



**“ESTUDIO DE EXPORTACIÓN DE QUESO DESDE SAN VICENTE DEL
CAGUÁN, CAQUETÁ CON DESTINO A ESTADOS UNIDOS”**

Juana Valentina Rojas Quintero

Estefany Katherine Sanabria Collazos

Código

20701816117

20701819830

Universidad Antonio Nariño

Programa de comercio internacional

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Neiva, Colombia

2021

**“ESTUDIO DE EXPORTACIÓN DE QUESO DESDE SAN VICENTE DEL
CAGUÁN, CAQUETÁ CON DESTINO A ESTADOS UNIDOS”**

Juana Valentina Rojas Quintero

Estefany Katherine Sanabria Collazos

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Comercio internacional

Director (a):

MBA. Manuel Alejandro Campo Barrios

Línea de Investigación:

Economía internacional.

Universidad Antonio Nariño

Programa de Comercio internacional

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Neiva, Colombia

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado
"Estudio de exportación de queso desde San Vicente del
Caguán, Caquetá con destino a Estados Unidos"

Cumple con los requisitos para optar
Al título de comercio internacional.



Firma del Tutor



Firma Jurado

Firma Jurado

Neiva, 02 diciembre de 2021.

Contenido

Pág.

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	1
INTRODUCCIÓN.....	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. ANTECEDENTES	5
3.1 Planteamiento del problema	6
3.2 Alcance	7
3.3 Metodología	7
3.3.1 Métodos de investigación.....	7
Fase 1. Establecer una evaluación sobre la capacidad exportadora	7
Fase 2. Estudio mercado	7
Fase 3. Crear un estudio técnico, logístico y administrativo;	7
Fase 4. Estructurar un plan económico - financiero para deducir si este proyecto es factible o no.	8
4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	9
4.1 Objetivo general	9
4.2 Objetivos específicos	9
5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	10
5.1 Descripción del producto	10
5.1.3. Envase, embalaje y dimensiones	12
5.1.4 Posición arancelaria	13
5.2. Empresa exportadora (Quesos EV)	13
5.2.1. Requisitos de exportación de quesos	14
5.2.2. Requerimientos de Colombia	14
5.2.3. Definición de la empresa	15

5.2.4. Pasos legales de la Comercializadora	15
5.2.5. Misión de la empresa	16
5.2.6. Visión de la empresa.	17
5.2.7. Descripción del proceso productivo.....	17
6. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA PLAN DE VENTAS Y	
MARKETING.....	18
6.1. Análisis del mercado internacional	18
6.1.1. Consumo mundial del producto	19
6.1.2. Oferta mundial del queso	20
6.2 Análisis del mercado objetivo	22
6.2.1 Oferta nacional del producto	23
6.2.2 Oferta nacional al mercado objetivo	24
6.2.3 Consumo del mercado objetivo y grado de concentración	24
6.3 Análisis de precios internacionales	26
6.3.1 Precios de exportación hacia el país destino	26
6.3.2 Precios del mercado objetivo	26
6.4 Calculo margen de distribución internacional	27
6.5 Perfil del consumidor	28
6.6. Información del mercado objetivo	28
7. PLAN DE OPERACIÓN	29
7.1. Localización de la comercializadora	29
7.2. Localización de Estados Unidos	30
7.3. Evaluación de la capacidad exportadora	30
7.4. Ruta de transporte	32
7.5. Sistema de comercialización	34
7.5.1. Sistema de comercialización para utilizar	34
7.6. Almacenamiento	35
7.7. Balance de infraestructura operativa	35
7.7.1. Balance de la infraestructura administrativa	36
7.7.2. Adecuaciones (Depósito y oficinas)	36
7.7.3. Costos unitarios de producción	37
7.8. Estudio administrativo	37
7.8.1. Balance administrativo laboral	37
7.9. Estudio logístico	38
7.9.1. Estructura de costos logístico	38
8. PLAN FINANCIERO	39
8.1 Capital inicial	39
8.1.1. Proyección de ventas	40
8.1.2. Proyección de costos totales	41
8.1.3. Punto de equilibrio	44

8.1.4. Flujo de caja	44
9. CONCLUSIONES.....	46
10. Bibliografía citadas	47

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Exportaciones de Colombia- consumo de quesos</i>	4
Tabla 2. <i>Ficha técnica del queso tipo exportación</i>	11
Tabla 3. <i>Clasificación arancelaria</i>	14
Tabla 4. <i>Proceso productivo de la elaboración del queso</i>	17
Tabla 5. <i>Importaciones- consumo mundial de quesos</i>	18
Tabla 6. <i>Oferta mundial de quesos 2020- exportaciones</i>	20
Tabla 7. <i>Exportaciones Colombianas de queso (2020)</i>	23
Tabla 8. <i>Importaciones estadounidenses de quesos (2020)</i>	24
Tabla 9. <i>Análisis del precio de la competencia</i>	26
Tabla 10. <i>Cálculo de margen de distribución</i>	26
Tabla 11. <i>Balance operativo</i>	34
Tabla 12. <i>Balance administrativo</i>	35
Tabla 13. <i>Adecuaciones de Quesos EV</i>	35
Tabla 14. <i>Tabla de costos unitarios.</i>	36
Tabla 15. <i>Balance administrativo laboral</i>	36
Tabla 16. <i>Costos logísticos</i>	37
Tabla 17. <i>Inversión inicial</i>	38
Tabla 18. <i>Precio de venta</i>	38
Tabla 19. <i>Proyección ingresos anuales</i>	39
Tabla 20. <i>Costo de venta y costos operacionales</i>	40
Tabla 21. <i>Proyección de costos anuales.</i>	40
Tabla 22. <i>Estructura de costos de Quesos EV</i>	41
Tabla 23. <i>Punto de equilibrio</i>	42
Tabla 24. <i>Flujo de caja</i>	43
Tabla 25. <i>Descripción del aporte del inversionista</i>	44

Índice de figuras

Figura 1. <i>Queso fresco</i>	10
Figura 2. <i>Empaque primario y embalaje de queso tipo exportación</i>	12
Figura 3. <i>Logo de la comercializadora Quesos EV</i>	15
Figura 4. <i>Consumo mundial 2020 (importaciones)</i>	19
Figura 5. <i>Oferta mundial 2020 (exportaciones)</i>	21
Figura 6. <i>Exportaciones colombianas de queso (2020)</i>	23
Figura 7. <i>Importaciones estadounidenses de quesos (2020)</i>	24
Figura 8. <i>San Vicente del Caguán, Caquetá</i>	29
Figura 9. <i>Producción nacional de queso</i>	30
Figura 10. <i>Participación de queso que tiene en el Caquetá</i>	30
Figura 11. <i>Ruta de transporte</i>	31
Figura 12. <i>Ruta de transporte marítima Buenaventura- Estados Unidos</i>	32
Figura 13. <i>Contenedor refrigerado</i>	34

Agradecimientos

De una forma muy especial agradecemos a la Universidad Antonio Nariño sede Neiva, y a la facultad de ciencias económicas y administrativas, al programa de pregrado de Comercio Internacional a los docentes que hicieron parte en el proceso de nuestra carrera de una manera muy especial a los docentes: Jhon Jairo Quimbaya y Manuel Alejandro Campo Barrios quienes nos compartieron sus conocimientos en este proceso.

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

El principal motivo por el cual se planteó este proyecto es la rentabilidad que ofrece la comercialización de quesos, ya que la alta demanda en la ciudad nos permite identificar que se puede incrementar la producción y expandirnos, no solo en Colombia sino en distintos países, este proyecto consiste en poner en marcha la comercialización de productos lácteos.

Actualmente Colombia se encuentra posicionado entre los quince principales productores lácteos del mundo, lo que hace que otros países encuentren oportunidad en la importación de sus productos. El departamento del Caquetá está ubicado en la zona sur de Colombia, en cuanto a producción de lácteos se encuentra entre los cinco productores de lácteos en el país.

Los productos lácteos de esta línea han logrado posicionarse de tal manera que hoy en día son reconocidos por su buena calidad, logrando satisfacer las necesidades e intereses de sus clientes internos y externos.

Con la ejecución de este proyecto se busca llegar al mercado de los Estados Unidos, motivando las exportaciones por parte de nuestro país, y plantear la capacidad de competitividad a nivel mundial en el sector de lácteos específicamente en el queso.

PALABRAS CLAVES: Oportunidad de negocio, multiplicidad y queso

ABSTRACT

The main reason why this project was proposed is the profitability offered by the commercialization of cheeses, since the high demand in the city allows us to identify that production can be increased and expand, not only in Colombia but in different countries, this the project consists of launching the commercialization of dairy products.

Currently, Colombia is positioned among the fifteen main dairy producers in the world, which makes other countries find an opportunity to import their products. The department of Caquetá is located in the southern part of Colombia, in terms of dairy production it is among the five dairy producers in the country.

The dairy products of this line have managed to position themselves in such a way that today they are recognized for their good quality, managing to satisfy the needs and interests of their internal and external customers.

With the execution of this project, it is sought to reach the United States market, motivating exports by our country, and raise the capacity for competitiveness worldwide in the dairy sector specifically in cheese.

KEY WORDS: Business opportunity, multiplicity, cheese

INTRODUCCIÓN

El sector pecuario en Colombia, su principal actividad de producción es la leche, la calidad de leche comercial y de sus derivados elaborados en una industria láctea, depende directamente de la calidad del producto original o materia prima, proveniente de las zonas de producción y de las condiciones de transporte, conservación y manipulación en general hasta la planta de tratamiento el cual se privilegia la sostenibilidad, sustentabilidad y la preservación de los productos lácteos. Este proyecto presenta la viabilidad de un negocio internacional que busca la exportación de queso al país de Estados Unidos de América desde el departamento de Caquetá por medio de una comercializadora llamada Quesos EV, por lo general, el sector pecuario se promueve como un sector de alta rentabilidad.

Para terminar este proyecto se lleva en tres pasos:

- Primer paso, planteamiento del problema, el cual describe cómo se resolverá este proyecto.
- Segundo paso la descripción del negocio donde se proyecta los aspectos de comunicación para ofrecer su producto.
- y, por último, se hace un análisis y evaluación donde nos permite diagnosticar si este proyecto es viable y si es de un entorno competitivo, donde se proyecta la demanda de queso.

2. JUSTIFICACIÓN

La oportunidad de queso en el mercado a nivel internacional, se toma la decisión de buscar a este producto un nuevo mercado entendiendo que los mercados internacionales ofrecen mayor rentabilidad en la comercialización, este queso es un producto el cual Colombia ofrece principalmente a : Estados Unidos de América, Chile, Aruba, Curacao y Venezuela en este caso el escogido es Estados Unidos de América como se detalla en la tabla N°1.

Tabla 1. *Exportaciones de Colombia- consumo de quesos*

Consumo de quesos	
Exportaciones Colombia	
País	Valor exportado(miles de USD)
Mundo	2514
Estados Unidos	1475
Chile	630
Aruba	288
Curacao	114
Venezuela	7
Resto	0
Total	2514

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de (Trademap,2020)

Principalmente verificamos que país nos sirve para podernos expandir en la exportación de quesos, en este caso es elegido Estados Unidos de América ya que es un país el cual tiene mayores exportaciones de quesos desde Colombia.

Sabemos que el queso es una de las principales fuentes de calcio, un mineral fundamental para la salud de los huesos y de los dientes. Además, la absorción del calcio se ve favorecida por la proteína que contiene el queso. El queso contiene todos los

aminoácidos necesarios para que nuestro organismo funcione correctamente”

(ALEPH,2021).

De acuerdo con lo anterior se busca que el queso, obtenga mayor participación de mercado estadounidense mostrando un producto de calidad y origen colombiano. La visión que se tiene con este proyecto es potencializar la productividad del departamento del Caquetá, ya que desde los años 2000 este departamento lo marcan como territorio de conflicto armado colombiano.

3. ANTECEDENTES

Se dice que a nivel internacional no hay unos antecedentes concretos del queso, pero inicialmente su fabricación se extendió por Europa y se convirtió en una empresa sofisticada ya en época romana, cuando la influencia de Roma decayó, surgieron técnicas de elaboración locales diferentes, y se expandió a nivel internacional.

Inicialmente la producción de queso en Colombia se inició con técnicas españolas, transmitidas a los indígenas a medida que iban siendo conquistadas las diferentes partes de este país. Los quesos producidos son quesos frescos.

A nivel regional el departamento del Caquetá en la zona de San Vicente del Caguán, tuvo una producción de lácteos abundante en la época de los años 1996, pero en los años 2000 ocurre una tragedia, que fue la zona de despeje de San Vicente del Caguán, fue un área otorgada por el gobierno del presidente Andrés Pastrana mediante Resolución 85 de 14 de octubre de 1998, para adelantar un proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, cuando inicia la zona de despeje muchas empresas lácteas fueron bombardeadas, desabasteciendo la producción ganadera y láctea de San Vicente del

Caguán. Actualmente es una zona que se levantó y se encuentra posicionada entre uno de los municipios de Colombia con mayor crecimiento de producción láctea.

El queso es muy importante porque genera ingresos anualmente \$3.854.877.600 en una producción inicial y los principales que más demandan este producto son: Estados Unidos de América, Aruba, Chile, Curacao, Venezuela la comercialización de queso a nivel internacional es un buen negocio.

A nivel nacional es un buen producto para comercializar, ya que Colombia durante el periodo del 2019 la revista portafolio estudio este mercado, y el negocio de quesos en el país movió 890.500 millones de pesos, que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso.

El departamento de Caquetá diariamente está produciendo alrededor de 1.700.000 litros de leche, buena parte de los cuales son destinados a la producción de quesos, que tienen una creciente acogida en los mercados colombianos (Moreno,2021).

3.1 Planteamiento del problema

Se cuestiona la decisión de buscar nuevo mercado de quesos entendiendo que los mercados internacionales ofrecen mayor rentabilidad en la comercialización y se establece la necesidad de sustentar el proceso de exportación desde el departamento del Caquetá hacia el mercado estadounidense, la pregunta es ...

¿Es factible determinar la viabilidad de exportar queso desde el departamento del Caquetá hacia el país de Estados Unidos de América, con el fin de comercializar este producto en un mercado de alto consumo?

3.2 Alcance

El presente estudio se determina de tipo descriptivo, en el cual se revisarán diferentes variables (características, perfil, etc.) que permitirán recolectar información y analizar una situación (Hernández, 1991, pág. 60) desde distintos contextos con la intención de ver una oportunidad para ingresar al mercado de Estados Unidos con un producto especial en este caso el queso.

3.3 Metodología

3.3.1 Métodos de investigación

En lo pertinente al tópico de metodología, en los acápite subsiguientes se especifica todo el dispositivo metodológico empleado para poder efectuar el estudio de prefactibilidad.

3.3.2 Proceso por fases

Fase 1. Establecer una evaluación sobre la capacidad exportadora

Buscamos datos de la producción de leche preguntando a empresarios de lácteos, investigamos en Agronet para llegar a encontrar la capacidad exportadora.

Fase 2. Estudio mercado

Se recolectaron datos de La DIAN, Trademap, Procolombia, Legiscomex, portales de empresas lácteas, y analizamos los datos para luego ser estudiados y anexados en nuestro proyecto.

Fase 3. Crear un estudio técnico, logístico y administrativo;

Hicimos una estructura de costos inicialmente en Excel en el cual establecimos los costos de la comercializadora, y en esos costos se establece los recursos que va a necesitar

la empresa, y a la vez encontramos cuáles eran los costos de la comercializadora, los costos logísticos y por último establecimos los posibles ingresos por ventas que tendríamos para poder entender cuál iba hacer la utilidad de la empresa frente a ingresos menos costos.

Fase 4. Estructurar un plan económico - financiero para deducir si este proyecto es factible o no.

Se analizó de tal forma a partir del estudio de prefactibilidad elaborado, se identificó si es factible la comercialización de queso de la comercializadora de Quesos EV con destino a los Estados Unidos de América, mediante un análisis del plan económico el cual con los recursos que tiene el proyecto es capaz de conseguir y generar la rentabilidad, y el plan financiero que tiene como objetivo determinar la rentabilidad del proyecto gracias al análisis de una inversión inicial.

4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

4.1 Objetivo general

Elaborar un estudio pre-factible para determinar la posibilidad de exportar queso desde el municipio de San Vicente Del Caguán hacia el país de Estados Unidos, con el fin de validar la comercialización de este producto en un mercado de alto consumo.

4.2 Objetivos específicos

1. Establecer una evaluación sobre la capacidad exportadora de la comercializadora Quesos EV para considerar la demanda exigida por el mercado estadounidense.
2. Crear un estudio de mercado que nos permita determinar el nivel de competitividad del queso en el mercado de Estados Unidos.
3. Crear un estudio técnico, logístico y administrativo que determine el capital de trabajo y las inversiones necesarias para llevar a cabo la ejecución del proyecto.
4. Estructurar un plan económico - financiero para deducir si este proyecto es factible o no.

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.1 Descripción del producto

El queso se obtiene de la coagulación de leche pasteurizada de la vaca, mediante el proceso de cuajado, desuerado y salado se dispone al calor a una determinada temperatura en pailas para obtener una masa “chiclosa” que posee unas características sólidas blandas en comparación con los quesos tradicionales.

Esta es una proteína que aporta calcio, vitamina a, sodio, minerales y fibras dietarias, posee un poco de azúcar, lo que le otorga al queso tradicional mejor sabor y textura, es de gran aceptación en el mercado nacional en cuanto a su consumo.

Figura 1. *Queso fresco*



Fuente: Dreamstime

Su uso principal, es para satisfacer las necesidades del consumidor al ser un producto natural y de provecho para la salud, ya que el azúcar es uno de los principales

ingredientes que más energía aporta al cuerpo, siendo el cerebro el que más se beneficia de ello.

5.1.2 Ficha técnica

Tabla 2. *Ficha técnica del queso tipo exportación*

Ficha técnica queso fresco	
Descripción	
Producto lácteo obtenido por la coagulación de la leche pasteurizada por la acción del cuajo y la eliminación parcial de lacto suero	
Características nutricionales	
Carbohidratos	2%
Azúcares	0,2%
leche	100%
citrato de sodio	0,02%
sal	400 a 500 gramos por cada 100 litros de leche
cuajo	1 ml x 10 L
Proteína	20-22%
Características sensoriales	
Sabor	Lacteo característico
Olor	lacteo característico
Textura	solido blando, sin babosidad
Color	blanco
Características	
Forma de bloque, mide 29,5 cm de largo y 9,5 de ancho su peso de 2500 gr	
Empaque	
Debe ser empacado por bolsas plasticas polietileno	
Condiciones de transporte	
Equipo: esta condición implica un contenedor con control automatizado de temperatura, limpio y libre de cualquier agente contaminante. Temperatura de transporte: (2°C) (4°C)	
Nombre común	Nombre científico
Queso fresco	No aplica

Fuente: Elaboración propia (Lácteos la caqueteña) sección productos; quesos

5.1.3. Envase, embalaje y dimensiones

El queso para su exportación cumple con unas características de requerimientos de calidad, por medio de temperaturas altas con una atmósfera protectora o modificada (MAP)¹²⁶ Consiste en la modificación del medio ambiente gaseoso que circunda a un alimento, envases de plástico impermeables y herméticos, para productos de quesos.

Para Procolombia los quesos deben protegerse de la acción del oxígeno exterior y de la luz que desencadenan la oxidación de su materia grasa. Se debe evitar la evaporación ya que esto sería un factor de variación de su aspecto y su peso. Estos quesos se pueden envasar en recipientes fabricados a partir de plástico, su tiempo de duración para un queso de bloque pequeño es de dos meses.

Este tipo de queso se piensa comercializar en un empaque primario ya que protege el producto y sirve para mantenerlo en condiciones óptimas no aporta ninguna resistencia al producto y todo el esfuerzo de resistencia lo hace la canastilla plástica de 20 kilogramos o un envase de madera tipo huacal, está incluirá 8 unidades de bloque de queso de 2,5 kilogramos cada una como lo muestra la figura a continuación.

Figura 2. *Empaque primario y embalaje de queso tipo exportación*



Fuente: lácteos la caqueteña

Esta canastilla plástica cuenta con dimensiones de 30(cm) larga x 20 (cm) ancha x 10 (cm) Alto, cuenta con todas las pictografías establecidas, información básica del producto, país de origen, empresa encargada de la exportación y marca de seguridad.

A cada unidad de queso se le adicionará una marca de seguridad para garantizar al consumidor final la seguridad y calidad del producto, durante los procesos de elaboración, tratamiento, empaque, transporte, distribución y mercadeo como lo recomienda Procolombia (Procolombia, 2021).

5.1.4 Posición arancelaria

La posición arancelaria es un requisito inevitable para poder realizar el diligenciamiento de la documentación requerida por la DIAN y por el país de destino en lo que tiene que ver en procesos de exportación.

En Colombia está representada por la partida arancelaria No 0406.10.00.00 y justificada en la tabla 3.

Tabla 3. *Clasificación arancelaria*

Sección	1	Animales vivos y productos de reino unido
Capitulo	4	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte
Partida	406	Quesos y requesón
Subpartida	0406.10	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lacteosuero, y requesón
Código	0406.10.00.00	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lacteosuero, y requesón

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de la (DIAN, 2021)

5.2. Empresa exportadora (Quesos EV)

La empresa Quesos EV, nació en el año 2018 bajo la idea de un trabajo universitario. Empezamos con la producción de varios tipos de quesos en el municipio de

San Vicente del Caguán, pero nos dimos cuenta de que había muchas más empresas y con un trayecto de varios años por lo que no podíamos competir con ellos. Decidimos cambiar la empresa por comercializadora. Hablamos con una de las empresas que producen quesos, para que nos vendieran ciertos productos para comercializarlos dentro y fuera del país.

Hoy en día Quesos EV es una gran comercializadora posicionada en el municipio de San Vicente del Caguán, nos caracterizamos por la excelente calidad de servicio y de productos.

5.2.1. Requisitos de exportación de quesos

Al momento de exportar, se tendrá que contar con: • Registro ante la VUCE-Ventanilla Única de Comercio de Exterior. Documentos de exportación: factura comercial, certificado de inspección sanitaria, conocimiento de embarque, certificado de origen y lista de empaque.

5.2.2. Requerimientos de Colombia

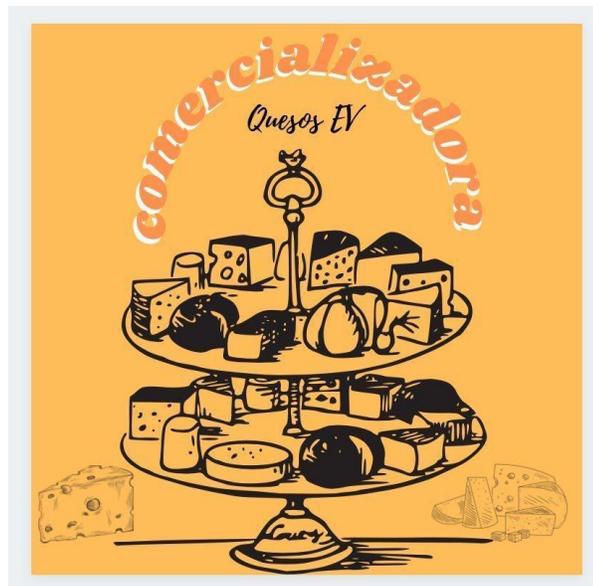
Según el INVIMA (2016a), para exportar lácteos se debe cumplir con una serie de requisitos; tal como, gestionar ante la Dirección de Alimentos y Bebidas Alcohólicas la verificación de las condiciones del proceso de producción (fecha de fabricación, tipo de producto y destino); pagar la tarifa correspondiente para tramitar el Certificado de Inspección Sanitaria; solicitar el CIS; presentar copia de la factura comercial y de la lista de empaque; inspección de la mercancía (toma de muestras); y expedición del certificado sanitario.

5.2.3. Definición de la empresa

Quesos EV es una comercializadora de productos lácteos, el proceso de registro se llevó a cabo en el año 2019, periodo en el que la empresa se organizó bajo la forma jurídica de sociedad limitada, con el nombre formal de comercializadora Quesos EV, configurándose con esta razón social.

Actualmente la empresa opera bajo el NIT: 900462208-7 y cuenta con un punto físico en el municipio de San Vicente del Caguán y próximamente se abrirá una sede en la ciudad de Neiva...

Figura 3. Logo de la comercializadora Quesos EV



fuelle: Elaboración propia

5.2.4. Pasos legales de la Comercializadora

La comercializadora Quesos EV fue legalmente constituida en la Cámara de Comercio de San Vicente del Caguán – Caquetá el día 15 de enero del año 2019 como Sociedad Limitada, en el entendido de que una Sociedad Limitada es definida según el

Código de Comercio colombiano como una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), siendo esta un tipo de unión mercantil en como bien lo explica su nombre, la responsabilidad de los socios está limitada hasta el monto del capital que cada uno aportó al momento de constituir la comercializadora. Esto significa que si en tal caso, la empresa no puede pagar con sus propios medios las deudas adquiridas, el único patrimonio de los socios que se verá comprometido es el correspondiente a sus aportes, sin hacer uso de su patrimonio personal para cubrir las deudas en las que incurrió la empresa (CCB, 2020).

Dicho proceso fue realizado en la Cámara de Comercio, llevando constancia de cada uno de los documentos exigidos para generar el registro correspondiente; dentro de estos se exige la siguiente información: Carátula única empresarial y anexos, original del documento de identidad, formularios disponibles en las sedes de la Cámara de Comercio, formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES), diligenciado y formulario del Registro Único Tributario RUT.

En este orden de ideas, la comercializadora Quesos EV se encuentra legalmente calificada y aprobada para realizar procesos de exportación a los países vecinos.

5.2.5. Misión de la empresa

La empresa Quesos EV tiene como misión comercializar productos lácteos frescos de la más alta calidad que contribuya con el crecimiento y nutrición de una población saludable.

5.2.6. Visión de la empresa.

Posicionarnos en el mercado nacional e internacional como proveedores líderes en la exportación de queso y satisfacer las necesidades alimenticias ofreciéndoles productos de primera calidad.

5.2.7. Descripción del proceso productivo

La oferta exportable para nuestra comercializadora hacia los estados unidos son 5 toneladas mensuales, y la empresa quien nos provee el queso es Lácteos la Caqueteña, ofreciéndonos una calidad de queso lista para su exportación.

En QUESOS EV el proceso de producción no tiene ninguna complejidad ya que nosotros recolectamos el queso que compramos en lácteos la caqueteña, pero obtenemos datos de su elaboración.

Tabla 4. *Proceso productivo de la elaboración del queso*

	PROCESO	TIEMPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES
1	RECOLECCION DE LECHE	6 HORAS	Es recogida la leche en las finca por un vehiculo el cual es encargado de llevarla hasta la planta de tratamiento
2	PRUBAS Y CONTROL DE CALIDAD	15 MINUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - organolépticas: aspecto, sabor y olor; - composición: especialmente contenido de materia grasa, de materia sólida y de proteínas; - características físicas y químicas; - Higiénicas: condiciones higiénicas, limpieza y calidad; - adulteración con agua, conservantes, sólidos añadidos, entre otros; - residuos de medicamentos.
3	DESCARGEY ALMACENAMIENTO	15 MINUTOS	Tanques y albercas entre otros
4	DESCREMADO	15 MINUTOS	Se separan las grasas de la leche
5	CUAJADO	30-40 MINUTOS	Se regula la temperatura de la leche y se aplica el cuajo, dejando la leche con una textura solida blanda y grumosa
6	DESUERADO	30 MINUTOS	Se corta la cuajada y se ascienta; luego se separa la cuajada del suero
7	PROCESO DE HILADO	20 MINUTOS	Consiste en estirar repetidas veces la cuajada que se encuentra a temperatura de 90°
8	MOLDEADO Y CUARTO FRIO	12 HORAS	Se ingresan a moldes de aluminios y se llevan a cuarentena al cuarto frio para obtener su forma solida
9	EMPAQUETADO Y SELLADO	2 HORAS	Se empaca y se embala en canastillas y nuevamente se ingresa al cuarto frio

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N° 4, describimos el proceso del queso, ya que su proceso lleva un límite de tiempo para que el producto quede en excelente estado para ser exportado y previamente entregado a nuestros clientes.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA PLAN DE VENTAS Y MARKETING

Se desarrolla el estudio de competencia para la Comercializadora Quesos EV en San Vicente del Caguán: Vamos a determinar los factores de este capítulo para la socialización del análisis del mercado.

6.1. Análisis del mercado internacional

A Continuación, todos los factores para la presente exportación de queso.

6.1.1. Consumo mundial del producto

Utilizamos TradeMap para identificar los países que más importan queso. Para este punto se toman como referencia los 8 principales importadores de quesos y se analiza el comportamiento y desempeño que han tenido en el reciente disponible en la página.

Tabla 5. *Importaciones- consumo mundial de quesos*

Consumo mundial del queso (2020)	
Importaciones mundiales	
País	Valor importado (miles de USD)
Italia	688.587
Francia	561.429
Alemania	557.814
Reino Unido	550.351
Corea, República de	396.403
Japón	369.475
Países Bajos	350.622
Resto	3.618.115
Total	7.092.796

Fuente: Elaboración propia obtenida por Trademap (2020)

Figura 4. *Consumo mundial 2020 (importaciones)*



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la tabla 5 y la ilustración de la figura 4, podemos observar que el país con mayor importación de queso es Italia con un total de 688 millones de dólares americanos, lo que representa un 10% en las importaciones mundiales; en el puesto número dos se encuentra Francia con un total de 561 millones de dólares americanos.

Ahora bien, en los años 2017 y 2018 los principales importadores de queso, tanto por volumen como por valor, fueron Alemania, con 4.400 millones de dólares, Reino Unido con un gasto estimado de 2.200 millones de dólares, e Italia con unas importaciones valoradas en 2.000 millones de dólares.

Mientras que, Francia, Bélgica, los Países Bajos, Estados Unidos, Japón, España, Rusia, Arabia Saudí y México, representaron en conjunto las importaciones totales con un 34%.

Entre el 2008 y 2018, los Países Bajos fue el mercado que más creció en volumen en las importaciones de queso.

6.1.2. Oferta mundial del queso

En las exportaciones mundiales de quesos para el año 2020 se evidencia que las mayorías de empresas exportadoras de quesos se encuentran en la zona Europea y un país de América del Norte; dichos países son Alemania, con el primer lugar en exportaciones equivalentes a 171,675,00 de dólares americanos, controlando el 24% de las exportaciones totales, en el segundo puesto Italia con el 14% de las exportaciones totales, seguida por Dinamarca, Francia y Estados Unidos en el puesto número 5, tal como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6. *Oferta mundial de quesos 2020- exportaciones*

OFERTA MUDIAL DE QUESO (2020)	
EXPORTACIONES MUNDIALES (2020)	
País	Valor exportado (miles de USD)
Alemania	1.716.750
Italia	1.076.830
Dinamarca	598.796
Francia	560.900
Estados Unidos	471.940
Australia	343.306
Belgica	284.682
Resto	2.530.784
Total	7.583.988

Fuente: Elaboración propia obtenida por Trade map, (2020)

Figura 5. Oferta mundial 2020 (exportaciones)



Fuente: Elaboración propia

En el número cinco está un país que no se encuentra en la zona europea, siendo este Estados Unidos con un porcentaje equivalente al 6% de las exportaciones mundiales.

Se puede evidenciar que el continente europeo, no solo es el mayor importador de queso, sino que a su vez es el mayor exportador de este producto, debido a que cuatro de los siete países que más exportan mundial, están localizados en la zona europea con un 45% en producción mundial de queso.

6.2 Análisis del mercado objetivo

Como se había mencionado anteriormente, el país que escogimos para exportar nuestro producto es Estados Unidos, debido a que es un país con relaciones comerciales establecidas con Colombia, la documentación sobre el mercado de esta nación es asequible y está más documentada que la de otros países por parte de ProColombia. También se encuentra respaldado por los acuerdos comerciales que Colombia ha suscrito con este territorio. Igualmente, la parte de requisitos de entrada está mejor asesorada y es de fácil acceso, incluso los requisitos de la FDA se pueden encontrar en la página de este en español.

Los requisitos que pide Estados Unidos para la comercialización de queso es tener aspectos fitosanitarios y procesos de elaboración para garantizar la calidad del producto y su inocuidad; un sistema de documentación para registrar la trazabilidad; y una presentación adecuada cumpliendo con las normas establecidas para el etiquetado, y con un gravamen arancelario del 15% para el queso.

Durante los últimos cinco años, el incremento en el consumo de queso per cápita ha promediado un 2,3%. En la actualidad, Estados Unidos es el séptimo consumidor de queso a nivel mundial, por encima de Japón, España y Rusia. En el año 2019 el país norteamericano exportó un monto de \$136 millones, consumiendo alrededor de 40 libras per cápita.

6.2.1 Oferta nacional del producto

Como se aprecia en la tabla 7 Colombia ya tiene un mercado estable realizando procesos de exportación de productos de quesos, encontrándose dentro de estas naciones los países de: Perú, Estados Unidos, España, Venezuela, Canadá, Australia, Panamá, Curaçao. Con cifras que varían entre los 1,000 y 304,000 dólares americanos.

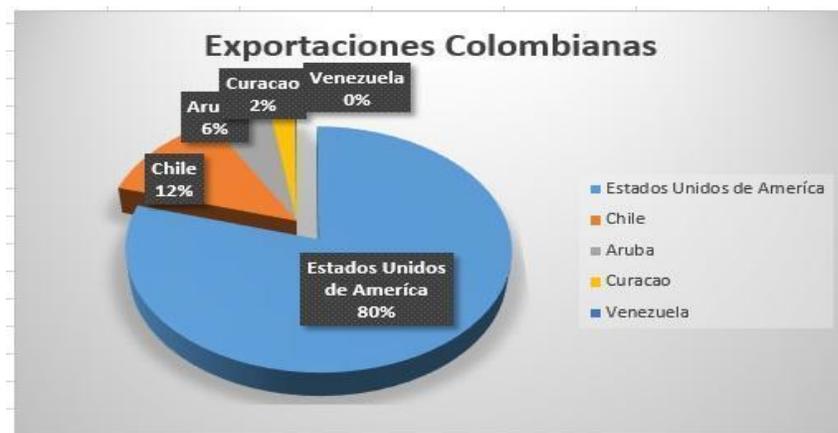
La oferta exportable de Colombia es de 1302 toneladas anuales, y cuenta con una capacidad de producción de 540.000 toneladas anuales, para nuestra oferta exportable contamos con un proveedor que cumple con calidad, y un valor agregado de \$8.000 mil pesos kg.

Tabla 7. Exportaciones Colombianas de queso (2020)

EXPORTACIONES COLOMBIANAS	
Estados Unidos de America	4.049
Chile	630
Aruba	288
Curacao	114
Venezuela	7
Total	5.088

Fuente: Elaboración propia obtenida por Trade map, (2020).

Figura 6. Exportaciones colombianas de queso (2020)



Fuente: Elaboración propia

Se puede precisar que durante el último año las exportaciones totales de producto de queso de Colombia hacia Estados Unidos han tenido un valor total de 4.049 millones de dólares americanos, esto equivale al 80% de las exportaciones totales de Colombia.

6.2.2 Oferta nacional al mercado objetivo

Analizando la oferta del queso se permite determinar que la comercializadora, cumple con la capacidad de exportación que son 5 toneladas mensuales, aliados de nuestro proveedor que es Lácteos la Caqueteña, del cual se firma un contrato para cumplir con la capacidad que se desea exportar.

El gerente de lácteos la Caqueteña nos indica que ellos tienen una capacidad de producción mensual de 30 toneladas, que de esas 30 toneladas 5 toneladas son entregadas a la Comercializadora de Quesos EV.

Se dice que el producto ofrecido por la comercializadora de quesos EV, está en igualdad de calidad y en un precio semejante al mercado del país hallado, se especifica que el queso fue tomado para exportar, ya que, es un producto que a nivel nacional ha gustado de manera sorprendente.

Colombia ha tenido una producción de queso de 4049 miles de USD en el año 2020.

6.2.3 Consumo del mercado objetivo y grado de concentración

Tabla 8. *Importaciones estadounidenses de quesos (2020)*

Quesos (2020)	
Importaciones estadounidense (2020)	
País	Valor importado (miles de USD)
Italia	19.767
Canada	6.671
Colombia	4.049
Mexico	3.948
España	2.846
Resto	19.571
Total	56.852

Fuente: Elaboración propia obtenida por Trade map, (2020).

Figura 7. *Importaciones estadounidenses de quesos (2020)*



Fuente: Elaboración propia

Se puede analizar que en la figura 7 Colombia no es el país del cual Estados Unidos recibe la mayoría de sus productos de quesos; Colombia se ha posicionado en el tercer lugar, ocupando el 7% de las importaciones totales de Estados Unidos.

En primer lugar, se posiciona Italia, el cual abarca un 35% de las importaciones peruanas y en segundo lugar Canadá controlando el 12% de las importaciones.

6.3 Análisis de precios internacionales

6.3.1 Precios de exportación hacia el país destino

A continuación, se analiza el costo del queso cuando llega a su destino, con empresas colombianas que lo comercializan en los Estados Unidos de América.

6.3.2 Precios del mercado objetivo

En la tabla 9 se ilustra las empresas que comercializan quesos en los Estados Unidos con las mismas especificaciones en la que nuestra comercializadora de Quesos EV lo exportará, especificando su presentación por kilogramo y precio en el año 2020.

Tabla 9. Análisis del precio de la competencia

	EMPRESA EXPORTADORA	USD/KG
1	BOUBALOS S.A.S	11,5
2	PRODUCTO DE LOS ANDES S.AS	3,9
3	COOPERATIVA COLANTA	7,3
4	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A	3,7

Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en LegisComex

Como se observa en la tabla 9 un kilogramo de queso se encuentra en diferentes empresas exportadoras y precios, entre ellas están Boubalos S.A.S, Productos de los andes S.A.S, Cooperativa Colanta y Alpina productos alimenticios S.A, y el precio varía entre los 6,3 y los 11,50 dólares americanos, la cual es conveniente para la exportación de 1 kg de queso de la Comercializadora Quesos EV. Ya que su precio de venta en los Estados

Unidos de América es de 8,4 dólares, precio que está por debajo de las otras empresas exportadoras.

6.4 Calculo margen de distribución internacional

Tabla 10. *Cálculo de margen de distribución*

CALCULO PROMEDIO MERCADO	
Ajuste de mercado	5%
PRODUCTO:	QUESO
PRODUCTOS AUD (4 referentes):	PRECIO USD
1. Boubalos S.A.S	\$ 11,50
2. .Producto de los andes S.AS	\$ 8,50
3. Cooperativa Colanta	\$ 7,30
4. Alpina productos alimenticios S.A	\$ 6,30
PROMEDIO GENERAL PRODUCTO:	\$ 8,40

CALCULO MARGEN DE DISTRIBUCION		
Descripción del elemento		IMPORTE
Precio promedio de Mercado PPM		\$ 8,40
Ajustes de Competencia		5%
Precio de Venta Final Público		\$ 8,0
Minorista	Margen %	
	30	
	30	\$ 3,4
Minorista/Detallista		\$ 4,6
Margen		
Mayorista/Importador	Margen %	
	20	
	20	\$ 1,1
Importador/Mayorista (DDP)		\$ 3,4

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla 9 los precios del mismo producto en las empresas de la competencia oscilan entre de los \$6,3 USD y los \$11,5 USD siendo el promedio de venta de estos productos 8,4 USD en el mercado estadounidense.

En el cual se propone en un caso de venta a los comerciantes minoristas de Estados Unidos de América en DDP de 4,6 USD por kilo y para comerciantes mayoristas un precio de 3,4 USD por kilo en contrato DDP.

6.5 Perfil del consumidor

El comportamiento del consumidor en Estados Unidos ha cambiado su percepción en cuanto a las compras. Hoy en día invierten su dinero con más cuidado y se preocupan más por el tipo de producto que están buscando. También, se han vuelto más conscientes del medio ambiente al momento de tomar decisiones para algún tipo de compras.

Además, como solución a la crisis mundial, el consumidor norteamericano está dispuesto a pagar un menor valor. Este cambio ha tenido como consecuencia que muchos de ellos cambien de marca en relación con el precio.

El consumidor estadounidense es muy abierto a adquirir productos extranjeros, ya que, les gusta la variedad y son muy diversos en sus intereses y gustos. Estados Unidos cuenta con 307 millones de habitantes, los cuales 82% viven en zonas urbanas.

Los hispanos, comparados con otros habitantes de EE. UU., gastan más en proporción a sus ingresos, en rubros como, vestuario de niños y bebés, vestuario y zapatos deportivos, servicios telefónicos inalámbricos, alimentos frescos, muebles y electrodomésticos. (legiscomex.com)

6.6. Información del mercado objetivo

Estados Unidos ofrece uno de los mayores mercados de consumo global con un PIB de \$18 billones y \$352 millones de personas. El país absorbe el 16% de las

importaciones mundiales y es el principal emisor (19%) y receptor de inversión internacional (15%). Su renta per cápita asciende a unos 47.200 dólares.

En Estados Unidos en 2019 el valor del mercado del queso fue de 69.000 millones de dólares y 5,7 millones de toneladas. Se trata de un mercado cubierto sobre todo por producción local, con escaso peso de las importaciones. De hecho, Estados Unidos es el mayor productor de queso del mundo. Los estados de Wisconsin y California lideran la industria quesera y suponen el 45,8% de la producción estadounidense. (ICEX)

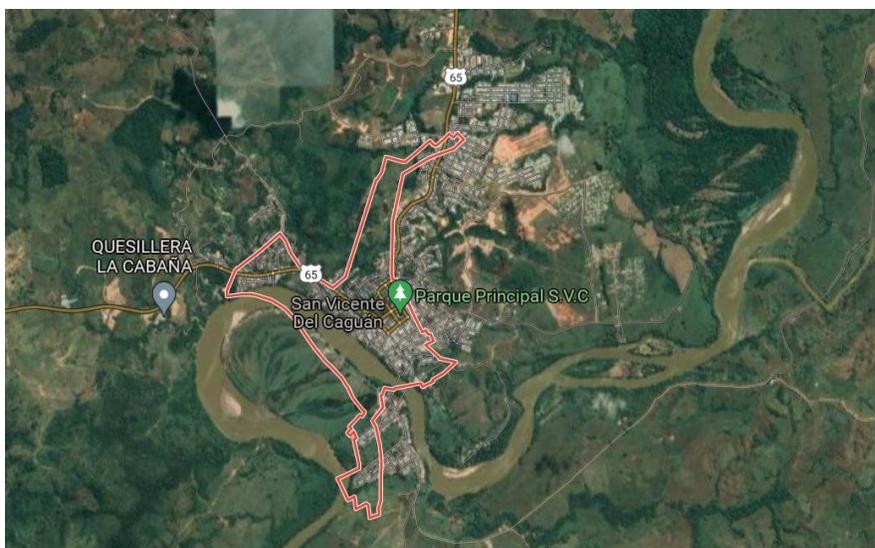
7. PLAN DE OPERACIÓN

El plan de exportación se proyectó entre Colombia y Estados Unidos. Aquí determinaremos la factibilidad de las operaciones desde puntos de vistas administrativo, técnicos, financieros y logísticos, añadiendo los aspectos internacionales de operación y producción.

7.1. Localización de la comercializadora

La localización de la empresa comercializadora “Quesos EV” se encuentra ubicada en el departamento del Caquetá, en la dirección carrera 10a, San Vicente Del Caguán, siendo un lugar estratégico para la comercialización del producto elegido.

Figura 8. *San Vicente del Caguán, Caquetá*



Fuente: Google maps

7.2. Localización de Estados Unidos

Estados Unidos es un país soberano constituido en una república federal constitucional conformada por cincuenta estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el medio de América del Norte. Limita con Canadá al norte y con México al sur. Es la economía nacional más grande del mundo en términos nominales.

Es la principal fuerza capitalista del planeta, además de ser líder en la investigación científica y la innovación tecnológica desde el siglo XIX y, desde comienzos del siglo XX, el principal país industrial. En PIB PPA (paridad del poder adquisitivo), EE. UU. es la segunda economía más grande, por detrás de China.

7.3. Evaluación de la capacidad exportadora

A nivel nacional la producción de queso en el país movió 890.500 millones de pesos, que se traducen en más de 54 millones de kilos de queso anuales.

Figura 9. *Producción nacional de queso*

PRODUCCIÓN NACIONAL DE QUESO	
Su valor en efectivo es de 890.500 Millones de pesos	54 MILLONES DE KILOS DE QUESO

Fuente: Portafolio

El departamento del Caquetá se caracteriza por ser uno de los territorios más productivos del país. La ganadería ocupa el primer renglón de la economía con una producción de leche diaria que oscila entre 1.700 millones de litros mensuales, de los cuales el 1.020 millón de litros son destinados a la producción de queso. que en toneladas mensuales son 120 Toneladas y anuales 1380 Toneladas (Minagricultura).

Figura 10. *Participación de queso que tiene en el Caquetá*



Fuente: elaboración propia

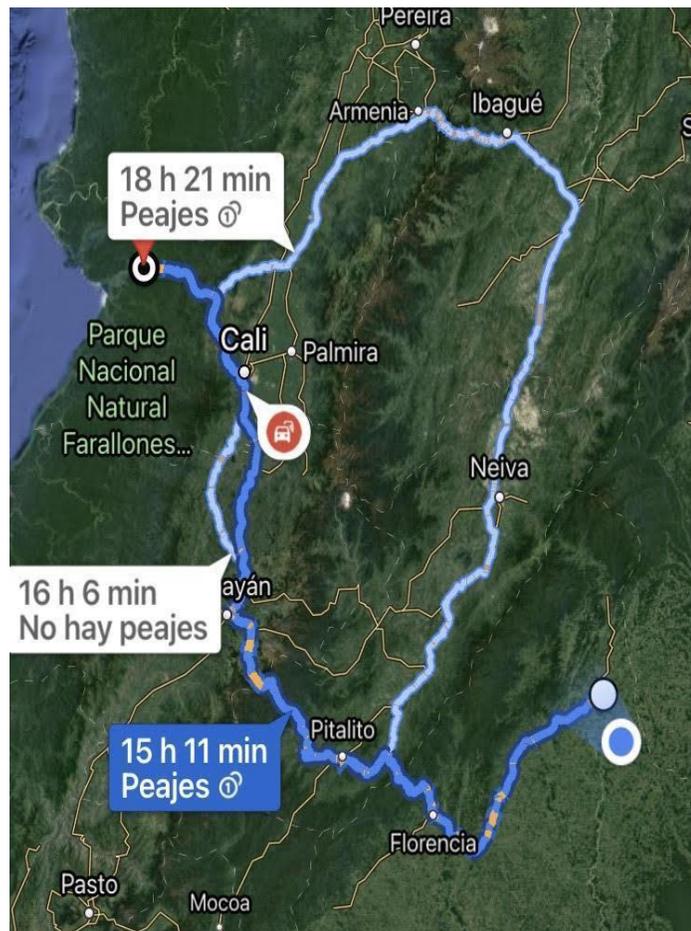
En la figura N°10 nos representa que el Caquetá tiene una producción de leche de 1.700 millones de litros de leche los cuales el 62% es ocupado para quesos un total de

1.020 millones de litros de leche, en los cuales se produce 120 toneladas de queso mensuales y 1380 toneladas de queso anuales.

7.4. Ruta de transporte

En este apartado se realizará un análisis del proyecto de exportación, para determinar cómo va a ser el proceso, término y ruta escogida para la viabilidad del proyecto.

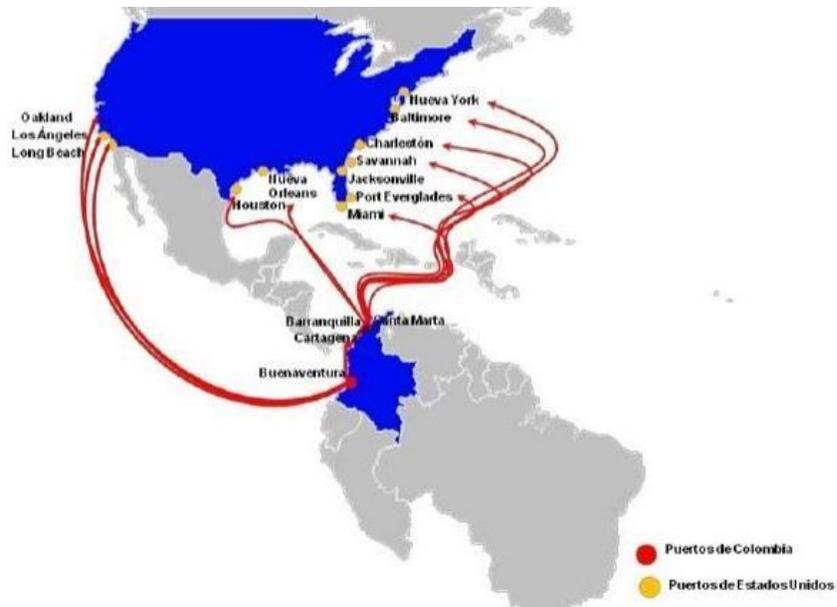
Figura 11. Ruta de transporte



Fuente: Google maps

En la figura 11 observamos la ruta de transporte de San Vicente del Caguán a Buenaventura. Tenemos dos rutas que se pueden escoger para llegar a nuestro destino. La primera tiene un tiempo de 15h 10 min pasando por Popayán y Cali. La segunda tiene un tiempo de 18h 12 min pasando por Neiva, Ibagué y Tuluá. Para nosotros como comercializadora nos es más efectivo usar la primera ruta, ya que ahorramos tiempo y gastos.

Figura 12. Ruta de transporte marítima Buenaventura- Estados Unidos



Fuente: Conectividad de transporte marítimo

En la figura 12 observamos la ruta de transporte desde Buenaventura a Los Ángeles, se tiene dos clases de rutas para llegar a nuestro destino. La primera con un tránsito directo con una duración de tiempo directo de 11 días. La segunda con un tránsito de conexión con una duración entre los 14-20 días.

7.5. Sistema de comercialización

Los sistemas de comercialización en los Estados Unidos de América se analizan de la forma en la que llega al consumidor final la cual alcanza las siguientes fases.

El canal directo: Pertenece a la unidad de la empresa comercializadora y son ellos quienes se encargan de hacer llegar la mercancía a los clientes.

El canal distribuidor: Está constituido entre los mayoristas y los detallistas.

El canal bróker: actúa de intermediario y ejecuta las operaciones en nombre de terceros,

El canal detallista: Del productor o fabricante a los detallistas minoristas y estos a los consumidores (cepal,2015)

7.5.1. Sistema de comercialización para utilizar

Para el proceso de exportación de la comercializadora Quesos EV, con destino a los Estados Unidos de América, se plantea que esta comercializadora desarrolle alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas como lo es Sabanero INC. Esta mayorista es una de las empresas que exporta con altas cantidades de Queso hacia los Estados Unidos de América.

Distribuyéndose a las cadenas internacionales de supermercados minoristas con presencia en los Estados Unidos de América, conocida con el nombre de: *Albertsons*, la cual es fundada por Albertsons de Idaho. Cuenta con más de 2200 tiendas y es la segunda cadena de supermercados más grande de Estados Unidos de América. Es así como se plantea el proceso de exportación de quesos de la comercializadora Quesos EV, con una empresa mayorista que lo distribuye a cadenas de supermercados minoristas en los Estados Unidos.

7.6. Almacenamiento

El queso debe ser conservado a bajas temperaturas durante todo el trayecto de transporte, esta condición implica un contenedor con control automatizado de temperatura, limpio y libre de cualquier agente contaminante, su temperatura debe estar entre 2°C y 4°C.

Figura 13. *Contenedor refrigerado*



Fuente: Área de pymes

El contenedor refrigerado nos ayuda a controlar la temperatura de la mercancía y realizar un seguimiento detallado, este nos sirve para los dos tipos de transporte utilizaremos para la exportación de nuestro producto (terrestre y marítimo).

7.7. Balance de infraestructura operativa

En la tabla 11, podemos visualizar la maquinaria que requerimos para el proyecto con un total de \$27.350.000 de pesos colombianos, también vemos los insumos necesarios con un total de \$2.615.000 pesos colombianos.

Tabla 11. *Balance operativo*

BALANCE OPERATIVO				
MAQUINARIA	REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Neveras	vitrina inducol	5	5.470.000	27.350.000
TOTAL				27.350.000

INSUMO INDIRECTO	REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Canastas	plasticas	100	10.000	1.000.000
vinipel	3M ROLLO	20	50.000	1.000.000
zunchos	PLASTICO 500 M	5	23.000	115.000
estibas	Madera de 1,20 x 1,20	25	20.000	500.000
TOTAL				2.615.000

Fuente: elaboración propia

7.7.1. Balance de la infraestructura administrativa

Para un buen manejo administrativo, generamos ciertas compras que complementan el funcionamiento de la comercializadora, lo cual tiene un costo total de \$8.250.000 de pesos colombianos, se puede visualizar en la tabla 12.

Tabla 12. *Balance administrativo*

BALANCE INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVO				
EQUIPOS	REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Computadores	HP, COM NEG	2	2.000.000	4.000.000
Escritorio	ARDECO 56	2	1.250.000	2.500.000
Nevera	HYUNDAI HYRF (mini bar)	1	500.000	500.000
Maquina café	Oster	1	300.000	300.000
Suministros de oficina	papeleria	1	150.000	150.000
Botes de basura	Plasticos	4	40.000	160.000
Telefonos	panasonic	2	110.000	220.000
impresora	HP	2	210.000	420.000
TOTAL				8.250.000

Fuente: Elaboración propia

7.7.2. Adecuaciones (Depósito y oficinas)

En nuestra bodega tendremos un cuarto frío, donde se ingresarán los quesos para mantenerlos frescos y tengan una larga duración.

Para nosotros es de suma importancia contar con un sistema que no dañe el medio ambiente, por lo tanto, nuestro cuarto de frío debe contar con un cierre hermético para evitar fugas de frío y/o entrada de corrientes cálidas.

Tabla 13. *Adecuaciones de Quesos EV*

ADECUACIONES	REFERENCIA	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Estanteria	carga manual	1	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
Cuarto frio	3x3 con 2 metros de alto	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TOTAL				\$ 29.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.7.3. Costos unitarios de producción

En lo referente a los costos unitarios de los quesos, la comercializadora Quesos EV, compra el queso a una fábrica especializada en la producción en el Caquetá llamada Lácteos la Caqueteña y su valor para la comercializadora es de \$8.000 kg.

Tabla 14. *Tabla de costos unitarios.*

Valor unitario vendido por la fabrica a la Comercializadora	\$8.000 kg
-------------------------------------------------------------	------------

Fuente: Elaboración propia

7.8. Estudio administrativo

7.8.1. Balance administrativo laboral

La empresa comercializadora cuenta con cinco cargos para dar un buen cumplimiento a los compromisos que se adquieran, los cuales se verán reflejados en la tabla 15.

Tabla 15. *Balance administrativo laboral*

Quesos EV		
NOMINA		
CARGO	NOMBRE	SALARIO
GERENTE 1	JUANA	1.000.000
GERENTE 2	ESTEFANY	1.000.000
Aux bodega 1	Juanito	900.000
Aux Bodega 2	Mengano	900.000
Servicios generales	Raimunda	877.000
TOTAL		4.677.000

Fuente: Elaboración propia

7.9. Estudio logístico

7.9.1. Estructura de costos logístico

Como se observa en la tabla 16, el proceso de exportación genera unos gastos, los cuales son: el valor de la mercancía, costos de embalaje, estiba, flete de transporte interno de origen, seguro local, derechos de exportación, maniobra de descarga origen, honorarios del agente aduanero, flete transporte internacional, entre otros, lo cual se especificará a continuación.

Tabla 16. *Costos logísticos*

COTIZACION INTERNACIONAL		TC	TARIFA	VALOR USD
1	Valor Mercancia	COP	\$40.000.000	\$10.619
2	Embalaje y marcaje para exportación	COP	costo Insumo directo	\$694,20
3	Gastos de certificación de origen	COP	0,8% EXW	\$91
4	Estiba de la mercancía al camión origen	COP	\$200.000,00	\$53,09
5	Flete de transporte interno origen	COP	\$500.000,00	\$132,74
6	Seguro local mercancía	COP	0,2% EXW	\$22,63
7	Derechos de exportación	COP	0,6% EXW	\$67,88
8	Maniobra de descarga Origen	COP	\$500.000,00	\$132,74
9	Honorarios del agente Aduanero	COP	\$230.000,00	\$61,06
11	Flete transporte internacional	USD	\$400,00	\$400,00
12	Seguro transporte internacional mercancías	USD	0,35%(EXW+FLETE)	\$41,00
13	Maniobra de descarga Destino	USD	\$50,00	\$50,00
14	Flete de transporte interno destino	USD	\$50,00	\$50,00
15	Derechos Aduaneros importación	USD	arancel 0 %CIF	\$0,00
16	Agenciamiento Aduanero importación	USD	\$100,00	\$100,00

Fuente: Elaboración propia

Los costos que sobresalen con un valor más alto son:

Flete transporte internacional con un valor en dólares de US 400,00 seguido del embalaje y marcaje para exportación con un valor de US 694,20 que es un costo de insumo directo, encontramos los gastos de certificación de origen con un valor de US 91 equivalente al 0,8% EXW, otros costos de logística importante es el Flete de transporte interno origen que tiene un valor de US 132,74, también encontramos los derechos de exportación con un valor de US 67,88 que equivalen al 0,6% EXW.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Capital inicial

Se define como capital inicial la suma de activos que son necesarios para proceder a las actividades, en este caso el capital propio es \$38.215.000 para generar la producción y comercialización, que hacen parte del patrimonio de la entidad, reuniendo la maquinaria, equipo industrial, insumos, muebles y enseres.

Tabla 17. *Inversión inicial*

BALANCE OPERATIVO				
MAQUINARIA	REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Neveras	vitrina inducol	5	5.470.000	27.350.000
TOTAL				27.350.000
INSUMO INDIRECTO				
REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL	
Canastas	plasticas	100	10.000	1.000.000
vinipel	3M ROLLO	20	50.000	1.000.000
zunchos	PLASTICO 500 M	5	23.000	115.000
estibas	Madera de 1,20 x 1,20	25	20.000	500.000
TOTAL				2.615.000
BALANCE INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVO				
EQUIPOS	REF	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL
Computadores	HP, COM NEG	2	2.000.000	4.000.000
Escritorio	ARDECO 56	2	1.250.000	2.500.000
Nevera	HYUNDAI HYRF (mini bar)	1	500.000	500.000
Maquina café	Oster	1	300.000	300.000
Suministros de oficina	papeleria	1	150.000	150.000
Botes de basura	Plasticos	4	40.000	160.000
Telefonos	panasonic	2	110.000	220.000
Impresora	HP	2	210.000	420.000
TOTAL				8.250.000
BOPAD				38.215.000

Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Proyección de ventas

El precio de venta FOB es el valor de la mercancía en el puerto de embarque que añade el costo de documentos, permisos, empaquetado, etiquetado, entre otros valores que se tienen en cuenta para el cálculo del precio del producto, para este, el precio de venta (\$3,4) por las unidades vendidas al mes (5.000), el precio de venta sería \$16.900. se puede apreciar en la tabla 18.

Tabla 18. Precio de venta

VENTAS MENSUALES			
CONCEPTO	PRECIO VENTA FOB	UNIDADES	VALOR
PRODUCTO A	\$ 3,4	5000	\$ 16.900

Fuente: Elaboración propia

Se generará ingresos mensuales por una producción inicial y con una comercialización de 5.000 unidades mensuales y al año 60.000 unidades que se incrementaran tanto los precios como los porcentajes de ventas anuales; para los primeros cinco años se mantiene con un total de ventas de \$763.744.800, a partir del sexto año comienza a incrementar con un total de ventas de \$840.119.280 como se refleja en la tabla 19.

Tabla 19. Proyección ingresos anuales

PROYECCION INGRESOS ANUALES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANTIDAD	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	66.000	72.600	87.120	95.832	105.415
PRECIO	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729	12.729
INGRESOS X VENTAS	763.744.800	763.744.800	763.744.800	763.744.800	763.744.800	840.119.280	924.131.208	1.108.957.450	1.219.853.195	1.341.838.514
TABLA SUPUESTO										
CANTIDAD	1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1	1,1
PRECIO	1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
PRODUCCION INICIAL	60.000									
PRECIO INICIAL	12.729									

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Proyección de costos totales

En los costos totales se encuentran los gastos de nómina, que son el pago del personal que se encuentra contratado por la Organización.

Quesos EV incurre en la contratación de cinco personas como apoyo a gerencia, a bodega y servicios generales \$4.677.000 al mes; (como se especificó en la tabla 14, balance administrativo laboral).

También, encontramos los costos de venta por producto, que por unidad de bloque de queso (kg) es de \$8.000 por las 5.000 unidades al mes, que representan un costo total de \$40.000.000.

En los costos operacionales se incluyen los costos fijos y variables. En los costos fijos encontramos la nómina, aportes parafiscales, insumos administrativos, arrendamiento de bodega, transporte y servicios públicos, que al mes suman \$8.101.160.

En los costos variables de la comercializadora Quesos EV encontramos, los seguros, comisiones de ventas, marketing, mensajería, dotación, promoción y publicidad, generando un total de \$44.275.016 (Tabla 20, costo de venta y costos operacionales).

Tabla 20. Costo de venta y costos operacionales

COSTO PRODUCTO	
	PROD kg
QUESO	\$ 8.000
CANTIDAD	5000
VALOR TOTAL	\$ 40.000.000

COSTOS OPERACIONALES	
	PROD M1
COSTOS FIJOS	\$ 8.101.160
COSTOS VARIABLES	\$ 44.275.016
VALOR TOTAL	\$ 52.376.176

Fuente: Elaboración propia

Se muestran los costos operacionales que mensualmente vienen siendo \$52.376.039 a diez años, así se incrementarán los costos como lo indica la tabla 21.

Tabla 21. *Proyección de costos anuales.*

PROYECCION DE COSTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTOS VARIABLES	531.300.196	531.300.196	531.300.196	531.300.196	531.300.196	531.300.196	637.560.235	584.430.215	584.430.215	637.560.235
COSTOS FIJOS	97.213.920	116.656.704	126.378.096	136.099.488	106.935.312	97.213.920	116.656.704	116.656.704	116.656.704	126.378.096
TABLA SUPUESTO										
SUP VARIABLES	1	1	1	1	1	1	1,2	1,1	1,1	1,2
SUP FIJOS	1	1,2	1,3	1,4	1,1	1	1,2	1,2	1,2	1,3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Estructura de costos de Quesos EV*

QUESOS EV

ESTRUCTURA COSTOS 2021

	CONCEPTO	VALOR MENSUAL
I	INGRESOS	
IVA	VENTAS PRODUCTO A FOB	\$ 63.645.400
	SUBTOTAL	\$ 63.645.400
C	COSTOS	
	INSUMO/PRODUCTO	
CV	COSTO PRODUCTO	\$ 40.000.000
	SUBTOTAL	\$ 40.000.000
CA	ADMINISTRACION	
CF	NOMINA MENSUAL	\$ 4.677.000
CF	APORTES Y PROVISIONES SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES	\$ 374.160
CF	ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO Y BODEGAJE	\$ 750.000
CF	ARRENDAMIENTO TRANSPORTE	\$ 300.000
CF	SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1.500.000
CF	DOTACION ASEO INSUMOS ADMINISTRATIVOS	\$ 500.000
CV	MENSAJERIA	\$ 70.000
CV	SEGUROS	\$ 50.000
	SUBTOTAL	\$ 8.221.160
CC	COMERCIALIZACION	
CV	COMISIONES DE VENTA	\$ 636.454
CV	EVENTOS PROMOCIONALES	\$ 500.000
CV	MARKETING	\$ 300.000
CV	PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 200.000
CV	LOGISTICA Y DFI FOB	\$ 4.726.840
	SUBTOTAL	\$ 6.363.294
CFN	FINANCIAMIENTO	
	PRESTAMOS	\$ 936.551
	SUBTOTAL	\$ 936.551
CI	IMPUESTOS	
CV	IMPUESTOS (31% Utb)	\$ 2.518.562
	SUBTOTAL	\$ 2.518.562
TG	TOTAL GASTOS (MENOS IMPUESTOS)	\$ 55.521.005
TCF	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 8.101.160
TCV	TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 44.275.016
UB	TOTAL UTILIDAD BRUTA (MENOS IMPUESTOS)	\$ 8.124.395
UN	TOTAL UTILIDAD NETA	\$ 5.605.832
%	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	9%

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro expuesto, tuvimos una rentabilidad del 9%, rentabilidad que debe ser suficiente para mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dando una

utilidad neta de 5.605.832, podemos notar que el producto cuenta con determinadas propiedades que satisfacen las demandas de los individuos, repercutiendo de manera positiva en los consumidores.

8.1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para Quesos EV se logra con 2091 unidades, de las 5.000 unidades de producción al mes, 2091 unidades de producción vendidas permiten cubrir los costos totales de la entidad al mes. Ver Tabla 23 Punto de equilibrio.

Tabla 23. *Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
UNIDADES	2091
VENTAS	\$ 26.618.036

COSTO FIJO TOTAL	\$ 8.101.160
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 8.855
PRECIO DE VENTA	\$ 12.729
COSTO VARIABLE	\$ 44.275.016
VENTAS	\$ 63.645.400

Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Flujo de caja

Teniendo en cuenta que el flujo de caja representa la proyección de la comercializadora de Quesos EV, este es dividido por el flujo de efectivo (representado por ventas) y la parte que lo contrarresta y es conformado por pagos de financiación y de impuestos (retribución que hace la comercializadora).

Se plantea que el año 0 conocido como el periodo preoperativo cuenta con \$38.215.000 que equivale a máquinas e infraestructura del proyecto, además de un capital

de trabajo de \$54.584.454, valor en bancos para solventar todos los gastos a partir del año 1. Un flujo inversionista de \$92.799.454 para solventar el año 0 como se presenta en la tabla 24.

A partir de esta información se proyectan ventas a partir del año 1 estas son alrededor de los \$763.744.800, teniendo en cuenta que se refleja un crecimiento del 10% a partir del año 6.

Este proyecto arroja un valor actual neto (VAN) al 30% de \$67.711.998 y una tasa interna de retorno del 43.10% que representa el rendimiento obtenido por periodo.

Tabla 24. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PRESTAMO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso		763.744.800	763.744.800	763.744.800	763.744.800	763.744.800	840.119.280	924.131.208	1.108.957.450	1.219.853.195	1.341.838.514
Costo Variable		-531.300.196	-531.300.196	-531.300.196	-531.300.196	-531.300.196	-531.300.196	-637.560.235	-584.430.215	-584.430.215	-637.560.235
Costos Fijos		-97.213.920	-116.656.704	-126.378.096	-136.099.488	-106.935.312	-97.213.920	-116.656.704	-116.656.704	-116.656.704	-126.378.096
Intereses		-4.827.778	-4.056.885	-3.199.035	-2.244.419	-1.182.123					
Utilidad		130.402.906	111.731.015	102.867.473	94.100.697	124.327.169	211.605.164	169.914.269	407.870.530	518.766.275	577.900.183
Impuesto		-43.032.959	-36.871.235	-33.946.266	-31.053.230	-41.027.966	-69.829.704	-66.071.709	-134.597.275	-171.192.871	-190.707.060
Utilidad neta		87.369.947	74.859.780	68.921.207	63.047.467	83.299.203	141.775.460	113.842.560	273.273.255	347.573.404	387.193.123
Inv Inicial	-38.215.000										
Capital de trabajo	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454	-54.584.454
Flujo Inversionista	-92.799.454	32.785.493	20.275.326	14.336.753	8.463.013	28.714.749	87.191.006	59.258.106	218.888.801	292.988.950	332.608.669
VAN al 30% EA	67.711.998										
TIR	43.10%										
TASA DE	30%										

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se discrimina el valor de \$50.000.000. para ver una mayor descripción de la tabla 24 flujo de caja proyectado.

Tabla 25. Descripción del aporte del inversionista

CAPITAL DE TRABAJO	
INSUMO/PRODUCTO	\$ 40.000.000,00
ADMINISTRACION	\$ 8.221.160,00
COMERCIALIZACION	\$ 6.363.294,00
TOTAL	\$ 54.584.454,00
APROPIACION MENSUAL	\$ 54.584.454,00

INVERSION INICIAL	
(BOPAD)	\$ 38.215.000,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 38.215.000,00

PATRIMONIO	
Propio	\$ 50.000.000,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Como ya se había mencionado anteriormente el precio de venta del producto para la cadena mayorista será de \$3,4 dólares lo que en pesos colombianos representa \$12.804, teniendo en cuenta que el costo de producción más el costo de exportación, ocasiona, un valor por unidad del producto de \$4,6 dólares lo que en pesos colombianos representa la cifra de \$17.323, estableciendo un margen de utilidad por producto unitario de \$4.519 pesos colombianos.

9. CONCLUSIONES

- Establecida la evaluación de la capacidad exportadora se determina que el Caquetá tiene la capacidad de producir el queso necesario para llegar a mercados internacionales con una capacidad de 1380 toneladas anuales de queso, de las cuales 60 toneladas serán utilizadas por la comercializadora queso EV.
- Creado el estudio de mercado nos permite determinar que los Estados Unidos de América solicita 311 toneladas de queso anuales del cual nosotros vemos una gran oportunidad en tamaño mercado, adicionalmente el precio el cual está dispuesto a ofrecerlo los consumidores estadounidenses está alrededor de 4,6 dólares.
- Creado el estudio técnico, logístico y administrativo se entiende que para lograr el negocio de la comercialización de quesos es necesario tener una apropiación de al menos 100.000.000 millones de pesos en costos para poder suplir una operación de alrededor de 5 toneladas mensuales.
- Frente a la inversión de los 100.000.000 millones nos hemos dado cuenta de que el valor actual neto es de 67.711.998 y la tasa interna de retorno es de 43,10% y con eso entendemos que el proyecto es positivo y que vamos a generar rentabilidad en la comercializadora de quesos EV.

10. Bibliografía citadas

Portafolio [2019]. “Consumo de quesos sigue creciendo en Colombia.” *Negocios* (junio de 2019), *passim*. Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.

<https://www.portafolio.co/negocios/consumo-de-queso-sigue-creciendo-en-colombia-530645>

Minagricultura [2020]. “Cadena láctea colombiana” *Diagrama de la cadena láctea colombiana* (abril de 2020), *Passim*. Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
http://www.andi.com.co/Uploads/20200430_DT_AnalSitLecheLarga_AndreaGonzalez.pdf

RCN Radio [2020]. “En Caquetá las industrias lácteas le aportan al medio ambiente” *Colombia* (noviembre de 2020). Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
<https://www.rcnradio.com/colombia/en-caqueta-las-industrias-lacteas-le-aportan-al-medio-ambiente>

LegisComex [2020]. “Estadísticas de comercio exterior” (enero de 2020). Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
<https://ezproxy.uan.edu.co:2394/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/?guid=40563f57-1ef4-435d-9d39-feba80cb07ca>

ICEX [2019]. “El valor del mercado mundial del queso superó los 111.000 millones de dólares en 2018” (Julio de 2019). Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/noticias/NEW2019827857.html?sector=#>

Legiscomex [2013]. “Perfil del consumidor estadounidense.” Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
<https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>

Tasty food y wines [2017]. “¿Por qué escoger Estados Unidos como mercado meta de las exportaciones españolas?” Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
<http://tastyfoodandwine.es/escoger-estados-unidos-mercado-meta-las-exportaciones-espanolas/>

Wikipedia [2021]. “Estados Unidos.” Fecha de consulta, 5 de octubre de 2021.
https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos

ICEX [2020]. “El mercado del queso en Estados Unidos” (diciembre de 2020). Fecha de consulta, 11 de octubre de 2021.
<file:///C:/Users/valentina%20rojas/Downloads/doc2020866339@a.pdf>

Procolombia [2018] “Perfil de logística desde Colombia hacia los Estados Unidos” *Transporte marítimo* (Mayo de 2018), *Passim*. Fecha de consulta, 11 de octubre de 2021.
https://nanopdf.com/download/perfil-de-logistica-desde-colombia-hacia-estados-unidos-5b0ee3147d49c_pdf

Cámara de Comercio de Bogotá [2020] Persona Natural Comerciante. Santa Fe de

Bogotá. Colombia. Recuperado de:

http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/paso_paso_empresa_ccb/persona_natural.htm

Invima [2019] “Requisitos sanitarios para exportar leche y productos lácteos a Trinidad y Tobago” Fecha de consulta, 1 de diciembre de 2021.

<https://www.invima.gov.co/requisitos-sanitarios-para-exportar-leche-y-productos-lacteos-a-trinidad-y-tobago>