipio de San Juan de Pasto, para determinar cual de las 3 cumple con los requisitos necesarios para funcionar de la manera más óptima se procede a realizar el método de Brown y Gibson.

MÉTODO DE LOCALIZACIÓN "MÉTODO DE BROWN Y GIBSON"

El Método propuesto por BROWN y GIBSON, combina Factores posibles de cuantificar con Factores Subjetivos a los que asignan Valores ponderados de peso relativo. El Método consta de cuatro etapas:

1. Asignar un Valor relativo a cada Factor Objetivo FO_i para cada Localización optativa viable.
2. Estimar un Valor relativo de cada Factor Subjetivo FS_i para cada Localización optativa viable.

3. Combinar los Factores Objetivos y Subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de Localización MPL.

4. Seleccionar la Ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de Localización.

1. Calculo del Valor Relativo de los FO_i.- Normalmente los Factores Objetivos son posibles de cuantificar en Términos de costos, lo que permite calcular el costo total anual de cada Localización C_i. Luego, el FO_i se determina al multiplicar C_i por la suma de los recíprocos de los costos de cada Lugar (1 / C_i) y tomar el recíproco de su resultado. Vale decir:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Identificadas las tres Localizaciones que cumplen con todos los requisitos exigidos, se analizan, los costos de mano de obra, materias primas y transportes. Como se observa en el cuadro 28.

Cuadro 28. Asignación de Valores Factores Objetivo

costos anuales (millones de pesos)				Total	Recíproco
Localidad	mano de obra	materia prima	transporte	C _i	1/C _i
Las Mesas	4,85	4,00	0,30	9,15	0,109
Tablón de Gómez	4,55	3,83	0,32	17,85	0,056
Pasto	4,60	3,95	0,32	17,57	0,057
Total					0,222

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo anterior se concluye que cada factor objetivo presenta el siguiente porcentaje:

Cuadro 29. Porcentaje Factor Objetivo.

LOCALIDAD	%
Las Mesas	49%
Tablón de Gómez	25%
Pasto	26%
	100%

Fuente: Elaboración Propia.

2. Cálculo del Valor relativo de los FS_i. Para determinar los factores subjetivos, se realizó un análisis estructural con la ayuda del software Mic Mac.

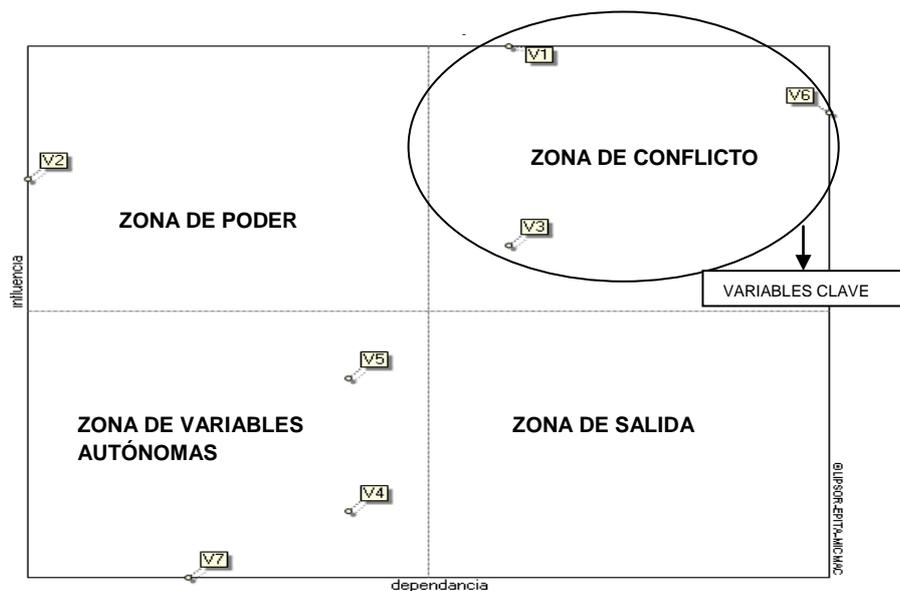
Listado de Factores:

1. Actitud de la comunidad (V1)
2. Infraestructura Vial (V2)
3. Acceso a Servicios Públicos (V3)
4. Impacto Ambiental (V4)
5. Entorno Cultural (V5)
6. Acceso a Materia Prima (V6)
7. Acceso al Mercado (V7)

Conociendo los factores, se procede a identificar las variables estratégicas, también llamadas variables clave” empleando la matriz de impactos cruzados.

Luego de evaluar la influencia de los factores, los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver figura 10.

Figura 10. Plano de Influencias y Dependencias



Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

En este contexto, considerando los resultados calculados con el software Mic Mac, los factores a considerar son: Actitud de la Comunidad, Acceso a Materia Prima y Acceso a Servicios Públicos.

Siguiendo con el método BROWN y GIBSON se procede a realizar comparación Pareada, entre los mencionados factores subjetivos, obteniendo los siguientes resultados como se observa en cuadro 30.

Cuadro 30. Índice de Importancia Relativa

Factor J	Comparaciones pareadas			total
	Acceso a Materia Prima	Actitud de la Comunidad	Acceso a Servicios Públicos	
Acceso a Servicios Públicos	1	0		4
Acceso a Materia Prima		1	1	
Actitud de la Comunidad	1		0	
Suma de preferencias	2	1	1	
Índice de importancia relativa Wj	0,50	0,25	0,25	1,00

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye, que el índice de importancia relativa con mayor relevancia es el acceso a Materia Prima, con un porcentaje del 50%, Actitud de la Comunidad y Acceso a Servicios Públicos, presentan una igualdad en su ponderación del 25%.

El siguiente paso es comparar cada variable con las localidades seleccionadas, como se observa en el cuadro 31.

Cuadro 31. Comparación Localidades Vs. Variables

Acceso a Materia Prima				
Localidad	Las Mesas	Tablón de Gómez	Pasto	Total
Pasto	0	1		
Tablón de Gómez	1		1	
Las Mesas		0	1	
Suma de Preferencia	1	1	2	4
	0,25	0,25	0,5	1

Actitud de la Comunidad				
Localidad	Las Mesas	Tablón de Gómez	Pasto	Total
Pasto	0	1		
Tablón de Gómez	1		0	
Las Mesas		1	1	
Suma de preferencias	1	2	1	4
	0,25	0,5	0,25	1

Acceso a Servicios Públicos				
Localidad	Las Mesas	Tablón de Gómez	Pasto	Total
Pasto	0	1		
Tablón de Gómez	1		0	
Las Mesas		1	1	
Suma de preferencias	1	2	1	4
	0,25	0,5	0,25	1

Fuente: Elaboración Propia

En este contexto, se procede a realizar el resumen de Evaluación de Factores Subjetivos, como se observa en el cuadro 32.

Cuadro 32. Resumen de Evaluación de Factores Subjetivos

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE FACTORES SUBJETIVOS				
Factor				ÍNDICE DE IMPORTANCIA RELATIVA
	A	B	C	
Acceso a Materia Prima	0,25	0,25	0,5	0,50
Actitud de la Comunidad	0,25	0,5	0,25	0,25
Acceso a Servicios Públicos	0,25	0,5	0,25	0,25
Total				1

Fuente: Elaboración Propia

3. Cálculo de la medida de preferencia de Localización MPL . - Una vez Valorados en Términos relativos los Valores Objetivos y Subjetivos de Localización, se procede a calcular la medida de preferencia de Localización mediante la Aplicación de la siguiente fórmula:

$$MPL_i = K(FO_i) + (1 - K)(FS_i)$$

La Importancia relativa diferente que existe, a su vez, entre los Factores Objetivos y Subjetivos de Localización hace necesario asignarle una ponderación K a uno de los Factores y (1 - K) al otro, de tal manera que se exprese también entre ellos la Importancia relativa.

Si se considera que los Factores Objetivos son tres veces más importantes que los Subjetivos, se tiene que $K = 3(1 - K)$. O sea, $K = 0.75$.

Remplazando mediante los Valores obtenidos para los FO_i y los FS_i en la última fórmula se determinan las siguientes medidas de preferencia de Localización:

$$K = 0,75$$

MPL: medida de preferencia de localización

$$MPL_i = K(FO_i) + (1-K)(FS_i)$$

MPL_A	0,431344
MPL_B	0,282821
MPL_C	0,285834
<i>total</i>	1

En conclusión el mayor valor de medida de preferencia de localización MPL, es 43% para la localización en Las Mesas, seguido de El Tablón de Gómez y Pasto con una medida de preferencia de 28%.

4. Selección del Lugar. - De acuerdo con el Método de Brown y Gibson, la Alternativa elegida es la Localización A, Las Mesas, puesto que recibe el mayor Valor de medida de Ubicación.

El Corregimiento de Las Mesas, Municipio El Tablón de Gómez, a 72 kilómetros al nororiente de la capital del Departamento de Nariño por vía carretable; limita por el norte con Albán, San Bernardo y La Cruz, por el sur y occidente con Buesaco y por el oriente con el Departamento de Putumayo. Altura sobre el nivel del mar 2.650 metros, con una temperatura de 12 grados centígrados; su área municipal es de 255 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 1.587 milímetros.

El relieve de esta zona es montañoso, se destacan como accidentes orográficos el Volcán Doña Juana, el Páramo de Cascabel y el Cerro Tajumbina. Estas tierras se dividen en pisos térmicos frío y páramo.

Figura 11. Mapa Físico Área de Influencia del Proyecto



FUENTE: IGAC.

8.2. TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Las instalaciones en donde desarrollará su objeto social la “Asociación Lácteos Las Mesas – ASOLACM” cuenta con un área de 1890 m²: 30 m de frente por 60 m de fondo.

Cuenta con una unidad de enfriamiento instalada en los predios de ASOLACM, tanque y cuarto frío donados a ASOLACM por parte de IICA a través de Acción Social.

El tanque de enfriamiento posee un sistema modularizado para enfriamiento de leche con capacidad en un rango comprendido entre 6200 y 6620 Lt, consistente en dos módulos: uno para la producción y almacenamiento de agua helada para el enfriamiento y otro para el enfriamiento de la leche usando dicha agua helada.

Los sistemas están equipados con intercambiadores de calor a placas paralelas, lo que permite procesos instantáneos de enfriamiento a los menores costos de operación.

Están hechas de acero inoxidable en todo su alrededor, su tamaño y su superficie de directa expansión están finamente balanceadas; proveen rápido y eficaz enfriamiento de la leche, utilizando expansión directa y circulación presurizada refrigerante; están equipadas con agitadores para operación delicadas y agitación automática para después del enfriado; incorpora electrónica para un control preciso del proceso; posee refrigeración de multi-circuito para asegurar el enfriamiento; están equipados con aislante libre de hidrocarburo.

Presentando las siguientes características:

Efectivo:

- Circulación refrigerante presurizada
- Tamaño optimizado del tanque con fondo
- plano para enfriamiento rápido
- Controles fáciles y modernos

Económico

- Expansión directa con circulación presurizada
- Superficies terrestres de expansión directa y dividida
- Diversos circuitos enfriadores
- Bajos costos de agua y energía

Ecológico

- Requerimientos muy bajos de agua y detergente
- Bajos costos de energía
- Aislante libre de hidrocarburo

Atractivo

- Diseño de fácil mantenimiento, construcción compacta

Las especificaciones técnicas se observan en el cuadro 33.

Cuadro 33. Especificaciones Técnicas Tanque de Enfriamiento.

Datos técnicos KT						
	Capacidad max.	Tipo I Compresor	Tipo II Compresor	Medidas		
				Ancho	Largo	Alto
Modelo	[Lts]	[HP]	[HP]	[mm]	[mm]	[mm]
KT-6400	6000	10.0	15.0	2076	2530	1862

Fuente: ASOLACM

Fotografía 1. Tanque de Enfriamiento.



Fuente: Fotografía en las instalaciones ASOLACM

El cuarto frío tiene una capacidad de 6.5 Ton, con un espesor de 3" paredes y techo; acabados en lamina galvanizada calibre 24, terminado en pintura electrostática tipo poliéster para trabajo pesado para el exterior y el interior en acero galvanizado.

En la fotografía 2 se observa el cuarto frío - tipo modular cuyas dimensiones y características son las siguientes:

FRENTE: 4.00 Mts
 FONDO: 4.00 Mts
 ALTO: 2.50 Mts

Fotografía 2. Cuarto de Enfriamiento.



Fuente: Fotografía en las instalaciones ASOLACM

El cuarto frío precisa las siguientes especificaciones técnicas:

POLIURETANO MARCA: ESPUMLATEX; DENSIDAD: 35 Kg/M3, 90% celda cerrada; RESISTENCIA al FUEGO: Incluido Aditivo; SELLO: Silicona tipo general Eléctrico equivalente norma ASTM C920 clase 25 (-65°F a 400°F) 35 años de duración.

Paneles inyectados en poliuretano, expandido de alta densidad (35 a 38 Kg/m³), espesor de 3", tipo modular, coeficiente de transmisión de calor de 0.15 a 0.20 Kcal/m²/°C.

Como maquinaria complementaria se cuenta, de manera adicional, con una planta eléctrica con capacidad standby de 52 KV/47 KW que permita solucionar cualquier contingencia en el fluido eléctrico, con las siguientes características técnicas: motor cummins 4 tiempos diesel, de 14 litros con una potencia de 111.5 hp, donada por CEDENAR.

Así mismo, la Gobernación de Nariño donó, entre otros equipos, una marmita con capacidad de 220 lt, una mesa de trabajo y desuerado y un molino industrial de quesos que cumplan las normas requeridas por el INVIMA.

El número de personas que se estima pueden laborar en una quesería es un total de tres personas como mínimo, tomando en consideración el tamaño de la planta el volumen mínimo rentable y las condiciones actuales de capacidad operativa y rentabilidad que pueda dejar esta actividad.

En este sentido, en la actualidad ASOLACM procesa un promedio de 6000 lt de leche diarios, lo cual permite una producción de 750 kilogramos de queso fresco diario.

8.3. INGENIERÍA BÁSICA.

Para el desarrollo de la ingeniería básica de la Planta de ASOLACM se conto con el apoyo de ingenieros, los cuales tomaron en cuenta aspectos como:

Localización y acceso, la planta debe estar ubicada en lugar alejado de cualquier foco de contaminación (aguas estancadas, establos, depósitos de basuras, entre otros), que puedan generar riesgo potencial sobre el producto. Deberá garantizar que las vías de acceso a la planta impidan la generación de polvo, estancamiento de aguas o cualquier fuente de contaminación⁵⁷.

Diseño y construcción, las áreas de la planta deberán ser construidas en material sanitario, que facilite las operaciones de limpieza y desinfección, que impida el acceso a personal extraño al proceso o animales que generen riesgo de contaminación. Deberá contar con espacios adecuados para la instalación de los equipos y operaciones relacionadas con la actividad. Las instalaciones sanitarias deberán estar separadas físicamente de las áreas de proceso⁵⁸.

Abastecimiento de agua potable, la planta deberá garantizar abastecimiento de agua potable, en volumen y calidad adecuadas de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1575 de 2007 y Resolución 2115 de 2007.

Los equipos y utensilios utilizados en el proceso deberán estar diseñados, construidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del producto, facilite la limpieza y desinfección de las superficies.

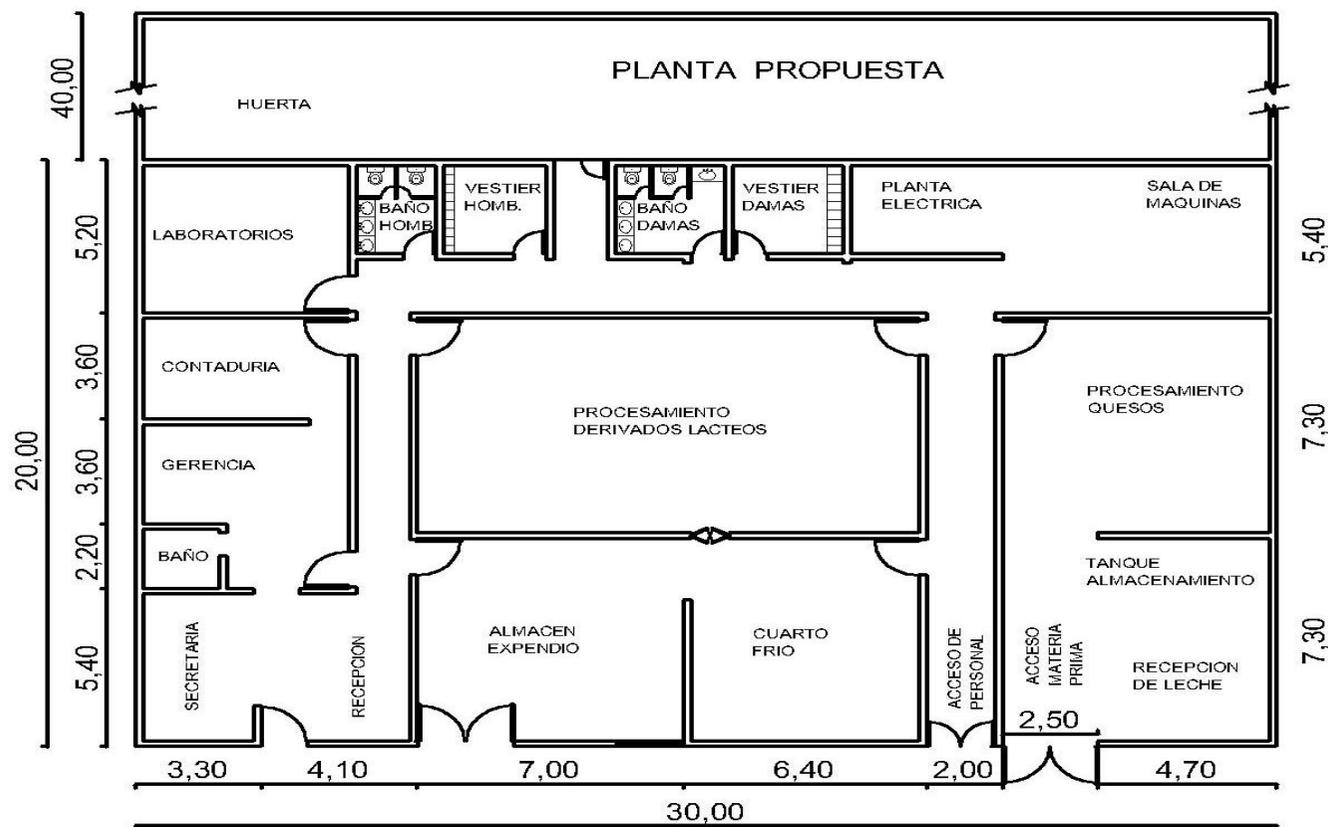
También se consideraron tiempos y movimientos y eficiencia y efectividad para al cliente interno y externo.

Como se mencionó con anterioridad la elaboración de la propuesta para la planta de ASOLACM fue desarrollada por un Ingeniero Civil, considerando los ítems anteriores el costo de la remodelación es de \$ 183,576,000, como se observa en el anexo G y la presentación del plano se observa en la figura 12.

⁵⁷ Decreto 3075 de 1997, literales a, b, y c, del art. 8

⁵⁸ Decreto 3075 de 1997 literales: d,e,f,g,h,i,j del art.8.

Figura 12. Propuesta Planta ASOLACM.



Fuente: Este estudio

Muebles y Enseres. Son propiedad de la ASOLACM y se adquieren en diferentes comercializadoras de la ciudad de San Juan de Pasto. Ver cuadro 34

Cuadro 34. Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (años)	DEPRECIACION
Archivador	2	220.000	440.000	10	44000
Casilleros	3	200.000	600.000	10	60000
Escritorios de Oficina	4	250.000	1.000.000	10	100000
Mesa de Trabajo	1	1.400.000	1.400.000	10	140000
Mesas Auxiliares	5	200.000	1.000.000	10	100000
Sillas Ergonomicas	4	60.000	240.000	10	24000
TOTAL			4.680.000		468000

Fuente: Cotizaciones solicitadas a Almacenes Éxito, Alkosto y Casa Mettler. 2011

Equipo de Oficina. Representan los equipos adquiridos por la empresa para la adecuación de las instalaciones de la empresa y aseguramiento del servicio. Ver cuadro 35.

Cuadro 35. Equipo de Oficina

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (años)	DEPRECIACION
Calculadora	2	20.000	40.000	10	4000
Cosedora	2	5.000	10.000	10	1000
Perforadora	2	4.000	8.000	10	800
Sellos	4	8.000	32.000	10	3200
Otros Elementos de Oficina	1	20.000	20.000	10	2000
TOTAL			110.000		11000

Fuente: Cotizaciones solicitadas a Casa Eléctrica, Topografía Cabrera, y Distribuidora Escobar.

Equipo de Computación y Comunicación. Constituyen los diferentes equipos de tecnología adquiridos por la empresa y que facilitan el cumplimiento de las actividades. Ver cuadro 36.

Cuadro 36. Equipo de Computación y Comunicación

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (años)	DEPRECIACION
Computadores	2	1.200.000	2.400.000	3	800000
Impresora Laser	1	300.000	300.000	3	100000
Multifuncionales	1	450.000	450.000	10	45000
Teléfono	3	30.000	90.000	10	9000
TOTAL			3.240.000		954000

Fuente: Cotizaciones solicitadas a Computatos, Almacenes Éxito y Alkosto

Total Inversión Fija. La inversión fija total de la empresa es de \$45.450.000, en el primer año del proyecto. Ver cuadro 37.

Cuadro 37. Total Inversión Fija

DETALLE	COSTO TOTAL	DEPRECIACION
Muebles y Enseres	4.680.000	468.000
Equipos de Oficina	110.000	11.000
Equipos de Computación y Comunicación	3.240.000	954.000
TOTAL	8.030.000	1.433.000

Fuente: Elaboración Propia

Inversión en Diferidos:

Cuadro 38. Inversión otros Diferidos

No.	Descripción de Requerimiento	Cantidad Requerida	Valor Unitario (Pesos)	Valor Total
1	PAQUETE CONTABLE SIIGO	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
1	PAQUETE DE SOFTWARE	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total				\$ 9.200.000

Fuente: Elaboración Propia

El paquete contable y software se amortiza cada tres años

8.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

La Asociación Lacteos las Mesas – ASOLACM, tendrá como objeto social el apoyo en la producción, transformación y comercialización de productos lácteos, para el

adecuado cumplimiento del objeto social se desarrollarán las siguientes actividades:

- n) Integrar y coordinar esfuerzos interinstitucionales nacionales e internacionales, para plantear soluciones a problemáticas sociales.
- o) Impulsar experiencias enriquecedoras y demostrativas que puedan transferirse a otros escenarios.
- p) Dar participación a los asociados en la planificación administrativa y realización de las actividades de la Asociación.
- q) Compartir y enriquecerse mutuamente con otras entidades con experiencias similares para apoyarse y así poder evaluar, sistematizar y divulgar dichas experiencias.
- r) Satisfacer necesidades sociales, culturales y económicas, de los integrantes de la asociación de acuerdo con los recursos y posibilidades con que cuente la Asociación.
- s) Buscar recursos que estimulen a la asociación, para realizar un mejor trabajo y participación en programas especiales de mejoramiento de condiciones de vida de la comunidad a nivel local, regional, nacional e internacional.
- t) Celebrar toda clase de actos, contratos, convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, públicas o privadas que sean necesarias o útiles para el buen desarrollo de su objeto.
- u) Implementar proyectos y/o actividades de conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- v) Recibir aportes, auxilios, donaciones y cualquier colaboración útil para el buen desarrollo de los fines de la Asociación.
- w) Realizar obras de infraestructura necesarias para alcanzar el objeto social de la Asociación.
- x) Generar procesos Económicos sostenibles que posibiliten el desarrollo de los objetivos de la Asociación.
- y) Impulsar y asesorar el establecimiento de sistemas productivos con características de diversidad e integración.
- z) Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados mediante mecanismos organizativos, de capacitación y de participación comunitaria.

MISIÓN:

Somos una Asociación con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus asociados, dedicada a Acopiar, transportar, procesar y comercializar productos lácteos, a través de nuestra asociatividad generamos productos que cumplen con estándares de calidad, buscando forjar valor para nuestros consumidores, asociados, colaboradores y proveedores; orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

VISIÓN:

En ASOLACM dirigimos nuestros esfuerzos y dedicación, para que en el año 2020 nos consolidemos en el mercado local, incrementando la participación en el mercado en un 1,3%, impulsando la modernización en la producción, industrialización y comercialización de productos lácteos, para ser más competitivos, enfrentar los nuevos retos de la globalización, mejorando la calidad de vida de los productores ganaderos de la región, y trabajando en el posicionamiento de todos sus productos en el mercado departamental y nacional, logrando así un mayor grado de satisfacción en los clientes y asociados.

POLÍTICA INTEGRAL:

Comprometidos con el mejoramiento continuo de ASOLACM, nuestra Política Integral esta encaminada a satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, asociados, colaboradores, proveedores y mercado en general; apoyados con un equipo humano comprometido para establecer un mejoramiento continuo involucrando tecnología adecuada a fin de garantizar la inocuidad en los productos, fortaleciendo de esta manera una empresa con solidez financiera, socialmente responsable, sostenible a través del tiempo y posicionada en el mercado.

VALORES:

- ✓ **Respeto:** Las actividades diarias de ASOLACM, se inspiran en el respeto por las normas, valores y creencias de la sociedad y del campesino de la región, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.
- ✓ **Valores Éticos:** El comportamiento de los miembros de la Asociación, se basa y ajusta a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado a ASOLACM: Honestidad, integridad, justicia, confianza, innovación y actitud.
- ✓ **La Calidad:** La calidad para ASOLACM, es una manera de vivir, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total es compromiso y responsabilidad de todas las familias de ASOLACM, calidad en los insumos, procesos y calidad en las relaciones humanas.
- ✓ **La Productividad:** Es condición para la permanencia y crecimiento de ASOLACM. La asociación alcanzará niveles óptimos en ventas que aseguren el desarrollo y el comportamiento de sus obligaciones y responsabilidades para

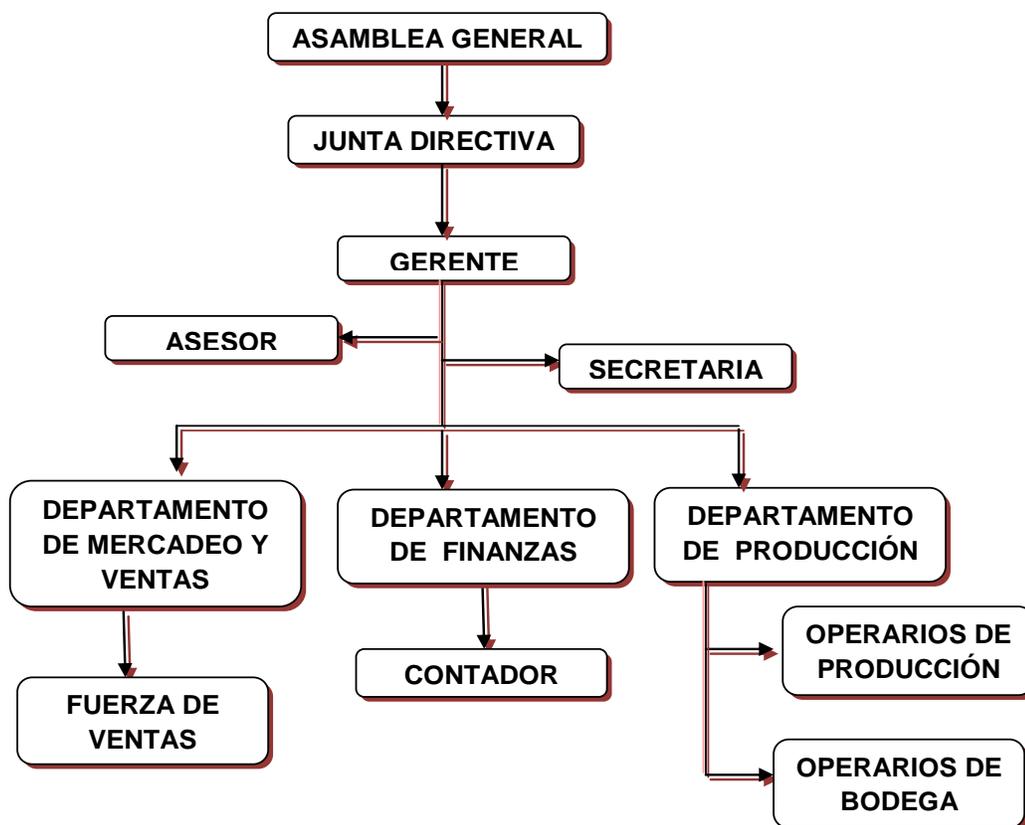
con el personal, clientes, proveedores y el Estado, en especial con la comunidad.

- ✓ **La Competitividad:** La asociación propicia el sostenimiento del liderazgo en el mercado, para ello, hace de la calidad de sus productos y de la excelencia del servicio, su compromiso y reto permanente consigo misma y con la sociedad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

En ASOLACM todos los socios tienen la responsabilidad, no obstante la Junta Directiva toma las decisiones de acuerdo a la gestión del gerente, este a su vez es responsable de su equipo de trabajo, el cual debe presentar informes del manejo de cada área, la estructura organizacional se observa en la figura 13.

Figura 13. Organigrama ASOLACM



Fuente: Elaboración Propia

CARGO: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Planificación y Organización:

Capacidad de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes con las metas propuestas por la compañía, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.

- ✓ El trabajador conoce e identifica los procesos y formatos de los procedimientos que se deben llevar a cabo en el área de producción.
- ✓ Tiene la capacidad de orientar y controlar los procesos de fabricación de los diferentes productos, llevando un registro que corresponda a la realidad de las personas que ayudan al buen desempeño de la gran variedad de labores.
- ✓ Tiene la responsabilidad de realizar, comunicar y controlar los procesos de fabricación de los productos, teniendo en cuenta la optimización de la utilización de los elementos en el desarrollo de la producción.

Responsabilidad:

Capacidad y autonomía en la toma de decisiones y compromiso con la labor a desarrollar, según los parámetros establecidos por la normatividad industrial.

- ✓ El trabajador orienta y mantiene el control sobre el desarrollo de los procesos para así ser oportuno en la entrega de las órdenes de producción.
- ✓ Tiene la capacidad e idoneidad para aprobar las condiciones de los productos listos para salir al mercado.

Control:

Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas.

- ✓ El trabajador debe conocer y orientar al personal de su área sobre los programas de mantenimiento y manipulación de los diferentes equipos utilizados en producción.
- ✓ Tiene la capacidad de verificar el cumplimiento de los programas de mantenimiento de áreas y equipos, cumpliendo con los requisitos exigidos por las BPMC.
- ✓ Tiene la capacidad de verificar y registrar que el personal de producción siga adecuadamente los diferentes procedimientos para el buen funcionamiento y mantenimiento tanto de los equipos como del área de trabajo.

CARGO: OPERARIO DE PLANTA

Raciocinio Conceptual:

Conocimiento sobre los estándares estipulados por la organización para la adecuada obtención de los productos a salir al mercado.

- ✓ Los trabajadores conocen las especificaciones de llenado y empaçado del producto.
- ✓ Tiene la capacidad de envasar correctamente las cantidades adecuadas, cumpliendo esto con las especificaciones que la compañía tiene para cada producto.
- ✓ Tiene la capacidad de revisar y asegurar que el envasado y empaque del producto final cumplan con las BPMC.

Manejo de Equipo:

Conocimiento y habilidad para manipular herramientas o equipos industriales que faciliten el desempeño laboral, para el ahorro de tiempo de los procesos y aumento de la productividad, cumpliendo con las expectativas de la organización.

- ✓ Los trabajadores tienen pleno conocimiento de los diferentes equipos utilizados en el envasado y su adecuado mantenimiento.
- ✓ Tienen la capacidad de realizar el mantenimiento de los diferentes equipos de envasado, el despeje adecuado de la línea de envasado y la limpieza de los utensilios utilizados en este proceso.
- ✓ Tiene la capacidad de realizar el proceso de aseo y desinfección de acuerdo a la programación de tareas para cada puesto de trabajo.

Comunicación Oral:

Capacidad y responsabilidad de los determinados puestos de trabajo sobre la realización adecuada de los procesos de producción informando periódicamente sobre el funcionamiento de los mismos y las anomalías de inmediato para poder corregir los errores a tiempo.

- ✓ Los trabajadores deben establecer una comunicación directa y abierta con el Jefe de Producción, el cual les ayudara a solucionar los problemas que se presenten en los procesos que se estén llevando a cabo.
- ✓ Tiene la responsabilidad de informar sobre las anomalías de la calidad del material del envase en las líneas de producción.
- ✓ Tiene la responsabilidad de dar conocimiento inmediato y adecuado al Jefe de Producción, sobre las novedades que se presenten en las líneas de producción en cuanto a calidad, orden, limpieza, seguridad y mantenimiento de los equipos y productos.

CARGO: DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS.

FUNCIONES:

- ✓ Controlar y evaluar el seguimiento al plan de mercadeo anual de ASOLACM.
- ✓ Presupuestar cuotas de ventas que luego serán reajustadas y fijadas por la el Gerente y la Junta Directiva.

- ✓ Participar en la programación de la actividad promocional para sus sectores y planear la realización de la misma a través de la fuerza de ventas a su cargo, cuando sea necesario.
- ✓ Mantener un contacto permanente con los clientes al igual que la labor de control de promoción y ventas de este sector especializado del cual es directamente responsable.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las funciones de trabajo de los vendedores a su cargo, evaluar su desempeño trimestralmente, adoptar las medidas a su alcance para garantizar el cumplimiento de las cuotas fijadas,
- ✓ Supervisar que la distribución del producto alcance el máximo nivel con el mayor equilibrio en lo que hace al potencial de los clientes y frecuencia de visitas requeridas.
- ✓ Controlar la labor de cobranza de sus vendedores y participar personalmente en los cobros difíciles.
- ✓ Participar en el planeamiento, entrenamiento y labor de promoción de sus vendedores, a través de la reunión semanal de ventas cuya organización y realización estará íntegramente a su cargo, al igual que el correspondiente reporte.
- ✓ Mantener informada a la Gerencia de las actividades Generales situación socio--económica, acción de la competencia, quejas y reclamos de los clientes, labor promocional, atención personal y resultados de concentración con clientes especiales.
- ✓ Sugerir toda ocasión acciones que contrarresten las estrategias de la Competencia, al exponer permanentemente las actividades que los competidores están realizando o pretenden hacer.
- ✓ Mantener un contacto por lo menos semanal, cuando ello sea posible, con la atención de control directo de vendedores y visitas personales a clientes.
- ✓ Mantenerse informado acerca de los resultados de la venta de los agentes a su cargo, realizar los correspondientes análisis de situación con respecto al cumplimiento de cuotas y adoptar los medios necesarios con la fuerza de Ventas para alcanzar los objetivos diarios.
- ✓ Organizar su tiempo mediante planeamiento y resultados, con el objeto de cumplir con todas sus áreas de funciones a saber.

CARGO: VENDEDOR

Objetivos del cargo.

- ✓ Responder por la venta de las cuotas que le son asignadas.
- ✓ Responder por los cobros a cargo de su sector.
- ✓ Responder por la fijación y mantenimiento del material promocional que se le encarga.
- ✓ Responder por el buen mantenimiento del vehículo a su cargo.
- ✓ Responder por el recaudo de dineros producidos por las ventas.

FUNCIONES:

- ✓ Visitar la clientela de su zona acorde con un plan de trabajo establecido, evaluar su potencialidad de ventas y recomendar las marcas y niveles de existencias que debe mantener el cliente de acuerdo con sus posibilidades y las políticas de distribución y ventas.
- ✓ Asesorar al cliente sobre los métodos más efectivos para ofertar, y vender los productos de ASOLACM, a la vez que suministrar y / o fijar el material P.O.P en el punto de ventas.
- ✓ Efectuar las ventas por cliente, procurando que este mantenga los niveles de existencia recomendados.
- ✓ Asegurar la exacta entrega de los pedidos, reportando ante el cliente las unidades solicitadas, así como atender solicitudes y reclamos del mismo.
- ✓ Acomodar los productos distribuyéndolos adecuadamente.
- ✓ Realizar la cobranza de la cartera de su sector.
- ✓ Investigar y comunicar permanentemente a su supervisor acerca de las actividades de la competencia en su sector.
- ✓ Mantener la distribución en cada cliente, siguiendo las pautas de estrategias por marca que se le indiquen.
- ✓ Investigar y mantener informado a su supervisor sobre las razones de aceptación y rechazo del producto, tanto por parte del cliente como por el consumidor.
- ✓ Mantenerse alerta e informado acerca de todo cambio que afecte a su ruta, sea porque aparecen nuevos clientes como por la desaparición de otros.
- ✓ Dedicar un especial esfuerzo a los clientes de acuerdo con su categoría relacionada al volumen de compras.
- ✓ Llevar un exacto control de su cuota diaria, informándose acerca de sus acumulados periódicamente.
- ✓ Revisar el rutero por cliente, intentando en cada caso una venta adicional registrada a la última visita.
- ✓ Revisar el material de punto de ventas en cada circunstancia, haciendo lo necesario, para su mantenimiento y limpieza.
- ✓ Fijar el estimado de ventas mensuales o de cada visita por cliente, con el objeto de establecer un cupo mínimo a alcanzar.
- ✓ Cubrir totalmente la ruta diaria, incluyendo las visitas a clientes pequeños, o que habitualmente compran a mayoristas.
- ✓ Cuidar del mantenimiento de la mercancía en el vehículo, cuando corresponda.
- ✓ Realizar toda la labor administrativa correspondiente a su cargo, asimismo los reportes necesarios a actividades y evaluación del mercado que le sean encomendado.

CARGO: CONTADOR

El cargo de Contador depende funcional y jerárquicamente del Gerente

Le reporta al Gerente, a la Junta Directiva, a los asociados que lo requieran, al Estado en materia impositiva y a los organismos de Control.

FUNCIONES

Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera.
- ✓ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la SIES.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales esté obligado.
- ✓ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- ✓ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- ✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- ✓ Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente y los asociados, en temas de su competencia.
- ✓ Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido.

8.5. IMPACTO AMBIENTAL

Identificar el Impacto Ambiental, permite analizar los posibles impactos o alteraciones potenciales a generarse como consecuencia de las actividades que desarrolla ASOLACM y que puedan tener incidencia sobre los diversos componentes ambientales del ecosistema de la zona, con la finalidad de estructurar las medidas de prevención y/o mitigación en el marco del Plan de Manejo Ambiental respectivo.

Los impactos potenciales que podrían originarse por las actividades del proyecto, en el área de estudio, son analizados con relación a los siguientes factores ambientales: Atmósfera, Geología y Geomorfología, Hidrología, Suelos, Vegetación, Fauna, Paisaje y aspectos Socio Culturales. Estos impactos varían en grado y magnitud, en función de la fragilidad de los recursos mismos y de sus interrelaciones en el ecosistema.

La metodología para la identificación de impactos potenciales se realizó a través de la Matriz de Leopold.

8.5.1. Matriz de Leopold. Para la construcción de esta matriz se estableció relaciones y resultados entre los parámetros físicos, biológicos y socioeconómicos de la zona de estudio y su ámbito de influencia, con el objeto de determinar que procesos ambientales podrían originarse y causar los impactos ambientales que alteren el medio y consiguientemente las condiciones de vida de la población.

Siguiendo la metodología de la matriz de Leopold, se estableció un cuadro de doble entrada en la parte superior (columnas) de este colocamos las acciones del proyecto y en la parte lateral (filas) los factores ambientales afectados, siendo el cruce de columna y fila el impacto ambiental potencial.

Se analizó la magnitud de los impactos a producirse tomando en cuenta el grado de perjuicio (-) o beneficio del impacto (+) en una escala de:

Impacto Débil -1

Impacto Moderado -2

Impacto Fuerte -3

Resultados de la Matriz Leopold:

Se observó en el cuadro 39 que los factores ambientales que más son afectados son debido a las acciones que se realizan en las explotaciones de Pasto y en la planta procesadora.

Cuadro 39. Matriz Causa- Efecto de Impacto Ambiental

COMPONENTES	Factores Impactantes	Acciones Impactantes	ACCIONES DEL PROYECTO													
			Abastecimiento de Agua	Construcción de Establos	Explotación de Pastos	Maquinaria	Planta Procesadora	Unidad de Enfriamiento, Planta	Emisión de Gases	Excedente del Proceso	Adecuación de Obras					
Físico	Atmósfera	Aire	/	/	-1	2	-1	1	-1	2	-1	2	-1	1	/	
		Ruido	/	-1	1	-2	2	-1	2	-2	2	-1	1	/	-2	1
	Hidrología	Cantidad	-1	1	/	/	/	-1	1	-1	1	/	/	/	/	
	Paisaje	Calidad	/	-1	1	-1	1	/	-1	1	-1	1	/	-1	1	
	Suelo	Calidad	/	/	/	/	/	/	/	/	-1	2	/	-1	1	
		Compactación	/	-1	1	/	/	-1	1	/	-1	1	/	/	/	
Biológico	Fauna	Desplazamiento	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
	Flora	Cobertura	-1	1	/	/	/	/	/	/	/	-1	1	-1	1	
Socio Económico	Población	Salud	/	/	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	1	-1	1
	Económicas	Empleo	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
		Industriales	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
		Agropecuaria	-1	2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
		Transporte	/	1	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
		Turismo	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Comercio	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			

PONDERACIÓN DE IMPACTOS

Impacto Débil	1
Impacto Moderado	2
Impacto Fuerte	3

IMPORTANCIA DEL IMPACTO

Importancia Alta	1
Importancia Media	2
Importancia Baja	3

DESCRIPCIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIÉNTALES

a. Emisiones Sonoras

Las actividades en las que se enmarca el proceso la leche, necesita de maquinaria y en algunos momentos se requiere el funcionamiento de la planta eléctrica y los procesos de transporte de carga y descarga de materia prima y terminada, generaran emisiones de ruido de carácter puntual.

b. Probable conflicto en el uso del agua

Puede ser posible que cuando se utilicen las fuentes de agua, ocurran conflictos con los comités de regantes de la zona.

c. Probable contaminación de los suelos

Durante los trabajos de mantenimiento es probable que ocurran derrames de combustibles, grasas de vehículos y lubricantes de maquinarias y equipos por accidentes o inadecuado manejo de los mismos. Los Valles de Moquegua y Locumba son los lugares susceptibles a este probable impacto.

d. Posible afección a la cobertura vegetativa.

Durante la adecuación de la planta de ASOLACM y la construcción de establos entre los asociados se puede producir una emisión de material particulado, acumulándose en la superficie de las plantas.

e. Efectos en la Salud

Durante el proceso de la ejecución de las obras previstas en el mantenimiento de la planta, se pueden producir emisiones de gases tóxicos a la atmósfera y afectaciones a la salud de los trabajadores.

Se pueden generar fuentes de propagación de mosquitos u otros insectos en depósitos de agua en los campamentos para labores de limpieza y/o mantenimiento.

f. Generación de Empleo

En la planta de ASOLACM no es necesario mucho personal, pero para la comunidad es muy adecuado, debido a que se generaran diversos tipos de empleo como son: empleos absorbidos por personas residentes en el área del proyecto; y empleos generados indirectamente o por el crecimiento general de la economía, inducido por el funcionamiento de la planta procesadora de lácteos.

Lo expresado, generará una posibilidad de incremento salarial para personal especializado, para personal de campo no especializado y para personal vinculado a labores más especializadas de administración, y logística entre otros.

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Los planes y medidas de manejo ambiental se han establecido de manera concordante con la identificación y evaluación de los impactos ambientales.

El Plan de Manejo ambiental se enmarca en la estrategia de protección y promoción ambiental durante las actividades de la planta procesadora de lácteos.

El personal responsable de la ejecución de los Programas Ambientales, deberá recibir capacitación y entrenamiento necesarios, de tal manera que les permita cumplir con éxito las labores encomendadas. Esta tarea esta encomendada por un supervisor ambiental.

Los temas estarán referidos al Control Ambiental, Seguridad Ambiental y Practicas de Prevención Ambiental.

a. Disminución de la Calidad del Aire

Los operarios de la planta deberán verificar eventualmente que el equipo y la maquinaria se encuentren en buen estado, reduciendo así las emisiones de gases.

b. Emisiones Sonoras

Los operarios deberán verificar eventualmente el estado de los equipos a utilizarse especialmente en la planta eléctrica, con el fin de evitar la emisión de ruidos excesivos por una mala regulación y/o calibración que afectan a la población y a los trabajadores del proyecto.

c. Probable conflicto en el uso del agua

Gestionar los permisos correspondientes ante Corponariño, con las autoridades administrativas del municipio y Centros Provinciales de Desarrollo, antes conocidas como UMATAS, verificando que se evite la captación de aguas provenientes de fuentes susceptibles de secarse o que presenten conflictos de uso con pobladores cercanos.

d. Alteración Paisajista

Los escombros producto de las actividades de la obra no deberán ser dejados en cualquier lugar del área en estudio, por lo que se le asignara un destino apropiado.

e. Probable contaminación de los suelos

Asegurar que los residuos sólidos excedentes de los procesos de producción, tengan un lugar adecuado.

f. Efectos en la Salud

Los colaboradores de ASOLACM deberán estar informado de las adecuadas normas de higiene de la planta de procesamiento y de higiene personal.

Los colaboradores de ASOLACM deberán contar con un certificado de salud reciente, expedida por el área de salud respectiva.

Se identificara los Centros de salud mas cercanos a las zonas de trabajo.

g. Generación de Empleo

Dentro del área de influencia del proyecto se pretende empelar a todas las personas dispuestas a trabajar sobre todo de la mano de obra no calificada, pretendiendo que la comunidad venda la materia prima a la planta procesadora de lácteos.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1. PRESUPUESTO INICIAL

La Asociación Lácteos Las MESAS – ASOLACM presenta el siguiente presupuesto con el objeto de expresar en términos concretos los efectos de sus proyecciones. En este sentido se orienta a concentrar conclusiones en el flujo de caja, valor presente neto y tasa interna de retorno.

Los componentes del presupuesto que se describirá en los puntos siguientes, es de tipo flexible previendo variaciones en el volumen de ventas estimado, incluyendo proyecciones en los estimativos de ingreso, costos, gastos y en los flujos de efectivo relacionados con éstos.

Local. Se dispone de un área de 1890 m² en donde se adecuará las instalaciones locativas. Las instalaciones son propiedad de la Asociación cuya titulación se gestionará ante INCODER; el valor comercial es de sesenta millones de pesos (60.000.000).

Muebles y Equipos de Oficina. En este rubro se tiene en cuenta el valor total de los muebles y equipos de oficina incluidos los impuestos, transportes e instalaciones, tal como lo muestra en el Cuadro subsiguiente. Se aclara que no se incluye los elementos de consumo de los equipos ya que forman parte de los costos operacionales.

Acondicionamiento de Local. Las obras civiles destinadas a la adecuación del centro de acopio se han presupuestado en ciento ochenta y tres mil quinientos setenta y seis mil pesos (\$ 183.576.000).

Stock Inicial. Se proyecta iniciar las operaciones comerciales alcanzando como meta el 1.35% de participación en el mercado

Plan Operativo. Se proyecta las actividades a realizarse en el plan operativo del plan de negocios.

En el cuadro 40 se describe el presupuesto Inicial del proyecto.

Cuadro 40. Presupuesto Inicial

INVERSIÓN	
Muebles y enseres	4.680.000
Equipo de Oficina	110.000
Equipos de Computación	3.240.000
Software	9.200.000
Acondicionamiento de local	183.576.000
Stock Inicial	23.625.000
Plan Operativo	10.000.000
Caja Inicial	2.000.000
Total Inversión	236.431.000

Fuente: Elaboración Propia

PAGO DE PERSONAL. El salario de los colaboradores está proyectado con base al índice de inflación promedio (6%) que se registra con base en los parámetros macroeconómicos del país.

Cuadro 41. Nomina

VALOR NOMINA MENSUAL	SALARIOS			SEGURIDAD SOCIAL			APORTES PARAFISC.	PRESTACIONES SOCIALES			
	Sueldo Básico	Auxilio Transporte	Total Devengado	Aporte Salud	Aporte Pensión	A.Riesgos Profesionales	SENA,ICBF, COMFAM	Cesantías	Intereses Cesantías	Primas	Vacaciones
				8%	10,88%	1,044%	9%	8,33%	1%	8,33%	4,17%
Gerente	1.800.000		1.800.000	144.000	195.750	18.792	162.000	149.940	18.000	149.940	75.060
Asesor	1.500.000		1.500.000	120.000	163.125	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Contador	1.500.000		1.500.000	120.000	163.125	15.660	135.000	124.950	15.000	124.950	62.550
Secretaría	560.000	59.218	619.218	44.800	60.900	5.846	50.400	46.648	5.600	46.648	23.352
Jefe de Ventas	1.000.000		1.000.000	80.000	108.750	10.440	90.000	83.300	10.000	83.300	41.700
Vendedores	2.400.000	59.218	2.459.218	192.000	261.000	25.056	216.000	199.920	24.000	199.920	100.080
Jefe de Producción y Bodega	1.000.000		1.000.000	80.000	108.750	10.440	90.000	83.300	10.000	83.300	41.700
Operario 1	2.800.000	59.218	2.859.218	224.000	304.500	29.232	252.000	233.240	28.000	233.240	116.760
TOTALES	12.560.000	177.654	12.737.654	1.004.800	1.365.900	131.126	1.130.400	1.046.248	125.600	1.046.248	523.752

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 42 se presenta la nomina proyectada a cinco años.

Cuadro 42. Nomina Proyectada

PRESUP.	SALARIOS	SEGURIDAD	APORTES	PRESTAC.	TOTAL PAGOS
ANUAL		SOCIAL	PARAFISC.	SOCIALES	PERSONAL
2012	152.851.848	30.021.917	13.564.800	32.902.176	229.340.741
2013	162.022.959	90.065.750	14.378.688	34.876.307	301.343.704
2014	171.744.336	95.469.695	15.241.409	36.968.885	319.424.326
2015	182.048.997	101.197.877	16.155.894	39.187.018	338.589.786
2016	192.971.936	107.269.750	17.125.247	41.538.239	358.905.173

Fuente: Elaboración Propia

9.2. FLUJO DE CAJA.

El estado de flujo de caja trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que puede tener la Asociación de Lácteos en el horizonte de cinco (5) años

Con base en los rubros considerados en el presupuesto inicial se procede a planear la liquidez necesaria para el buen funcionamiento de la Asociación de Lácteos - ASOLACM. En consecuencia, el presupuesto de efectivo es simplemente el intento de predecir las entradas de efectivo y sus desembolsos en el transcurso del periodo presupuestado.

Cuadro 43. Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS					
Saldo Inicial		-40.746.741	82.584.206	131.903.170	267.524.536
VENTA DE QUESO	1.512.000.000	1.602.720.000	1.602.720.000	1.800.816.192	1.908.865.164
Otros cobros	0	0	0	0	0
Subtotal ingresos	1.512.000.000	1.561.973.259	1.685.304.206	1.932.719.362	2.176.389.700
PAGOS CORRIENTES					
Proveedores	1.121.400.000	1.121.400.000	1.188.684.000	1.260.005.040	1.335.605.342
Pagos de personal	229.340.741	301.343.704	301.343.704	338.589.786	358.905.173
Servicios públicos	400.000	416.000	440.960	467.418	495.463
Pago M, E, C y Computo.	8.030.000				
Adecuaciones	183.576.000				
Plan Operativo	10.000.000				
Impuestos año anterior	0	56.229.350	62.932.372	66.132.583	70.162.950
Subtotal pagos corrientes	1.552.746.741	1.479.389.054	1.553.401.035	1.665.194.826	1.765.168.928
Saldo corriente de caja	-40.746.741	82.584.206	131.903.170	267.524.536	411.220.772
OPERACIONES DE CAPITAL					
Entradas de capital					
Recursos propios	0				0
Acció Social	0				0
Gobernación	0				0
Saldo operaciones de capital	0	0	0	0	0
RESULTADO FINAL TESORERIA	-40.746.741	82.584.206	131.903.170	267.524.536	411.220.772

Fuente: Elaboración Propia

9.3. ESTADO DE RESULTADOS.

Muestra los Ingresos y los gastos, así como la Utilidad o Pérdida resultante de las operaciones de la Asociación de Lácteos – ASOLACM proyectado a cinco años.

En el cuadro 41 se puede observar su composición.

Cuadro 44. Estado de Resultados.

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS					
Ventas	1.512.000.000	1.602.720.000	1.698.883.200	1.800.816.192	1.908.865.164
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Subtotal ingresos	1.512.000.000	1.602.720.000	1.698.883.200	1.800.816.192	1.908.865.164
COSTOS VARIABLES A LAS VENTAS					
Compras materias primas	1.121.400.000	1.121.400.000	1.188.684.000	1.260.005.040	1.335.605.342
Subtotal Costos Variables	1.121.400.000	1.121.400.000	1.188.684.000	1.260.005.040	1.335.605.342
Beneficio Bruto	390.600.000	481.320.000	510.199.200	540.811.152	573.259.821
COSTOS DE ESTRUCTURA					
Pagos de personal	229.340.741	301.343.704	319.424.326	338.589.786	358.905.173
Depreciación	14.809.000	16.099.591	18.560.972	19.512.521	20.600.833
Gastos servicios públicos	400.000	416.000	440.960	467.418	495.463
Subtotal C. de Estructura	244.549.741	317.859.294	338.426.258	358.569.724	380.001.469
Ben. antes de impuestos	146.050.259	163.460.706	171.772.942	182.241.428	193.258.352
Reservas Legales	14.605.026	16.346.071	17.177.294		
Impuestos sobre beneficios	56.229.350	62.932.372	66.132.583	70.162.950	74.404.466
RESULTADO FINAL TESORERIA	75.215.883	84.182.263	88.463.065	112.078.478	118.853.887

Fuente: Elaboración Propia

9.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Analizar el punto de equilibrio para la Asociación de Lácteos - ASOLACM le permitirá estudiar la relación que existe entre los costos fijos, los costos variables, los precios y las utilidades para estudiar el efecto general del nivel de producción, sobre los ingresos, costos y gastos y por consiguiente sobre las utilidades.

La distribución de los costos fijos y variables, es la base para el análisis del punto de equilibrio tal como lo muestran el cuadro 45 y la gráfica 32.

Cuadro 45. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN KG AÑO 2012

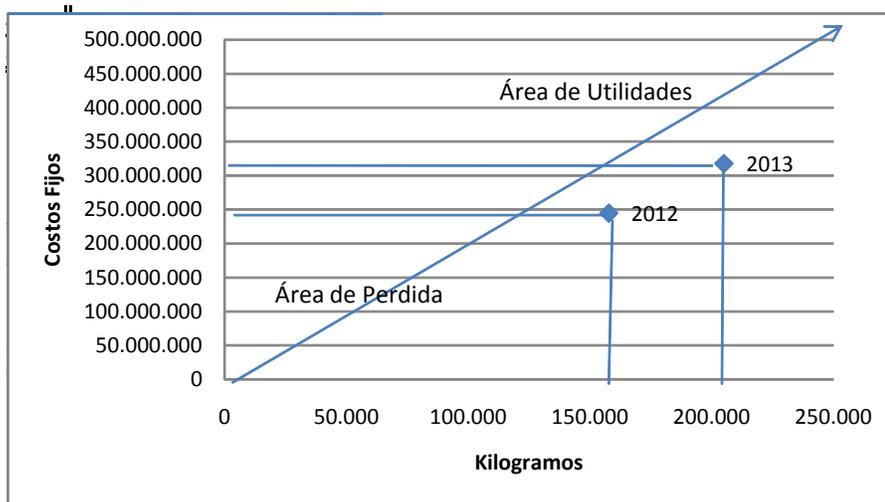
Costos fijos totales	244.549.741
Precio de venta unitario	6.000
Costos variable unitario	4.450
Punto de equilibrio	157.774

PUNTO DE EQUILIBRIO EN KG AÑO 2013

Costos fijos totales	317.859.294
Precio de venta unitario	6.000
Costos variable unitario	4.450
Punto de equilibrio	205.071

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 32. Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, la cantidad de Kilogramos de queso que la Asociación de Lácteos debe comercializar, cumpliendo la condición que los ingresos obtenidos sean iguales a los costos totales es de 157.774 al 2012 y 205.071 al 2013.

10. EVALUACIÓN FINANCIERA

10.1. TASA DE DESCUENTO

Se procede a calcular el valor presente neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), estimando la tasa exigida por los asociados, teniendo en cuenta los riesgos y la característica del proyecto se la estima en 20%.

Ahora se debe calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Cuadro 46. Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

TASA INTERNA DE RETORNO	
INVERSIÓN	-220.000.000
FLUJO NETO 1	-40.746.741
FLUJO NETO 2	82.584.206
FLUJO NETO 3	131.903.170
FLUJO NETO 4	267.524.536
FLUJO NETO 5	411.220.772
TIR	38%
VALOR PRESENTE NETO	
COSTO DE OPORTUNIDAD	20%
VPN	\$ 174.002.317,36

Fuente: Elaboración Propia

El anterior análisis financiero calculó los valores presentes con la tasa mínima de descuento esperada por la Asociación. Con el resultado del VPN se puede interpretar que el proyecto permite recuperar la inversión dejando un excedente para los participantes en la Asociación de \$ 174.002.317,36

La tasa interna de retorno (TIR) que se obtuvo evidencia que el proyecto es potencialmente atractivo.

10.2. EVALUACIÓN SOCIAL

La implementación del proyecto genera rentabilidad social:

- Agrupa a 230 familias beneficiando aproximadamente a 690 personas población, todos población vulnerable.
- Permitirá la reactivación económica de trece (13) veredas que en el pasado se caracterizó por la proliferación de cultivos ilícitos.
- Proyectos complementarios a la producción de leche minimizará el riesgo de desplazamientos hacia centros urbanos.
- Permitirá a la población vulnerable la posibilidad de demandar un producto básico, como es la leche, a precios bajos y cumpliendo con las respectivas normas de higiene.
- Evitará la devastación ecológica que generó los cultivos ilícitos y que deriva la ganadería extensiva.
- Permitirá, en el área de influencia del proyecto, la absoluta erradicación de cultivos ilícitos. En las fotografías ubicadas en la parte inferior del texto muestra el pasado nefasto caracterizado por los cultivos ilícitos y en el presente, totalmente erradicados, ofreciendo terrenos aptos para la ganadería.

Fotografía 3. Pasado y Presente de la Área de Influencia del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

11. PLAN OPERATIVO

Para construir la construcción del Plan Operativo se requiere de acciones claves las cuales se obtuvieron con la colaboración de accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y asesores de la asociación. Se utilizó la técnica IGO, Importancia y Gobernabilidad, implementado los instrumentos que se observan en el anexo H, en dirección de objetivos y acciones, con base en los cuales se priorizará los proyectos de la Asociación de Lácteos Las Mesas ASOLACM ya que los diferentes emprendimiento integradores tienen diferentes grados de importancia para alcanzar el objetivo.

En este contexto, la gobernabilidad es alta si el proyecto puede ser llevado a cabo con éxito; moderado si el proyecto o estratégica es realizable parcialmente; baja, expresión que el dominio en la realización de la acción es muy débil; y nula, indicador que ASOLACM no tienen ninguna posibilidad en la respectiva acción o proyecto agroindustrial.

En el cuadro 47, se relacionan los resultados de la relación importancia de los proyecto agroindustriales y acciones de mercadeo de ASOLACM. Esta dimensión se calificó teniendo como base los criterios de control sobre las variables, definiendo la gobernabilidad como sigue: Fuerte, 5; Moderado, 3; Débil, 1 y Nulo, 0, obteniendo así la cuantificación de cada variable y la importancia un número de 1 a 20 sistematizado por la herramienta IGO.

Cuadro 47. Priorización de las Acciones de ASOLACM

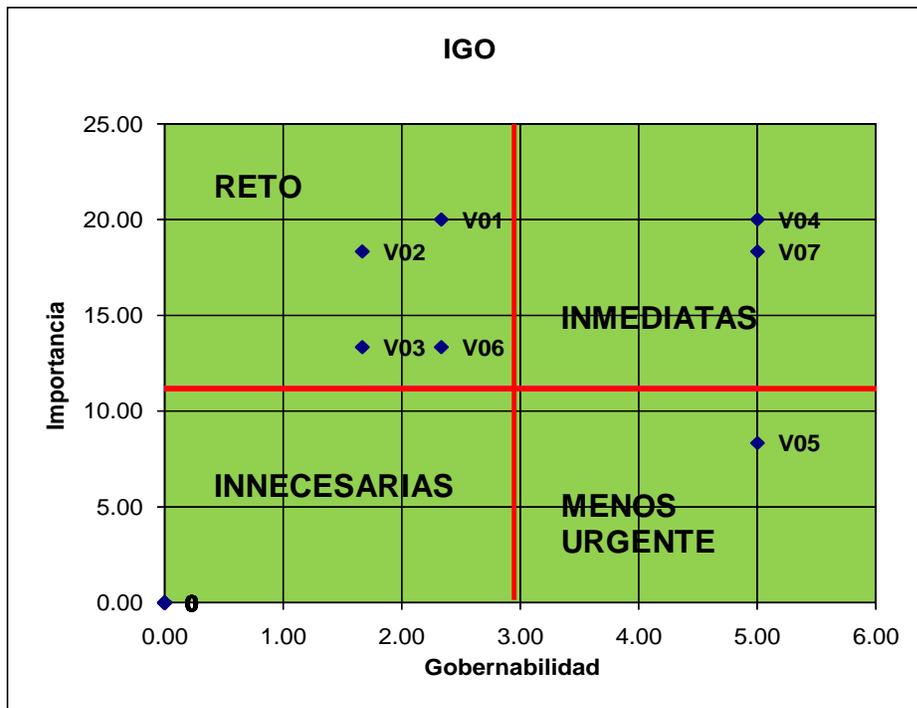
Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
V01	Diversificación Concéntrica	2.33	20.00	11.17
V02	Integración Vertical	1.67	18.33	11.17
V03	Plan de Mejoramiento Genético	1.67	13.33	11.17
V04	Penetración en el mercado	5.00	20.00	11.17
V05	Gerencia de la Calidad Total	5.00	8.33	11.17
V06	Promover la aplicación de tecnología limpia	2.33	13.33	11.17
V07	Mercadeo sin Fronteras	5.00	18.33	11.17

Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

11.1 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD – IGO.

Luego de priorizar las acciones, con base en el software IGO, como lo muestra el gráfico 33, se representaron esquemáticamente los valores de importancia y gobernabilidad de las diferentes demandas tecnológicas y no tecnológicas en el plano cartesiano, en donde el eje **X** representa la importancia y el eje **Y** la gobernabilidad. La finalidad de este análisis fue segmentar el plano en cuatro cuadrantes utilizando los valores de la mediana tanto para importancia como para gobernabilidad. En este sentido, con base en los resultados presentados en el plano cartesiano se eligieron las acciones que se clasifican en los cuadrantes 1 y 2, identificados como Inmediatas y Retos.

Gráfico 33, Importancia y Gobernabilidad



Fuente: Elaboración Propia, Software IGO

En el cuadrante superior derecho, se ubican los proyectos estratégicos de ASOLAM. Con la más alta importancia y gobernabilidad se encuentra penetración en el mercado (V04) y Mercadeo sin fronteras (V07). Son proyectos estratégicos con los que la Asociación pretende lograr el mayor impacto a corto plazo.

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran los retos, que son los proyectos estratégicos de ASOLACM en el largo plazo. En este orden de análisis, el proyecto

de mayor importancia es Diversificación concéntrica (V01). Posteriormente sigue en orden de importancia, Integración vertical (V02). Con igual importancia aparecen el proyecto de plan de mejoramiento genético (V03) y Promover la aplicación de tecnología limpia (V06).

En el cuadrante inferior derecho, aparece el proyecto de Gerencia de la calidad total (V05). que representa un proyecto fundamental para fortalecer el posicionamiento de la Asociación de Lácteos las Mesas (ASOLACM).

Finalmente, en el cuadrante inferior izquierdo, no ubican proyectos estratégicos.

En consecuencia es pertinente mencionar que todos los proyectos estratégicos de ASOLACM son relevantes.

11.3. ACCIONES BASE POR OBJETIVO

La arquitectura estratégica diseñada a partir de las acciones base por objetivo se describen en el cuadro 48.

Cuadro 48. Acción Base por Objetivos año 2015 ASOLAM.

1. OBJETIVO: PENETRACIÓN EN EL MERCADO				
Penetrar en el mercado con el 1,93% del mercado total..				
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	ALIANZA
1.1. Alcanzar el 1,93% de participación del mercado en Pasto y el mercado de panaderías en Cali.	El 30 de diciembre de 2013 se deberá alcanzar la participación del mercado del 1,93%	1.1.1 Distribución Intensiva y Merchandising en el punto de venta	Ventas Empresa/ Ventas Sector	
2. OBJETIVO: MERCADEO SIN FRONTERAS				
Estructurar el 100% de sinergia en la planta procesadora ASOLACM				
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	ALIANZA
2.1. Motivación y reconocimiento.	A diciembre 30 de 2012 deberá existir sinergia entre los colaboradores	2.1.1. Capacitación Permanente.	Capacitación Realizada/ Total Programadas	SENA, UDENAR.
		2.1.2 Actividades de Recreación	Actividades de Recreación/ Total Programadas	CONFAMILIAR
3. OBJETIVO DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA				
Estructurar el 100% de sinergia en la planta procesadora ASOLACM				
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	ALIANZA
3.1. Producir yogurt en diferentes presentaciones	A diciembre de 2015 deberá implementarse una nueva línea de productos el portafolio de ASOLACM.	3.1.1. Comercializar yogurt en los puntos de venta en donde se encuentra el queso de ASOLACM	Profundización de línea/ Longitud de Línea	Tiendas, Panaderías

4. OBJETIVO: INTEGRACIÓN VERTICAL				
Estructurar una integración vertical hacia delante al 100%.				
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	ALIANZA
4.1. Generar negocio en la línea de Lácteos.	A junio 30 de 2016 se deberá comercializar lácteos de ASOLACM en diferentes puntos de venta.	4.1.1. Comercializar productos lácteos en los puntos de venta de ASOLACM	Puntos de Venta Implementados/ Puntos de Venta Planeados	

5. OBJETIVO: PLAN DE MEJORAMIENTO GENÉTICO				
Implementar el 100% de la composición genética de proveedores asociados				
OBJETIVO ESPECIFICO	AGENDA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	ALIANZA
5.1 Establecer un plan de mejoramiento genético	A enero de 2015, los asociados deberán implementar tecnología limpia y poseer un ganado apropiado para la ganadería láctea	5.1.1 Se implementara a través de transferencia tecnológica en finca y la ejecución de programas de capacitación.	Uidad de Semovientes certifiacdos/ Total de semovientes base	SENA, UDENAR, FINAGRO, FEDEGAN
5.2 Promover la aplicación de tecnologías limpias			Unidad Productivas Certificadas/ Total Unidades productivas familiares	

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del Plan de Negocios fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de La Asociación de Lácteos las Mesas ASOLACM, entre los cuales se destacan:

En el análisis diagnóstico se concluye que ASOLACM, evaluando sus capacidades internas, obtuvo un resultado de 3,11, concluyendo que los factores de cambio que dinamizan son fortalezas, excepto capacidad directiva y posicionamiento que se constituyen en amenazas mayores. En consecuencia, los factores internos expresan en términos de tendencia una fortaleza competitiva. En cuanto a la evaluación del entorno, el resultado ponderado que se obtuvo es de 2,19, en donde se concluye que ASOLACM compite en un entorno que está por debajo del promedio, en cuanto a atractivo general, cabe destacar que el factor en el que presenta oportunidad es en Cooperación Internacional, considerando el resto de variables como amenazas.

En cuanto al entorno competitivo se concluye que ASOLACM compite en un escenario de alta competitividad en donde el líder es Colanta, con un porcentaje de 3,72%, seguido de la empresa Colácteos, con un porcentaje de 3,42% y siendo ASOLACM con un relativo pobre desempeño ASOLACM, con un resultado de 2,57%, se observa que la competencia es alta puesto que todos los actores tienen una gran oportunidad dentro del sector lácteo, en este sentido, ASOLACM, debe intervenir factores tendiente a fortalecer el talento humano, inocuidad, estacionalidad y la gestión de mercadeo.

En consumidores se puede concluir que la influencia de compra de queso la tienen las mujeres adultas jóvenes y de mediana edad en un 78%. Dentro de la población de estudio correlacionando las variables estrato e ingreso, se encontró que en el 40% devengan ingresos por debajo del salario mínimo, de ellos el 26% pertenece al estrato dos, los encuestados que sus ingresos son mayores a 6 salarios mínimos se presentan en el estrato 4 y 5, con un 0,79%.

Se concluye que el lugar de compra de queso dentro de la población objeto de estudio, se realiza en tiendas de barrio en un 65,18% en los estratos 1, 2 y 3. Los estratos 4 y 5 prefieren hacer su compra en Punto de Venta con un 8% y Supermercados con un 6%.

Se concluye que Pasto es un mercado atractivo para las empresas lácteas. Puesto que el 100% de los encuestados consumen quesos. En cuanto a la frecuencia de consumo se concluye que el 50% de los encuestados consume queso cada dos

días. Considerando el perfil del consumidor de queso en la ciudad de Pasto según las características organolépticas del producto, se concluye que el 51,31% de los encuestados prefiere el queso campesino.

En conclusión los consumidores de de San Juan de Pasto percibe la calidad del producto en la frescura, presentación, durabilidad y estética; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la capacidad de respuesta, atención, comunicación, accesibilidad y amabilidad.

El estudio de mercado a los canales de distribuidores se realizó en las tiendas de barrio de los estratos 1, 2, y 3 en lo cual se concluye que 81,94% son establecimientos de tipo tienda de barrio y el 18,06% se catalogan minimercados, de los cuales el 82,61% de los distribuidores comercializan queso campesino, el 11,71% queso doble crema y el 5,69% cuajada, en donde la marca mas posicionada es Colacteos con el 76% y la prefieren por la calidad en un 80%.

En conclusión los canales de distribución en la Ciudad de Pasto perciben la calidad del producto en precio, sabor, empaque y durabilidad; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la accesibilidad y atención.

En cuanto al estudio de mercado de Panaderías en la ciudad de Cali, se concluye que el 64% son panaderías son pequeñas, ubicadas el 11% en el estrato 1, el 36% en el estrato 2, el 10% en el estrato 3; las panaderías medianas corresponde al 25% las cuales se ubican en el estrato 3 y 4 aproximadamente con un 8% y 6% respectivamente. Las panaderías grandes se ubican en los estratos más altos de la ciudad y son aproximadamente el 10%. De las cuales el 64% afirman que utilizan en la preparación de sus productos queso industrial, En este sentido, la marca preferida es los Alpes con un 47.58%.

Encontrando los factores clave de éxito para los proveedores de panaderías en la ciudad de Cali, se concluye que el 54% se orientan por el precio y perciben la calidad del producto en precio, frescura, durabilidad, estética y conformidad con el pesaje; en referencia a las dimensiones del servicio, los encuestados prefieren la capacidad de respuesta, comunicación, accesibilidad y atención.

En el balance oferta – demanda, se puede concluir que existe una demanda real insatisfecha semanal de 2.983 kilogramos de queso fresco (consumo Pasto) y una demanda potencial insatisfecha de 7.131 kilogramos de queso fresco (consumo panaderías Cali).

Aplicando la Matriz de ciclo de vida del producto y con referencia a datos históricos de leche procesada, se concluye que el del sector crecimiento es de 4% en un periodo comprendido entre el año 2005 - 2009, no obstante las tendencias de los últimos años del cual se tiene registro son evidencia de un mercado con perspectivas de crecimiento. Calculando el correspondiente indicador, entre los

años 2007- 2008 permiten evidenciar una tasa de crecimiento que por exceso representa el 11%, en consecuencia se encuentra en una etapa de crecimiento.

En cuanto a la localización del proyecto, y con ayuda del método Brown y Gibson se concluye que el mayor valor de medida de preferencia de localización MPL, es 43% para la localización en Las Mesas, seguido de El Tablón de Gómez y Pasto con una medida de preferencia de 28%. Ubicando el proyecto en el corregimiento de las Mesas.

Realizando el estudio financiero, se concluye que el plan de negocios para la Asociación de Lácteos las Mesas ASOLACM, es viable teniendo en cuenta que la tasa interna de retorno es del 38%.

RECOMENDACIONES

Se sugiere desde el ámbito del diagnóstico estratégico mantener la posición estratégica competitiva para lo cual se debe fortalecer en primera instancia la cultura corporativa en aras de fortalecer la capacidad directiva.

En el ámbito del perfil de capacidades internas y concurrente con la anterior recomendación resulta relevante fortalecer la fidelización y la retención del target fortaleciendo el top of mind. En consecuencia, se exhorta a ASOLACM para que trabaje paralelamente el fortalecimiento de su imagen corporativa y estrategias agresivas de marca acudiendo a la figura de co-branding con almacenes de cadena.

Dada la dinámica del entorno se recomienda implementar un plan vigía con un enfoque prospectivo que permitan estructurar planes de contingencia para mitigar factores de cambio.

ASOLACM debe fortalecer su portafolio de productos en términos de amplitud y profundidad de línea fortaleciendo su core business y el core competence.

ASOLACM debe considerar fortalecer su estrategia de integración vertical hacia delante estructurando programas de merchandising.

La empresa debe considerar celebrar alianzas estratégicas previo un análisis de juego de actores de tal forma que le permita ser a programas de benchmarking cooperativo.

ASOLACM debe articular a su planeación prospectiva estudios que permitan estructurar una planta procesadora de leche pasteurizada UHT para poder expandirse apoyado con la estrategia de desarrollo de producto en zonas estratégicamente atractivas del nororiente del departamento de Nariño.

ASOLACM debe certificarse a corto plazo en normas HACCP iniciando con la implementación de las normas POES para evidenciar un valor agregado en términos de inocuidad.

La Gerencia de la Asociación ASOLACM debe procurar el trabajo en equipo implementado los principios de la gerencia de la calidad total.

Desde al ámbito financiero ASOLACM debe fortalecer su apalancamiento cofinanciando sus operaciones con cooperación internacional, particularmente con el IICA y USAID.

ASOLACM requiere motivar la participación del colectivo agropecuario socializando los diferentes resultados de sus operaciones para que su cliente interno perciba los resultados que evidencian la evaluación positiva del plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

GODET M., "Manual de prospectiva estratégica", Dunod, 2 tomes 1998.

GODET M., Escenarios y Gestión Estratégica, Butterworth, 1987. Traducción de la Prospectiva y planificación estratégica, Económica 1985.

GODET M., ROUBELAT F "Crear el futuro: el uso y abuso de los escenarios", la planificación de largo alcance, vol. 29, nº 2, abril 1996.

GODET Michel, Prospektiker y Durance. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, Cuaderno 20. 2007

DAVID, Fred R., LA GERENCIA ESTRATEGICA; LEGIS Fondo editorial, primera edición, Santafe de Bogota, Colombia;

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2001; Tercera Edición.

MOJICA J; Trujillo R y Otros. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de La Cadena Láctea Colombiana 2007. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Proyecto Transición de la Agricultura.

SAPAG, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 2000. 400 p.

NET GRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.fenalcobogota.com.co>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.google.com>
- <http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO A. DIAGNOSTICO INTERNO DE ASOLACM

El presente cuestionario tiene como fin establecer las fortalezas y debilidades, con el propósito de conocer las variables claves de ASOLACM

CUESTIONARIO

AUDITORIA GERENCIAL

• ORGANIZACIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una clara estructura organizacional, que se evidencia mediante un organigrama formal?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

2. ¿El personal conoce con claridad las funciones, responsabilidades y métodos para realizar sus tareas?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

3. ¿Están definidos claramente los sistemas de control y evaluación en la empresa?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

4. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias y tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

• PLANEACIÓN

5. ¿La empresa tiene una cultura corporativa bien definida y divulgada?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

6. ¿Realiza la empresa auditorías internas en cada una de sus áreas?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

7. ¿La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, geográfico, demográfico, político y legal?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

8. ¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados claves?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

9. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?

A. Debilidad Alta.
C. Debilidad Baja.

B. Fortaleza Baja.
D. Fortaleza Alta.

• CONTROL

10. ¿La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, distribución, calidad y gerenciales?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

11. ¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

• **PERSONAL**

12. ¿La empresa cuenta con procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar personal?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

13. ¿Los colaboradores de la empresa esta altamente motivado?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

14. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación a los colaboradores?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

15. ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

16. ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones para cada colaborador de acuerdo a su cargo (manual de funciones)?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

• **DIRECCIÓN**

17. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

18. ¿La empresa cuenta con gerentes líderes?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

AUDITORIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

• **DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

19. ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas para llevar acabo su actividad?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

20. ¿La empresa cuenta con un sistema de distribución planificado y eficiente?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

21. ¿Dispone la empresa de un Plan de Comercialización con metas a cumplir en el tiempo?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

22. ¿Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra, entre otros que le permitan a la empresa definir estrategias de venta?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
 C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

23. ¿Están actualizados los productos que ofrece la empresa, a las necesidades actuales de mercado?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

24. ¿La empresa ha desarrollado un sistema de comercialización eficiente que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

25. ¿La forma de comercialización de la empresa es diferente a la de sus competidores?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

26. ¿Los productos que ofrece la empresa están certificados y existe control de calidad?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

• INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

27. ¿Existe un proceso establecido de gestión de investigación y desarrollo?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

28. ¿Cuenta la empresa con recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

29. ¿Conoce la empresa los beneficios de realizar investigación y desarrollo?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

30. ¿La empresa tiene la capacidad para aprovechar las ideas y explotar los descubrimientos que se presenten a través de la investigación y desarrollo?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

AUDITORIA FINANCIERA

• FINANZAS

31. ¿La empresa tiene una política de financiación de sus actividades?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

32. ¿El capital propio y la rentabilidad de la empresa han aumentado en el último año?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

33. ¿La empresa NO tiene carga de deuda respecto al capital propio?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADEO

• COMPETENCIA Y MERCADEO

34. ¿La empresa tiene una representativa participación de mercado?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

35. ¿La empresa tiene bien definido el sector en el cual participa?

- A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

36. ¿La empresa es diferente y atractiva respecto a la competencia?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

37. ¿La empresa tiene claramente definido a quienes están dirigidos sus productos y cuales son sus nichos de mercado?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

38. ¿La fuerza de venta es suficientemente calificada y capacitada para cumplir con los objetivos de la empresa?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

39. ¿La empresa periódicamente hace estudios de mercado planificados?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

40. ¿Se utiliza publicidad para vender los productos?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

SERVICIO AL CLIENTE

41. ¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

42. ¿La empresa hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

43. ¿La empresa evalúa constantemente la atención y servicio al cliente?
A. Debilidad Alta. B. Fortaleza Baja.
C. Debilidad Baja. D. Fortaleza Alta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

**ANEXO B.
SUMA DE MATRICES ANÁLISIS INTERNO**

Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje
Capacidad Directiva	72	62	67
Trabajo en Equipo	58	66	62
Capacidad Instalada	62	50	56
Integración Vertical	62	49	55,5
Diversificación	55	55	55
Asociatividad	53	56	54,5
Cultura Corporativa	48	56	52
Posicionamiento	54	49	51,5
Plan de Comercialización	41	61	51
Investigación y Desarrollo	70	30	50
Apalancamiento Financiero	54	45	49,5
Tecnología de Punta	48	47	47,5
Orientación Empresarial	38	56	47
Investigación de Mercados	53	41	47
Sistemas de Toma de Decisión	37	57	47
Control de Calidad	48	42	45
Comunicación y Control Gerencial	32	55	43,5
Rentabilidad y Retorno de Inversión	34	52	43
Calidad del Servicio al Cliente	38	47	42,5
Aplicación de Sistemas Informáticos	38	45	41,5
Capacitación	49	32	40,5
Selección del Personal	44	35	39,5
Desarrollo y Flexibilidad de la Estructura Organizacional	47	31	39
Capacidad para Satisfacer la Demanda	46	32	39
Motivación	33	44	38,5
Sistema de Coordinación y Evaluación de Gestión	44	32	38
Programas de Publicidad	34	42	38
Fuerza de Ventas	28	43	35,5
Participación del Mercado	21	49	35
Sistemas de Distribución	43	23	33
Totales	1384	1384	

Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje
Capacidad Directiva	153026	133186	143106
Trabajo en Equipo	127456	141290	134373
Capacidad Instalada	128037	108582	118309,5
Diversificación	115722	113721	114721,5
Integración Vertical	125503	101330	113416,5
Asociatividad	106069	113716	109892,5
Posicionamiento	115609	102892	109250,5
Investigación y Desarrollo	150547	64021	107284
Cultura Corporativa	97233	117051	107142
Apalancamiento Financiero	117379	96150	106764,5
Plan de Comercialización	83002	127668	105335
Orientación Empresarial	84703	123254	103978,5
Investigación de Mercados	121553	85667	103610
Tecnología de Punta	104797	102107	103452
Sistemas de Toma de Decisión	84126	122462	103294
Control de Calidad	103365	95454	99409,5
Comunicación y Control Gerencial	69892	117670	93781
Rentabilidad y Retorno de Inversión	72418	109464	90941
Capacitación	111825	70056	90940,5
Calidad del Servicio al Cliente	79318	102331	90824,5
Selección del Personal	95363	78238	86800,5
Aplicación de Sistemas Informáticos	78883	94398	86640,5
Motivación	76406	95700	86053
Desarrollo y Flexibilidad de la Estructura Organizacional	102064	68355	85209,5
Sistema de Coordinación y Evaluación de Gestión	91547	70288	80917,5
Capacidad para Satisfacer la Demanda	95104	65188	80146
Programas de Publicidad	72938	85775	79356,5
Fuerza de Ventas	57213	95599	76406
Participación del Mercado	46149	105928	76038,5
Sistemas de Distribución	90861	50567	70714
Totales	1384	1384	

ANEXO C.
SUMA DE MATRICES ANÁLISIS DEL ENTORNO

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
Programas de Fomento	52	45	48,5
Infraestructura Vial	35	45	40
Tendencias	37	40	38,5
Cooperación Internacional	44	32	38
Factores Socioculturales	34	33	33,5
Tratado de Libre Comercio	45	20	32,5
Conflicto Armado	37	24	30,5
Política Cambiaria	40	21	30,5
Narcotráfico	40	18	29
Canales de Distribución y Comercialización	24	33	28,5
Precios de Insumos	27	29	28
Migración Campo Ciudad	20	35	27,5
Gestión Pública	25	26	25,5
Sostenibilidad del Agroecosistema	14	34	24
Producto Interno Bruto	24	22	23
Corrupción	26	14	20
Política Arancelaria	24	16	20
Encadenamiento Vertical	12	27	19,5
Política Ambiental	15	23	19
Estabilidad Social	13	21	17
Estabilidad Política	22	11	16,5
Balanza Comercial	18	10	14
Ubicación Geográfica	6	21	13,5
Impuestos	0	16	8
Competitividad	1	14	7,5
Desempleo	5	10	7,5
Totales	640	640	

Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE
Programas de Fomento	38597	32675	35636
Infraestructura Vial	24701	33433	29067
Cooperación Internacional	33395	23209	28302
Tendencias	25872	29490	27681
Factores Socioculturales	26517	25357	25937
Conflicto Armado	30004	17991	23997,5
Tratado de Libre Comercio	31709	13670	22689,5
Precios de Insumos	22397	22355	22376
Canales de Distribución y Comercialización	17155	25448	21301,5
Narcotráfico	27375	13647	20511
Gestión Pública	19492	20614	20053
Migración Campo Ciudad	13182	26297	19739,5
Política Cambiaria	23507	15837	19672
Sostenibilidad del Agroecosistema	12760	26004	19382
Producto Interno Bruto	22467	15166	18816,5
Política Arancelaria	22467	14315	18391
Política Ambiental	11753	18653	15203
Estabilidad Social	10962	16535	13748,5
Encadenamiento Vertical	8435	18624	13529,5
Corrupción	16195	9001	12598
Balanza Comercial	14384	7961	11172,5
Estabilidad Política	14907	7166	11036,5
Ubicación Geográfica	2752	16423	9587,5
Impuestos	0	12012	6006
Desempleo	5498	5854	5676
Competitividad	482	9228	4855
Totales	640	640	

ANEXO D. ENCUESTA A CONSUMIDORES

Objetivo: Determinar el perfil del consumidor de queso en la ciudad de Pasto y las dimensiones de calidad que percibe. Este estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta.

CUESTIONARIO

1. Señale de acuerdo al género.
a. Masculino b. Femenino

2. Cuál es su estado civil?
a. Soltero b. Unión Libre c. Casado d. Divorciado e. Viudo

3. En que estrato se encuentra ubicada su vivienda
a. 1. b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6

4. Marque de acuerdo al rango de edad al que pertenece:
a. 20 años b. Entre 21 y 25 años
c. Entre 26 y 30 años e. Entre 31 y 40 años
f. Entre 41 y 50 años g. Entre 51 y 60 años
h. Mayores de 60 años

5. Señale de acuerdo a su nivel de escolaridad:
a. Ninguno b. Primaria
c. Bachillerato e. Técnico
f. Profesional g. Posgrado

6. Señale de acuerdo a su nivel de ingresos.
a. Menos de 1 SMLV b. 1 SMLV
c. 2 SMLV e. 3 SMLV
f. 4 SMLV g. 5 SMLV
h. 6 SMLV

7. Cuántas personas conforman el hogar?
a. Menos de 2 b. 2
c. 3 e. 4
f. 5 g. más de 5

8. En su hogar consume Queso?
a. SI b. NO
Por que? _____
(Si la respuesta es negativa agradezca y finalice la encuesta)

9. Con que frecuencia es su consumo de Queso?
a. Diaria b. Cada 2 días
c. 1 vez por semana e. Quincenal
f. Mensual g. Otro
Cuál? _____

10. De acuerdo a las características organolépticas del producto, que clase de queso consume?

- a. Queso Campesino
- b. Cuajada
- c. Queso Doble Crema
- e. Queso Mozzarella
- g. Otro

Cuál? _____

11. En dónde compra el Queso:

- a. Supermercados
- b. Puntos de Venta Lácteos
- c. Productor directo
- e. Plaza de mercado
- f. Tiendas de Barrio
- g. Otro

Cuál? _____

12. Que marca de queso es la de su preferencia?

- a. Colacteos
- b. Alpina
- c. Colanta
- e. Sin Marca
- g. Otro

Cuál? _____

13. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Qué tan importante es para usted en la decisión de compra de queso las siguientes variables?

CRITERIO	1	2	3	4	5	NS/NR
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO						
Precio						
Inocuidad						
Marca						
Frescura						
Presentación						
Sabor						
Empaque						
Durabilidad						
Estética						
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO						
Capacidad de Respuesta						
Atención						
Comunicación						
Accesibilidad						
Amabilidad						
Credibilidad						
Comprensión						

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO E. ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Determinar el perfil del distribuidor de queso en la ciudad de Pasto y las dimensiones de calidad que percibe. Este estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta.

CUESTIONARIO

1. Tipo de establecimiento al que se dirige la encuesta:
a. Supermercado b. Minimercado
c. Tienda de Barrio

2. En que estrato se encuentra ubicado su establecimiento?
a. 1. b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6

3. De acuerdo a las características organolépticas del producto, que clase de queso vende en su establecimiento?
a. Queso Campesino b. Cuajada
c. Queso Doble Crema e. Queso Mozarela
g. Otro
Cuál? _____

4. Que marca de queso vende en su establecimiento?
a. Colacteos b. Alpina
c. Colanta e. Sin Marca
g. Otro
Cuál? _____

5. Con que frecuencia realiza su pedido de queso a su proveedor?
a. Diaria b. Cada 2 Días
c. Semanal e. Quincenal

6. En que cantidad realiza su pedido de queso a su proveedor?
a. Media Kilo b. 1 Kilo
c. de 2 a 5 Kilos e. de 5 a 10 Kilos
f. más de 10 kilos

7. Quiénes generalmente compran queso? (Elija una sola opción)
a. Ama de casa b. Jefe del hogar
c. Empleada doméstica e. Otros
Quiénes? _____

8. Por cuál de las siguientes razones usted compra queso a su proveedor?
a. Precio b. Calidad
c. Políticas de crédito e. Atención
f. Servicio a domicilio g. Otras
Cuál? _____

9. Por lo general, cómo realiza su pedido de Queso?

- a. Personal b. Llamada telefónica
 c. Vendedor e. Otra

Cuál? _____

10. Cuál es el valor agregado más relevante que le otorga su proveedor de Queso?

- a. Promociones b. Facilidades de pago
 c. Asesoría e. Incentivos por compra
 g. Otro

Cuál? _____

11. Por lo general, cuál es la forma de pago a su proveedor de queso?

- a. Efectivo b. Cheque
 c. Contra factura e. Por cuotas
 g. Otro

Cuál? _____

12. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, señale las dimensiones de la calidad para el queso

CRITERIO	1	2	3	4	5	NS/NR
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO						
Precio						
Inocuidad						
Marca						
Frescura						
Presentación						
Sabor						
Empaque						
Durabilidad						
Estética						
Conformidad del Pesaje						
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO						
Capacidad de Respuesta						
Atención						
Comunicación						
Accesibilidad						
Amabilidad						
Credibilidad						
Comprensión						

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO F. ENCUESTA A PANADERÍAS

Objetivo: Determinar el perfil de las panaderías en la ciudad de Cali y las dimensiones de calidad que percibe. Este estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta.

CUESTIONARIO

1. Tipo de establecimiento al que se dirige la encuesta:

- a. Panadería Grande b. Panadería Mediana
c. Panadería Pequeña

2. En que estrato se encuentra ubicado su establecimiento?

- a. 1. b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6

3. De acuerdo a las características organolépticas del producto, que clase de queso utiliza para la elaboración de sus productos?

- b. Queso Campesino b. Cuajada
c. Queso Doble Crema e. Queso Mozzarella
g. Queso Industrial

4. Que marca de queso vende en su establecimiento?

- a. Colacteos b. Alpina
c. Colanta e. Sin Marca
g. Otro

Cuál? _____

5. Con que frecuencia realiza su pedido de queso a su proveedor?

- a. Diaria b. Cada 2 Días
c. Semanal e. Quincenal

6. En que cantidad realiza su pedido de queso a su proveedor?

- a. Media Kilo b. 1 Kilo
c. de 2 a 5 Kilos e. de 5 a 10 Kilos
f. más de 10 kilos

7. Por cuál de las siguientes razones usted compra queso a su proveedor?

- a. Precio b. Calidad
c. Políticas de crédito e. Atención
f. Servicio a domicilio g. Otras

Cuál? _____

8. Por lo general, cómo realiza su pedido de Queso?

- a. Personal b. Llamada telefónica
c. Vendedor e. Otra

Cuál? _____

9. Cuál es el valor agregado más relevante que le otorga su proveedor de Queso?

- a. Promociones b. Facilidades de pago
 c. Asesoría e. Incentivos por compra
 g. Otro

Cuál? _____

10. Por lo general, cuál es la forma de pago a su proveedor de queso?

- b. Efectivo b. Cheque
 c. Contra factura e. Por cuotas
 g. Otro

Cuál? _____

1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, señale las dimensiones de la calidad para el queso

CRITERIO	1	2	3	4	5	NS/NR
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO						
Precio						
Inocuidad						
Marca						
Frescura						
Presentación						
Sabor						
Empaque						
Durabilidad						
Estética						
Conformidad del Pesaje						
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO						
Capacidad de Respuesta						
Atención						
Comunicación						
Accesibilidad						
Amabilidad						
Credibilidad						
Comprensión						

¡Muchas gracias por su colaboración!

**ANEXO G.
PRESUPUESTO PLANTA ASOLACM**



JAVIER OSWALDO MORENO MESÍAS
INGENIERO CIVIL ESPECIALISTA EN ESTRUCTURAS

ESTIMATIVO DE COSTOS
REFORMA PLANTA DE LÁCTEOS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VR UNIT	VR PARCIAL
01	MAMPOSTERÍA A CONSTRUIR	450	M2	25000	11250000
02	CIMENTOS CICLÓPEO	48	M3	230000	11040000
03	VIGAS DE AMARRE CIMENTOS	150	ML	54000	8100000
04	VIGAS DE ENRASE	150	ML	54000	8100000
05	COLUMNAS DE AMARRE	90	ML	54000	4860000
06	MAMPOSTERÍA A DEMOLER	200	M2	8000	1600000
07	PAÑETE MUROS	450	M2	18000	8100000
08	ESTUCO MUROS NUEVOS	350	M2	12000	4200000
09	ESTUCO MUROS EXISTENTES	150	M2	15000	2250000
10	ENCHAPE MUROS CERÁMICA	200	M2	28000	5600000
11	PINTURA MUROS	500	M2	12000	6000000
12	PISOS EN CERÁMICA	600	M2	36000	21600000
13	RETIRO DE ESCOMBROS	90	M3	30000	2700000
14	RENOVACIÓN CUBIERTA	600	M2	28000	16800000
15	CIELO FALSO EN PANEL YESO	600	M2	48000	28800000
16	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	80	Punto	46000	3680000
17	INSTALACIONES HIDRÁULICAS	25	Punto	42000	1050000
18	INSTALACIONES SANITARIAS	25	Punto	50000	1250000
19	PUERTAS EN ALUMINIO	40	M2	150000	6000000
					\$ 152,980,000.00
		A.U.I	20%		\$ 30,596,000.00
		TOTAL			\$ 183,576,000.00

Javier Oswaldo Moreno Mesías
Matricula 000 000 1016 Cauca

NOTA:
PRECIOS A DICIEMBRE DE 2011

ANEXO H.
Instrumento IGO
PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES

CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE CAMBIO SEGÚN LOS CRITERIOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Acciones		IMPORTAN CIA	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
Importancia - total de puntos a distribuir						

Gobernabilidad - Marque una X en la casilla correspondiente. F=Fuerte, M=Moderado, D=Débil, N=Nulo

Acciones muy importantes y muy gobernables

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Acciones muy importantes pero poco gobernables

1	
2	
3	
4	
5	
6	

ANEXO I. CARTAS DE INTENCIÓN



Universidad de **Nariño**
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

San Juan de Pasto, 5 noviembre de 2010

Señores,
COMITÉ CURRICULAR
Programa de Comercio Internacional y Mercadeo
Universidad de Nariño

Cordial Saludo,

En mi calidad de Decano de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial, es mi intención brindar acompañamiento en lo pertinente, en el contexto de Proyección Social de la Facultad, al Plan de Negocios de la Asociación de Lácteos ASOLACM, ubicada en el municipio de El Tablón de Gómez, el cual será elaborado por la egresada del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, Nathali Moreno.

Resalto la pertinencia del aludido Proyecto en función al impacto socioeconómico del mismo, así como, la orientación que desde el Programa de Comercio Internacional y Mercadeo se da para trascender la academia hacia la región.

Atentamente,

NELSON ARTURO
Decano



JAVIER OSWALDO MORENO MESIAS
INGENIERO CIVIL ESPECIALISTA EN ESTRUCTURAS

San Juan de Pasto, febrero 21 de 2011

Señores
COMITÉ CURRICULAR
Programa de Comercio Internacional y Mercadeo
Universidad de Nariño

Cordial Saludo

En mi calidad de Ingeniero Civil, Especialista en Estructuras, Docente del Programa de Ingeniería Civil de la Universidad de Nariño, es mi intención de brindar acompañamiento, dentro del campo de mi disciplina al Plan de Negocios de la Asociación de Lácteos ASOLACM, ubicada en el municipio de El Tablón de Gómez, el cual será elaborado por la egresada del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, Nathali Moreno Bohórquez.

Atentamente,



JAVIER OSWALDO MORENO
Ing. Civil