

EMPRENDIMIENTO A NIVEL DE LA CREACION DE UN CENTRO DE
ACOPIO, NECESIDADES Y JUSTIFICACION FRENTE A LA CREACION DE
ESTE EN LA ZONA DE BETULIA, CORREGIMIENTO DEL DEPARTAMENTO
DE SANTANDER.

ERNESTO RUEDA GOMEZ

JAVIER RODRIGUEZ SUAREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

BOGOTÁ D.C

NOVIEMBRE 2009

EMPRENDIMIENTO A NIVEL DE LA CREACION DE UN CENTRO DE
ACOPIO, NECESIDADES Y JUSTIFICACION FRENTE A LA CREACION DE
ESTE EN LA ZONA DE BETULIA, CORREGIMIENTO DEL DEPARTAMENTO
DE SANTANDER.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ D.C
NOVIEMBRE 2009

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES
2. JUSTIFICACION
3. OBJETIVOS
4. ESTUDIO DE MERCADEO
 - 4.1 ANALISIS DEL SECTOR
 - 4.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR
 - 4.3 ASPECTOS COMERCIALES DEL SECTOR LECHERO EN COLOMBIA
 - 4.4 ANALISIS DEL MERCADO
 - 4.5 ENTREVISTA
 - 4.6 PERFIL DEL CLIENTE
 - 4.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA
5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO
 - 5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO
 - 5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
 - 5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO
 - 5.4 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO
 - 5.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
 - 5.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN
 - 5.7 ESTRATEGIA DE SERVICIO
 - 5.8 POLITICA DE CARTERA
6. ESTUDIO TECNICO
 - 6.1 FICHA TECNICA

- 6.2 ESTADO DE DESARROLLO
- 6.3 DESCRIPCION DEL PROCESO
- 6.4 DIAGRAMA DE PROCESO
- 6.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS
- 6.6 COSTOS DE PRODUCCION
- 6.7 INFRAESTRUCTURA

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

- 7.1 MATRIZ DOFA
- 7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 7.3 ASPECTOS LEGALES

8. INNOVACION Y CREATIVIDAD

- 8.1 INVESTIGACION Y DESARROLLO

9. IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL

10. BIBLIOGRAFIA

1. ANTECEDENTES

La creación de centros de acopio en Santander se derivó de una investigación de mercados, la cual mostró una serie de necesidades insatisfechas en la industria de los lácteos y sus derivados.

En septiembre del 2001 se da la creación del primer centro de acopio piloto, encargado de cubrir la oferta del mercado lácteo en la región. Con la creación de dicho centro se buscó la participación de minoristas. Para este caso en específico participaron cerca de 286 personas que acopiaban 3000 litros de leche diarios. Paralelo a este centro de acopio se crearon 4 adicionales que buscaban cubrir la producción en el departamento de Santander.

En el norte se instaló el centro de acopio de la Esperanza, en el noroccidente el de Cimitarra y en el sur los centros de acopio de Vélez y Socorro. El objetivo era acaparar la oferta láctea y se buscaba una producción de 50000 litros diarios entre estos 5 centros de acopio, que fueron creados junto a la empresa Freskaleche s.a. como socio mayoritario.

Para junio del 2002 los centros de acopio recolectaron aproximadamente 28000 litros de leche diarios, y se realizaron prácticas como el fomento pecuario, lo cual se basaba en incrementar la rentabilidad de las familias sin importar el número de animales que estas tuvieran, si se ordeñaba diariamente a los animales esto desembocaría en una economía fuerte y un ingreso seguro quincenal para ellos. A finales del 2002 los diferentes centros de acopio generaron alrededor de 40000 litros de leche diarios, lo que permitió observar

que el trabajo realizado en el campo generó una cultura de economía lechera entre las familias.

Para el año 2003 se mantuvo un promedio cercano de 40000 a 50000 litros diarios de leche. En este año se realizó un estudio que demostró como el factor climático intervenía en la producción de leche, generando altos picos de producción en el invierno y bajos picos en el verano.

En el 2004 se crearon los servicios de fomento pecuario los cuales buscaban el mejoramiento genético de los hatos con el fin de mejorar la calidad de la leche y un aumento en su producción, lo que repercutiría en ganancias tanto para el proveedor como para el centro de acopio. A mediados de este mismo año los promedios oscilaban en los 70000 litros diarios de leche.

En el periodo siguiente (2005) se continuó con el trabajo que se venía realizando logrando promedios de 75000 litros diarios y se creó la política de concientizar y mostrarle a todos los entes participantes de la cadena productiva la importancia de su desempeño.

En este mismo año los centros de acopio enfrentaron a una economía informal de queseros que mediante la distorsión del precio desequilibraron el objetivo de los centros de acopio, ya que pagaban 5 o 6 pesos más por encima del precio acordado.

En el 2006 los centros de acopio fortalecieron su estrategia de mercadeo y asistencia genética, logrando un promedio de 90000 litros de leche diarios en invierno, época cuando se generan las mejores producciones y 70000 en

verano. Con estos resultados se generaron grandes expectativas lecheras en la comunidad.

En este año el ministerio de agricultura entra a regular el mercado de la oferta, fijando un precio competitivo para el productor, también se llevó a cabo la creación de tablas de valor agregado para la leche ya sea por su calidad higiénica o composicional. Esto influyó a que los centros de acopio como empresa buscaran mejorar permanentemente las asistencias a las fincas, haciendo que los cruderos o queseros pierdan esa participación que tenían en el mercado al no poder contribuir a los proveedores con estas prácticas, esto se reflejó en la recuperación de aproximadamente 25000 litros. Con dichas prácticas se generó una fidelización y compromiso de los proveedores con el proyecto, logrando promedios 100000 litros diarios de leche.

En cuanto a la infraestructura, los centros de acopio comienzan adquiriendo tanques de 6000 litros diarios. Al aumentar la oferta de materia prima se adquieren uno o dos tanques de igual proporción. La otra opción es adquirir un sistema de enfriamiento compacto por placas “banco de hielo” y alternamente se compran silos con capacidad de 20000 a 50000 litros diarios, lo cual optimiza el consumo de energía y el rendimiento de frío.

A nivel operativo se avanza en sistematización, se trabajan con 5 operarios y se busca aumentar el número de trabajadores por centro de acopio. También se creó el departamento de fomento pecuario y de calidad con el fin de prestar un mejor servicio y obtener un mejor producto. Las principales funciones del departamento pecuario son las de buscar un mejoramiento genético en el ganado y en los suelos de las fincas aliadas a estos centros de acopio, con esto igualmente se implementa la responsabilidad social empresarial, además de buscar un mejoramiento ambiental y lograr la calificación de calidad ISO 14000.

2. JUSTIFICACION:

Por medio de una investigación al sector lechero del país se ha determinado que el sector agropecuario es una fuente importante de ingresos y trabajo para Colombia.

Analizando los niveles de producción a nivel nacional y regional, estudiando los crecimientos y los precios de la leche, se estableció que esta es una industria rentable que presenta una tendencia al crecimiento y con una participación importante en el mercado de alimentos.

Se logró identificar una necesidad insatisfecha del mercado en la región de Betulia; Santander. La ausencia de un centro de acopio, el cual recolecte la producción de leche de los distintos hatos en esta área.

Por medio del presente trabajo se busca establecer el primer centro de acopio en Betulia; Santander, teniendo en cuenta que la producción de leche en esta región tiende a la alza como lo muestran las estadísticas obtenidas de Fedegan y Analc. En estas se puede observar que en los últimos quince años solo se han presentado tres crecimientos negativos que oscilan entre -2.48% al 1.50%. Se busca aprovechar la tendencia de crecimiento de la industria láctea en esta región específica.

Se ve en un centro de acopio una oportunidad de negocio rentable ya que existe la posibilidad de establecer relaciones comerciales con Freskaleche, debido a que se cuenta con familiares que participan en la misma. Se recolectara y procesara alrededor de 1500 litros de leche diarios, los cuales se compararan a 508 pesos y finalmente serán vendidos a nuestro socio comercial a un precio de 750 pesos.

Con la creación del centro de acopio no solo se generaran beneficios personales si no como lo muestran los antecedentes también se generaran una serie de beneficios para toda una región, generando alrededor de 5 empleos directos entre operarios y supervisores, respecto a los indirectos se crearan entre 2 y 4 empleos encargados de la recolección y el transporte de la leche. También se contribuirá mejorando la calidad de la leche y ayudando a los participantes del eslabón de producción primaria en la cadena productiva a mejorar su desempeño.

Utilizando una estrategia asertiva de mercadeo y de apoyo a los productores de leche de esta región se pueden lograr resultados muy parecidos a los que obtuvieron los ya existentes 5 centros de acopio en Santander, es decir en un periodo de 5 años aumentar la producción de leche a más del doble, lo cual se vería reflejado en un mayor almacenamiento y en un crecimiento por parte de nuestro centro de acopio.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer si el proyecto es aceptado en la región establecida (Betulia, Santander).
2. Establecer el proceso para la recolección de la leche en las diferentes fincas de este corregimiento y su posterior distribución entre los clientes potenciales.
3. Determinar si el proyecto es financieramente viable y sostenible.
4. Generar 5 empleos directos y 3 indirectos en la región establecida.
5. Comprar leche a nuestros proveedores a 580 – 650 pesos el litro y la empresa pausterizadora la compra 750 pesos el litro.
6. Manejar promedios de recolección diaria de leche en promedio de 1500 litros diarios.

4. ESTUDIO DE MERCADO:

4.1 ANALISIS SECTOR

La producción de la cadena agroindustrial de lácteos en nuestro país es suficiente para cubrir la demanda doméstica. El número de establecimientos es aproximadamente 145; donde se destacan empresas de larga trayectoria en la pasteurización como la Cooperativa de Productores Lecheros del Atlántico Ltda. (Coolechera) en Barranquilla; la Procesadora de Leches S.A. (Proleche) de Medellín; Lechesan de Bucaramanga; y la Cooperativa de Ganaderos de Cartagena (Codegan).

La producción de leche en polvo es realizada por pocas empresas, las más importantes son la compañía Colombiana de Alimentos Lácteos Ltda. (Cicolac) la cual produce las marcas Klim, El Rodeo y Nido; y la Procesadora de Leches S.A. (Proleche). Estas dos empresas son controladas por las transnacionales Nestlé y Parmalat, respectivamente.

En la producción de derivados lácteos como yogur, queso y mantequilla, se destacan empresas que han creado condiciones competitivas en el mercado como la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta), que empezó con la pasteurización y comercialización de leche líquida y en la actualidad ofrece productos como queso y mantequillas; la compañía de Procesadores de Leche del Caribe Ltda. (Proleca), que inició su actividad con la producción de leche pasteurizada; y Alpina, que inició sus actividades con pasteurización de leches; y en la actualidad es una de las empresas líderes en el mercado por sus importantes desarrollos tecnológicos y por la implementación de plantas de producción en Ecuador.

La producción lechera nacional proviene de 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La actividad lechera en la última década fue creciente y sostenida: mientras en

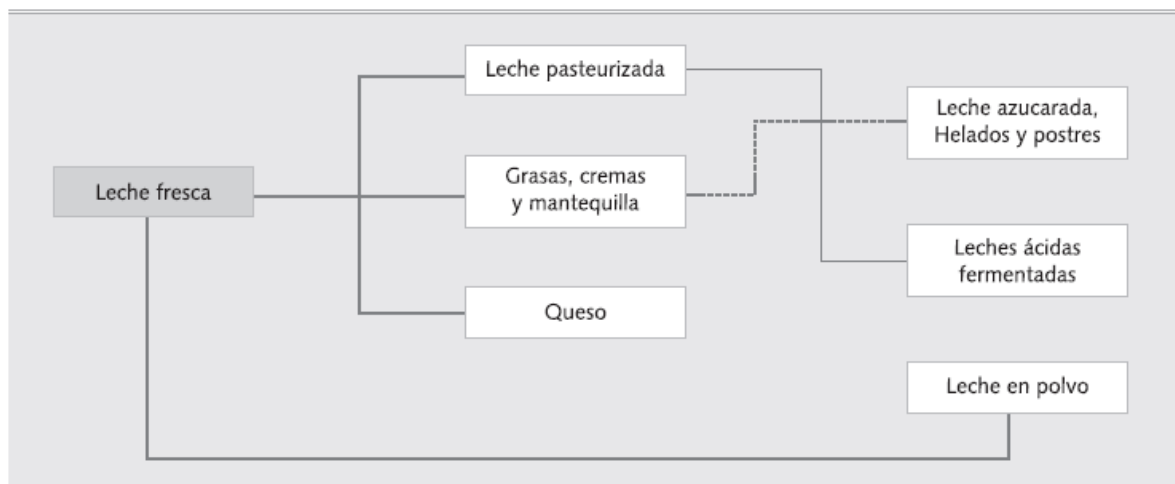
1990 se producían 3,9 millones de litros de leche, en 2003 se produjeron cerca de 5,9 millones; la tasa de crecimiento anual de la producción lechera en este periodo ha estado por encima de 3%, lo que ha permitido alcanzar un nivel de autoabastecimiento de 98%. La producción de leche fresca ha sido reforzada a través del manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados. La asociación nacional de productores de leche (Analac) establece dos factores que han determinado el crecimiento de la producción de leche fresca en la última década. Primero, la falta de rentabilidad de algunos sectores de la agricultura, que ha generado incrementos en el número de productores de leche; segundo, la violencia, que de alguna manera ha convertido la ganadería extensiva de carne en sistemas de doble propósito. La ganadería de leche aporta 3,18% del empleo total nacional, equivalente a 13,92% de los empleos generados por el sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche son medianos y pequeños, combinan la producción agrícola con la ganadera, y se encuentran altamente dispersos en el país.

Esto ha producido diseconomías de escala en la producción y comercialización de la leche, al igual que en la gestión, transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena genera en promedio anual 13 mil empleos directos con una participación promedio de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial.

4.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR

En el país, el proceso productivo de la cadena está completamente integrado desde la producción de materias primas hasta la producción de bienes de

Estructura simplificada de la cadena



consumo final. A continuación se presentan los procesos de los principales bienes finales de la cadena.

4.3 ASPECTOS COMERCIALES DEL SECTOR LECHERO EN COLOMBIA

La balanza comercial de la cadena para el período 2001-2003 fue, en promedio anual, cercano a los US \$18 millones. Durante este período el principal producto lácteo exportado en promedio por Colombia fue la leche en polvo, de la cual se vendieron al mundo más de US\$35 millones. Las exportaciones del eslabón de queso fueron de US\$5,5 millones, con una participación de 9% sobre el total de la cadena. El eslabón de leche en polvo sobresale con una tasa de penetración

de importaciones (TPI) de 23,2% y una tasa de apertura exportadora (TAE) de 24,6%¹¹.

Los principales mercados de destino de la oferta colombiana son: Venezuela que participa con 90,3%, Ecuador con 6%, Estados Unidos con 1,6%. La capacidad exportable de la cadena de lácteos se concentra en la leche en polvo, producto de mayor vida útil y valor agregado, con una participación en las exportaciones totales de la cadena de 83% y una balanza comercial de US\$13 millones. Las exportaciones del eslabón de queso se dirigieron principalmente hacia Venezuela (77,1%) y Estados Unidos (12,1%). El hecho de que en Colombia aún se registren zonas con aftosa, ha servido de pretexto a algunos países, especialmente centroamericanos, para impedir la entrada de lácteos, a pesar de ser elaborados en las zonas que han sido declaradas libres de esa enfermedad¹². Los principales países de origen de las importaciones de la cadena son Irlanda, Uruguay, Nueva Zelanda y Argentina¹³. El eslabón con mayor valor de importaciones es leche en polvo con US\$36.4 millones, 20% de estas importaciones tuvieron como origen a Irlanda.

Las importaciones de leche en polvo se utilizan para la elaboración de leche líquida y para cubrir la demanda de la industria de confites y de helados.

4.4 ANALISIS DEL MERCADO

El mercado lechero en Santander está compuesto por las siguientes empresas:

Empresas ubicadas en Santander:

ALQUERIA

Cra 18 # 11 - 43

Colombia, Santander, Bucaramanga

Conmutador: (57) (7) 6712507

COLANTA

Cra 29ª # 39 – 50 Gira Luz Girón
Colombia, Santander, Bucaramanga
Conmutador: (57) (7) 6460596

FRESKALECHE

Vía palenque km 3 parque industrial
Colombia, Santander, Bucaramanga
Conmutador: (57) (7) 6761761

LECHESAN

Autopista a florida km 2
Colombia, Santander, Bucaramanga
Conmutador: (57) (7) 6361123

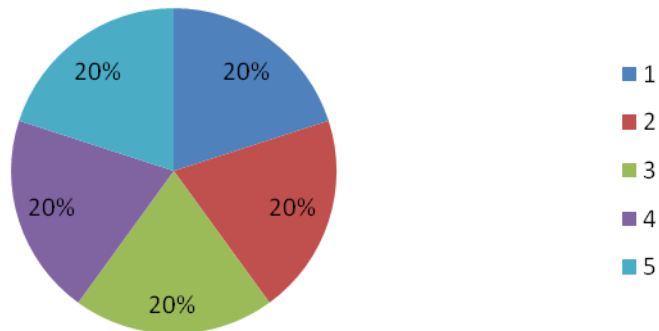
RIKALAC S.A.

Cra 18 # 11 – 43
Colombia, Santander, Bucaramanga
Conmutador: (57) (7) 6712507

Además de las empresas mencionadas anteriormente existen otras pasteurizadoras en la región, sin embargo dichas empresas no cuentan con plantas de procesamiento por lo cual solo se dedican a la comercialización de la leche, por ende el mercado objetivo se enfoca en las empresas mencionadas anteriormente enfocándose especialmente en Freskaleche.

total empresas (5)	100%
Freskaleche (1)	20%
Rikalcak (2)	20%
Lechesan (3)	20%
Colanta (4)	20%
Alqueria (5)	20%

PARTICIPACION DEL MERCADO POR EMPRESA



Como lo muestra la grafica anterior los esfuerzos irán orientaríamos a atender a Freskaleche, la cual representa el 20% del mercado lechero en Santander.

Se realizo la siguiente entrevista para entender el funcionamiento del cliente potencial, obteniendo los siguientes resultados.

4.5 ENTREVISTA (INFORMACION ADICIONAL)

Entrevista realizada a Mario Rubio, donde se buscaba conocer el manejo de proveedores, formas de pago, precios, frecuencia de compra, cantidades, medios de entrega del producto en la empresa FRESKALECHE.

Entrevistador: ¿Como es el manejo de proveedores dentro de la empresa?

Mario Rubio: hay dos tipos de proveedores, de leche y de insumo. Los de leche son los ganaderos que entregan en los centros de acopio Aguachica, pero los proveedores como tal son los centros de acopio externos. Y los otros son proveedores de empaques y azucares o insumos.

Entrevistador: ¿Como es la forma de pago a proveedores?

Mario Rubio: el 5 y 20 de cada mes a los proveedores de leche. Lo que se factura del primero al 15, se paga el 20 y lo que se factura del día 16 a fin de mes se paga el día 5 del siguiente mes.

Entrevistador: ¿Cómo se manejan los Precios a proveedores dentro de la empresa?

Mario Rubio: esto es dependiendo de distancias, conteo de bacterias y bonificaciones de contaminación el precio varía, igualmente estos precios los regula el gobierno y el de la leche puesta en centro de acopio es 740 pesos. Pero igual acá esto varía dependiendo de las bonificaciones o castigos que se le den a la leche y la forma de entrega a la empresa.

Entrevistador: ¿Qué Frecuencia de compra a proveedores manejan Uds.?

Mario Rubio: hay centros de acopio que cargan cada tercer día, eso dependiendo de la capacidad del tanque del centro de acopio y cada cuanto lo llenan, pero la empresa recibe leche todos los días de sus diferentes centros de acopio.

Entrevistador: ¿Qué cantidades manejan en la empresa en cuanto a compra de materia prima diariamente?

Mario Rubio: en Aguachica 110.000 a 140.000 litros y en Bucaramanga un promedio de 110.000 litros aproximadamente.

Entrevistador: ¿Cómo se realiza la entrega del producto a la empresa?

Mario Rubio: algunos centros de acopio tienen su propio transporte y negocian los precios de la leche puesto en la empresa y los otros la empresa cuenta con carro tanques que van y recogen la leche al centro de acopio y se negocia el precio que se menciono antes 740 pesos, hay que tener en cuenta que ese precio tiene unas bonificaciones o castigos de acuerdo al estado de la leche.

4.6 ¹PERFIL DEL CLIENTE

FRESKALECHE

Esta es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander, líder en productos lácteos; iniciaron labores en Diciembre de 1990, tiempo durante el cual han demostrado día a día la calidad y excelencia de los productos comercializados; el resultado se ve reflejado en los grandes éxitos alcanzados a través de su posicionamiento en el mercado.

La planta principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo cuentan con otra planta en Aguachica y con agencias en Cúcuta, Barrancabermeja, Barranquilla y Santa Marta.

Objetivos corporativos de Freskaleche:

- Generar valor agregado a la inversión.
- Aumentar la participación en el mercado nacional y realizar unas ventas internacionales equivalentes al 5% de las ventas totales.
- Promover una empresa centrada en la satisfacción del cliente y del consumidor, a través de procesos que garanticen el mínimo de impacto en el medio ambiente.
- Asegurar la calidad del producto terminado desde la producción hasta la entrega al consumidor final, de acuerdo con las normas establecidas por Freskaleche, mediante procesos productivos amigables con el medio ambiente.

¹ Tomado de la pagina www.freskaleche.net, El día 16 de Septiembre del 2009

- Asegurar la disponibilidad de materia prima en la cantidad necesaria en los centros de acopio propios y/o mixtos con los estándares de calidad exigidos para cada proceso productivo.
- Mantener una constante actualización tecnológica y mejoramiento continuo en todos los procesos.
- Asegurar la disponibilidad del personal idóneo que facilite el mejoramiento continuo.

4.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA:

ANALISISI COMPETENCIA	
Modelo existente (compradores de leche)	Consta de diferentes camionetas que recogen la leche de los distintos proveedores, haciendo rutas pequeñas para entregarle a un camión grande que se encarga de llevar la leche en cantinas a Bucaramanga para posteriormente ser comercializada.
Queseros	Son comercializadoras pequeñas de los derivados de la leche, que dedican la leche para producir quesos. Estas empresas en ocasiones ofrecen un precio mayor, pero no son constantes en la cantidad de leche que necesitan. Se entrara a competir con un modelo diferenciador que generara un compromiso y lealtad por parte de los proveedores.
Otros centros de acopio	Al ser el único centro de acopio en la región, no existe competencia directa en cuanto a la compra de la leche. Sin embargo el cliente cuenta con centros de acopio en otras regiones, generando competencia en el sentido de cumplimiento y calidad.

5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

La leche es una secreción nutritiva de color blanquecino opaco producida por las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos.

La leche que goza de mayor producción y distribución para el consumo humano es la que se obtiene de la vaca.

La leche es la base de numerosos productos lácteos, como la mantequilla, el queso, el yogur, entre otros. Es muy frecuente el empleo de los derivados de la leche en las industrias agroalimentarias, químicas y farmacéuticas en productos como la leche condensada, leche en polvo, caseína o lactosa. La leche de vaca se utiliza también en la alimentación animal. Está compuesta principalmente por agua, iones (sal, minerales y calcio), hidratos de carbono (lactosa), materia grasa y proteínas.

El pH de la leche es ligeramente ácido (pH comprendido entre 6,6 y 6,8). Otra propiedad química importante es la acidez, o cantidad de ácido láctico, que suele ser de 0,15-0,16% de la leche.

5.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

Al tener dos tanques de aprovisionamiento cada uno con capacidad de 3 mil litros diarios, y teniendo en cuenta que los proveedores tienen una capacidad de abastecimiento de aproximadamente 1500 litros diarios, la distribución en el centro de acopio será día de por medio, debido a que el cliente recoge el producto cuando la cantidad es superior a los 3000 litros.

Teniendo en cuenta posibles contingencias a la hora de distribuir el producto se conservara un margen disponible de 3000 litros, para ocasiones done la oferta se incremente o en casos adversos donde el cliente no pueda recoger el producto en las fechas estipuladas.

5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

La estrategia de precio que se maneja está sujeta a la normatividad establecida por el ministerio de agricultura (ver tabla anexa).

Sin embargo el precio del litro puede fluctuar en base a su calidad, debido a esto se busca ofrecer un producto final con los más altos estándares de calidad, con el fin de buscar bonificaciones y evadiendo los castigos establecidos previamente en la tabla emitida por el ministerio.

Tablas de Bonificación Obligatoria por Calidad	
Tabla de Calidad Sanitaria	
ESTATUS SANITARIO	Escala de Pago (\$ /Litro)
Certificación de hato libre de una enfermedad	10
Certificación de hato libre de dos enfermedades	20

Precio competitivo de un litro de leche cruda	
Período Febrero 1 de 2009 a Julio 31 de 2009	\$ 744

VALORES POR GRAMO EN CADA REGIÓN

Región 1			
Concepto	Proteína	Grasa	Sólidos Totales
Fraciones de décima (%)	3,05	3,50	12,05
Gramos	31,48	36,12	124,36
Bonificación por cada gramo adicional (\$)	\$ 17,10	\$ 5,70	\$ 5,98
Descuento por cada gramo faltante (\$)	\$ 8,55	\$ 2,85	\$ 2,99
Región 2			
Concepto	Proteína	Grasa	Sólidos Totales
Fraciones de décima (%)	3,15	3,55	12,20
Gramos	32,51	36,64	125,90
Bonificación por cada gramo adicional (\$)	\$ 16,64	\$ 5,55	\$ 5,91
Descuento por cada gramo faltante (\$)	\$ 8,32	\$ 2,78	\$ 2,96
Región 3			
Concepto	Proteína	Grasa	Sólidos Totales
Fraciones de décima (%)	3,35	3,85	12,70
Gramos	34,57	39,73	131,06
Bonificación por cada gramo adicional (\$)	\$ 15,56	\$ 5,19	\$ 5,68
Descuento por cada gramo faltante (\$)	\$ 7,78	\$ 2,60	\$ 2,84
Región 4			
Concepto	Proteína	Grasa	Sólidos Totales
Fraciones de décima (%)	3,05	3,50	12,05
Gramos	31,48	36,12	124,36
Bonificación por cada gramo adicional (\$)	\$ 17,10	\$ 5,70	\$ 5,98
Descuento por cada gramo faltante (\$)	\$ 8,55	\$ 2,85	\$ 2,99

Nota 1. Para el cálculo del valor del gramo de proteína y grasa ó sólidos totales, las cifras se registran con dos decimales.

Tabla de bonificación o castigo para pago por calidad

Región 1 - Calidad Composicional

Escala de pago - Proteína			Escala de pago - Grasa			Escala de pago - Sólidos Totales		
Fracción de Décima	Gramos	Valor en Pesos	Fracción de Décima	Gramos	Valor en Pesos	Fracción de Décima	Gramos	Valor en Pesos
2,85	29,41	-\$17,65	3,30	34,06	-\$5,88	11,85	122,29	-\$6,17
2,86	29,52	-\$16,77	3,31	34,16	-\$5,59	11,86	122,40	-\$5,86
2,87	29,62	-\$15,88	3,32	34,26	-\$5,29	11,87	122,50	-\$5,55
2,88	29,72	-\$15,00	3,33	34,37	-\$5,00	11,88	122,60	-\$5,24
2,89	29,82	-\$14,12	3,34	34,47	-\$4,71	11,89	122,70	-\$4,94
2,90	29,93	-\$13,24	3,35	34,57	-\$4,41	11,90	122,81	-\$4,63
2,91	30,03	-\$12,35	3,36	34,68	-\$4,12	11,91	122,91	-\$4,32
2,92	30,13	-\$11,47	3,37	34,78	-\$3,82	11,92	123,01	-\$4,01
2,93	30,24	-\$10,59	3,38	34,88	-\$3,53	11,93	123,12	-\$3,70
2,94	30,34	-\$9,71	3,39	34,98	-\$3,24	11,94	123,22	-\$3,39
2,95	30,44	-\$8,82	3,40	35,09	-\$2,94	11,95	123,32	-\$3,09
2,96	30,55	-\$7,94	3,41	35,19	-\$2,65	11,96	123,43	-\$2,78
2,97	30,65	-\$7,06	3,42	35,29	-\$2,35	11,97	123,53	-\$2,47
2,98	30,75	-\$6,18	3,43	35,40	-\$2,06	11,98	123,63	-\$2,16
2,99	30,86	-\$5,29	3,44	35,50	-\$1,76	11,99	123,74	-\$1,85
3,00	30,96	-\$4,41	3,45	35,60	-\$1,47	12,00	123,84	-\$1,54
3,01	31,06	-\$3,53	3,46	35,71	-\$1,18	12,01	123,94	-\$1,23
3,02	31,17	-\$2,65	3,47	35,81	-\$0,88	12,02	124,05	-\$0,93
3,03	31,27	-\$1,76	3,48	35,91	-\$0,59	12,03	124,15	-\$0,62
3,04	31,37	-\$0,88	3,49	36,02	-\$0,29	12,04	124,25	-\$0,31
3,05	31,48	\$0,00	3,50	36,12	\$0,00	12,05	124,36	\$0,00
3,06	31,58	\$1,76	3,51	36,22	\$0,59	12,06	124,46	\$0,62
3,07	31,68	\$3,53	3,52	36,33	\$1,18	12,07	124,56	\$1,23
3,08	31,79	\$5,29	3,53	36,43	\$1,76	12,08	124,67	\$1,85
3,09	31,89	\$7,06	3,54	36,53	\$2,35	12,09	124,77	\$2,47
3,10	31,99	\$8,82	3,55	36,64	\$2,94	12,10	124,87	\$3,09
3,11	32,10	\$10,59	3,56	36,74	\$3,53	12,11	124,98	\$3,70
3,12	32,20	\$12,35	3,57	36,84	\$4,12	12,12	125,08	\$4,32
3,13	32,30	\$14,12	3,58	36,95	\$4,71	12,13	125,18	\$4,94
3,14	32,40	\$15,88	3,59	37,05	\$5,29	12,14	125,28	\$5,55
3,15	32,51	\$17,65	3,60	37,15	\$5,88	12,15	125,39	\$6,17
3,16	32,61	\$19,41	3,61	37,26	\$6,47	12,16	125,49	\$6,79
3,17	32,71	\$21,18	3,62	37,36	\$7,06	12,17	125,59	\$7,40
3,18	32,82	\$22,94	3,63	37,46	\$7,65	12,18	125,70	\$8,02
3,19	32,92	\$24,71	3,64	37,57	\$8,23	12,19	125,80	\$8,64
3,20	33,02	\$26,47	3,65	37,67	\$8,82	12,20	125,90	\$9,26
3,21	33,13	\$28,24	3,66	37,77	\$9,41	12,21	126,01	\$9,87
3,22	33,23	\$30,00	3,67	37,88	\$10,00	12,22	126,11	\$10,49
3,23	33,33	\$31,76	3,68	37,98	\$10,59	12,23	126,21	\$11,11
3,24	33,44	\$33,53	3,69	38,08	\$11,18	12,24	126,31	\$11,72
3,25	33,54	\$35,29	3,70	38,19	\$11,76	12,25	126,42	\$12,34

Fracciones de Castigo

Calidad Estándar

Fracciones de Bonificación

5.4 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Al igual que las estrategias de distribución se realizara una alianza estratégica con la empresa que actualmente se encarga de recoger la leche en las diferentes fincas de la región y transportarla a Bucaramanga. Con esta estrategia se busca un beneficio mutuo entre la empresa transportadora y el centro de acopio, dichos beneficios son: para la empresa transportadora ahorro en combustible, tiempo y desgaste del vehículo, el centro de acopio evitara incurrir en una inversión inicial de un camión avaluado aproximadamente entre 70'000.000 y 100'000.000 millones y los costos de operación de este.

Una vez establecida dicha estrategia, el aprovisionamiento de la materia prima se realizara de manera diaria con un promedio de 1.500 litros.

5.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Se establecerán canales de comunicación tanto con los proveedores como con los clientes potenciales.

El primer canal a establecer será con los productores de la región, se buscara mantener una comunicación constante, concreta y sencilla con cada uno de los proveedores que decidan vender su producto al centro de acopio, esto con el fin de lograr un beneficio mutuo.

Estableciendo y fortaleciendo dicho canal de manera permanente el productor se beneficiara en aspectos como aprendizaje y calidad, el centro de acopio busca recolectar, procesar y vender leche de alta calidad; pero para lograr dicho objetivo es importante contar con los mejores proveedores, es por eso que se estará dispuesto a brindar apoyo y ayuda a los productores.

Para logara este cometido se utilizaran dos medios de comunicación específicos, el primero de ellos será un folleto donde se explicara a los productores que decidan vender su producto al centro de acopio, los diferentes programas de ayuda al mejoramiento genético, dichos folletos explicaran en qué

consisten estos programas, como es su aplicación, su desarrollo y sus beneficios. Todo esto con el fin de que todos los productores se encuentren constantemente informados de diferentes técnicas y herramientas para mejorar la calidad de su producto final.

También se creara un línea de ayuda al proveedor, donde este podrá exponer sus inquietudes acerca de cómo puede mejorar su producción tanto en indicadores de calidad y cantidad. Se pondrá a disposición de lunes a sábado un número telefónico donde los productores podrán contactar al centro de acopio para plantear cualquier tipo de inquietud además de cualquier sugerencia o crítica constructiva que aporte al crecimiento de este proyecto.

Otro aspecto clave de estas estrategias de comunicación es la retroalimentación entre las partes involucradas, para generar conclusiones concretas que se reflejen en una calidad superior de la materia prima.

Entender las necesidades del cliente y darle a conocer a este que la organización está en la capacidad de satisfacer cien por ciento dichos requerimientos es un factor de éxito o fracaso. Debido a que se cuenta con conocidos en Freskaleche, se aprovechara esta condición para que esta sepa que el dentro de acopio esta para atender sus necesidades de la mejor manera.

Se programara semanalmente diálogos o visitas a la planta de Freskaleche para que estos den a conocer a profundidad los requisitos del pedido y de esta manera poder cumplir y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Por medio de la comunicación y del contacto con el cual se cuenta en Freskaleche se busca establecer una relación comercial sólida a largo plazo.

5.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Como se menciona anteriormente gracias a contar con personas dentro de Freskaleche, se aprovechara esta condición para que la empresa se entere de este nuevo centro de acopio que se establecerá en Betulia Santander,

dejándoles saber que estará en la capacidad y condición para cumplir con las necesidades y requerimientos que la empresa desee hacer.

Se explicara a Freskaleche los puntos básicos del centro de acopio, se expondrá la ubicación, capacidad, procesos, proveedores, etc. Se busca que Freskaleche conozca muy bien el centro de acopio para que finalmente esta se convierta en el cliente más importante.

También se desarrollaran estrategias para llegar a otras empresas de lácteos de la región, se realizaran visitas a cada una de estas empresas, donde se desarrollara la misma metodología, utilizando presentaciones breves acerca de todo lo relacionado con el centro de acopio, su desarrollo, funcionamiento y capacidad. Posterior a dichas visitas se resolverán todas las dudas que puedan presentar todos los clientes potenciales y se abrirá una línea o un medio de comunicación para que estos puedan entrar en contacto con el centro de acopio cuando estos lo deseen.

Para empezar a captar una cuota del mercado se fijara un precio cómodo por litro por el primer mes para todas aquellas empresas que decidan tener participación comercial con el centro de acopio.

5.7 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Como se menciona anteriormente y en conjunto con las estrategias de comunicación se creara una línea de atención al cliente y a los proveedores donde estos podrán exponer y plantear todas sus inquietudes.

Por medio de dicha línea se busca brindar asistencia de una manera sencilla pero concreta, con el fin de prestar un mejor servicio y establecer relaciones comerciales a largo plazo con nuestros clientes y proveedores.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo:

Elaboración diseño e impresión de folletos 300.000

Viáticos para visitas planta Freskaleche 50.000 por cada viaje

Activación línea telefónica atención al cliente y proveedores 200.000

5.8 POLITICAS DE CARTERA:

Se establecerá una política de cobro para los clientes donde los días 6 y 21 de cada mes, estos deben cumplir con las obligaciones contraídas con el centro de acopio.

De esta forma se busca asegurar un cumplimiento en las distintas obligaciones en las que incurra el centro de acopio como lo son el pago a proveedores, mantenimiento y costos de funcionamiento.

Para el pago de los proveedores se establecerá un periodo de 20 días como plazo para la cancelación de todas las cuentas por pagar, se girara un cheque a cada proveedor correspondiente a la cantidad de litros suministrados para el funcionamiento del centro de acopio.

En el caso de que el cliente no cumpla oportunamente con el pago se le hará una extensión de dos días para que este pueda cumplir con dicha obligación. Para evitar el atraso de los costos y gastos del centro de acopio se contara con una reserva para la operación y funcionamiento de las instalaciones.

6. ESTUDIO TECNICO

OPERACIÓN

²6.1 FICHA TECNICA

LECHE	
Descripción:	Secreción nutritiva de color blanquecino opaco producida por las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos.
Propiedades físicas:	La leche de vaca tiene una densidad media de 1,032 g/ml. 87.5 % de agua 35 % de proteínas animales (caseína, lactalbúmina y lactaglobulina) 45 % de lactosa 6% de minerales (fosfatos y cloruro de sodio) grandes cantidades de vitaminas A, B y D, además de pocas cantidades de vitamina C.
propiedades químicas:	El pH de la leche es ligeramente ácido (pH comprendido entre 6,6 y 6,8). Otra propiedad química importante es la acidez, o cantidad de ácido láctico, que suele ser de 0,15-0,16% de la leche.
Algunos derivados:	Queso, mantequilla, yogur y de igual manera leches como: deslactosada, descremada o entera.

6.2 ESTADO DE DESARROLLO

Este proyecto se encuentra en una etapa de análisis y planeación, en base a la información primaria y secundaria recolectada a lo largo de dos semestres

² Tomado de www.analac.org.co el día 16 de Septiembre de 2009

académicos. En los cuales se ha realizado una investigación en los diferentes campos que involucra este proyecto.

Se está próximo a culminar con el análisis y la planeación del centro de acopio para posteriormente seguir con la puesta en marcha de este proyecto.

6.3 DESCRIPCION DEL PROCESO

El funcionamiento base de este proyecto se basa en la recolección diaria de 1500 litros de leche los cuales son comprados por un precio 580 pesos, precio acordado en una negociación previa donde se llegó a un pre acuerdo con los diferentes productores de la región de Betulia Santander.

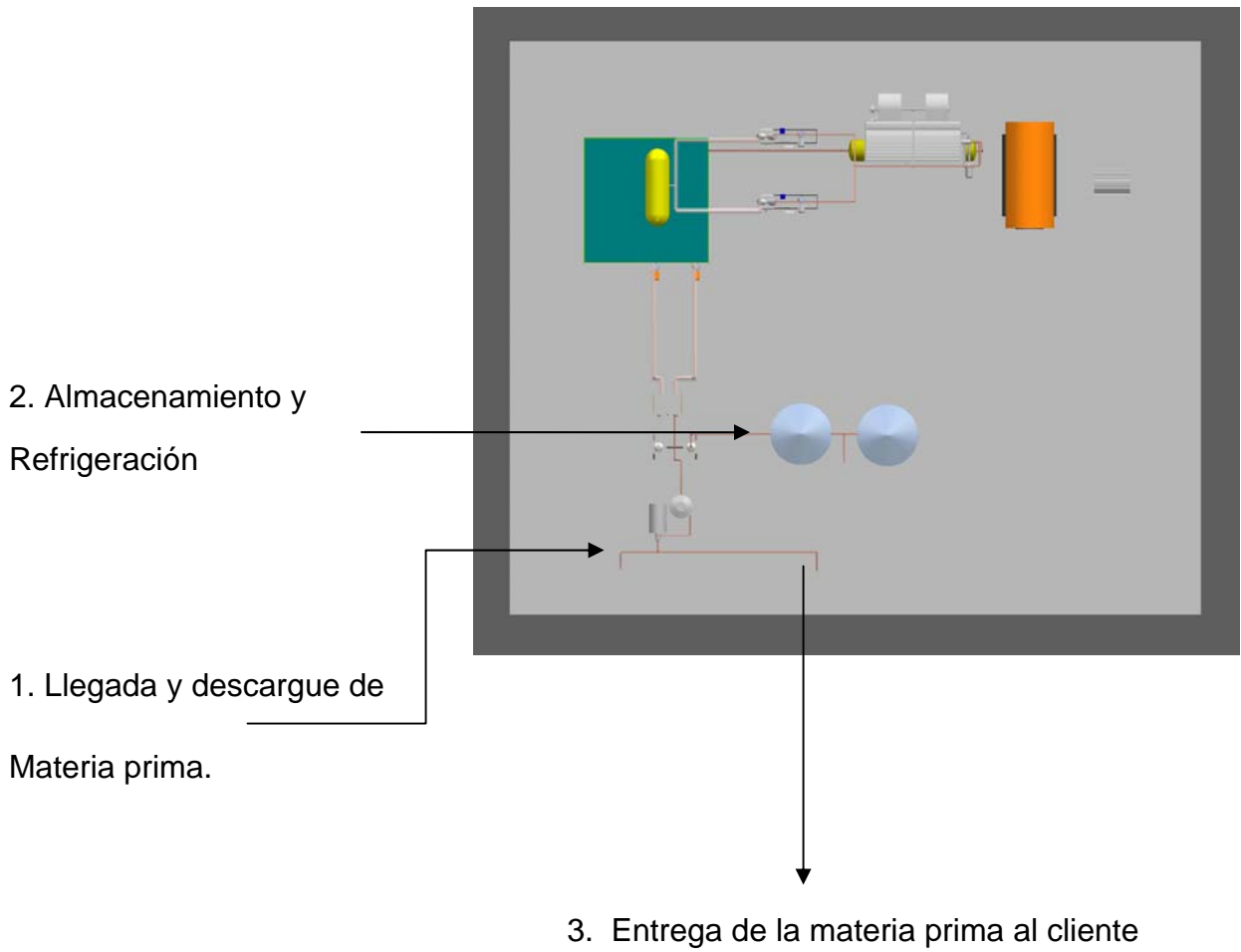
El proceso de abastecimiento consta de almacenar por dos días la producción de la región en un tanque con capacidad para 3000 mil litros de leche.

Es importante señalar y contar con una estrategia de apoyo para posibles contingencias, que afecten el aprovisionamiento o la distribución de la materia prima. Un posible escenario es la ausencia del cliente a la hora de recoger el producto lo que se vería reflejado en una acumulación de materia prima. Para enfrentar dicho problema se contara con un tanque extra de 3000 litros para extender la capacidad de almacenamiento por dos días más antes que Freskaleche recoja su pedido.

Posterior a la llegada de la leche en el camión, esta se descarga y se pasa de las diferentes cantinas el tanque de almacenamiento, donde esta se mantiene refrigerada mientras dicho tanque es llenado.

Al llenarse el tanque de 1500 litros, Freskaleche envía un carro tanque encargado de recoger la leche en el centro de acopio

6.4 DIAGRAMA DE PROCESO



6.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

³La planta de enfriamiento o centro de acopio de leche: Es el establecimiento destinado a la recolección de la leche procedente de los hatos, con el fin de someterla a proceso de enfriamiento y posterior transporte a las plantas para procesamiento de leche o derivados lácteos.

Requisitos mínimos de infraestructura.

1. Localización y acceso.

La planta física del centro de acopio deberá estar ubicado en lugar alejado de cualquier foco de contaminación (aguas estancadas, establos, depósitos de basuras, entre otros), que puedan generar riesgo potencial sobre la calidad del producto. Deberá garantizar que las vías de acceso a la planta impidan la generación de polvo, estancamiento de aguas o cualquier fuente de contaminación. (Remítase a los literales a, b, y c, art. 8, Decreto 3075 de 1997).

2. Diseño y construcción.

Las áreas del centro de acopio deberán ser construidas en material sanitario, que facilite las operaciones de limpieza y desinfección y de forma tal 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 proceso.

El centro de acopio deberá contar con laboratorio habilitado donde se puedan realizar las siguientes pruebas: Registro de temperatura, prueba de alcohol, control de densidad, lactometría o crioscopía, pruebas de antibiótico, y de forma

³ Tomado de invima.gov.co/Invima/tramites/formatos_planesreconversion/guia1_requisitos%20cumplimiento_centros_acopio.pdf, Miércoles 18 Marzo, 2009

aleatoria controles de adulterante (agua, sueros lácticos, harinas), neutralizantes (sodas cáusticas, bicarbonatos y carbonatos) y conservantes (formol, residuos clorados y peróxido de hidrógeno). Además requiere un área adecuada para el montaje de recuento microbiano. (Revisar art. 11,12 y 13, Capítulo III, Decreto 616 de 2006)

3. Abastecimiento de agua potable.

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.

EQUIPOS MÍNIMOS REQUERIDOS:

Para la instalación de un centro de acopio, se debe garantizar la existencia como mínimo de los siguientes equipos:

- Sistema de enfriamiento que garantice mantener la leche a una temperatura de $4 (+/-) 2^{\circ}\text{C}$
- Tanques de almacenamiento de leche fría con material y diseño sanitario, provisto con termómetro y agitador mecánico.

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

6.6 COSTOS DE PRODUCCION

Precio Materia Prima por litro: 630 pesos

6.7 INFRAESTRUCTURA

CENTRO DE ACOPIO DE LECHE		
Equipo	medida	precio
Tanque de recibo con volteador	500 litros	\$ 10.000.000,00
Bomba sanitaria	mil litros hora	\$ 3.000.000,00
Medidor de caudal	5 mil litros hora	\$ 8.000.000,00
Placa de enfriamiento	5 mi litros hora	\$ 10.000.000,00
Banco de hielo 10 HP		\$ 80.000.000,00
Bomba agua fría		\$ 1.000.000,00
Caldera de 7 BHP		\$ 10.000.000,00
Dos tanques con aislamiento para 3.000 litros cada uno		\$ 30.000.000,00
Planta de emergencia 15 kw		\$ 10.000.000,00
Analizador de leche "calidad de la leche"		\$ 6.000.000,00
Sistema tratamiento agua potable		\$ 5.000.000,00
Sistema de manejo agua residuales		\$ 10.000.000,00
obra civil		\$ 30.000.000,00
infraestructura eléctrica		\$ 15.000.000,00

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL:

7.1 MATRIZ DOFA:

Debilidades:

- La falta de experiencia se considera como el punto más débil a tratar durante el montaje, desarrollo y operación del centro de acopio.
Debido a la ausencia de una curva de experiencia se favorecerá la generación de problemas en diferentes campos como lo son los proveedores, el canal de distribución y cumplir a cabalidad con las necesidades del cliente final.
- Al no contar con los recursos suficientes como lo es un camión propio para el abastecimiento de materia prima, se depende directamente de terceros que ejerzan dicha tarea, ligando en gran medida el desempeño del centro de acopio al desempeño del tercero en cuestión.
Para el caso de distribución como se ha señalado anteriormente se hará una alianza con Freskaleche, siendo así el cliente final quien se encargue de recoger su pedido, sin embargo esto presenta una debilidad para el centro de acopio debido a que al ser ellos mismos quienes trasladen la leche desde las instalaciones del centro hasta sus plantas de producción esto generara un descuento en el precio por litro.
- Como se señalo en las estrategias de precio, este está sujeto a la calidad de la leche, al tener varios proveedores en la región no se podrá ejercer un control estricto y eficiente sobre la calidad de la materia prima, lo cual puede verse reflejado en precios bajos y en el malestar del cliente.

Oportunidades:

- Al constituir el primer centro de Acopio en Betulia Santander, se tendrá la oportunidad de captar una gran cuota de mercado.
- Para lograr el montaje y desarrollo del centro de acopio no es necesario realizar una inversión inicial significativa, debido a la estructura simple y modelo compacto de negocio que se maneja para este proyecto.
- Facilidad para desarrollar y mantener relaciones comerciales a largo plazo de mutuo beneficio entre Freskaleche y el centro de acopio.

Fortalezas:

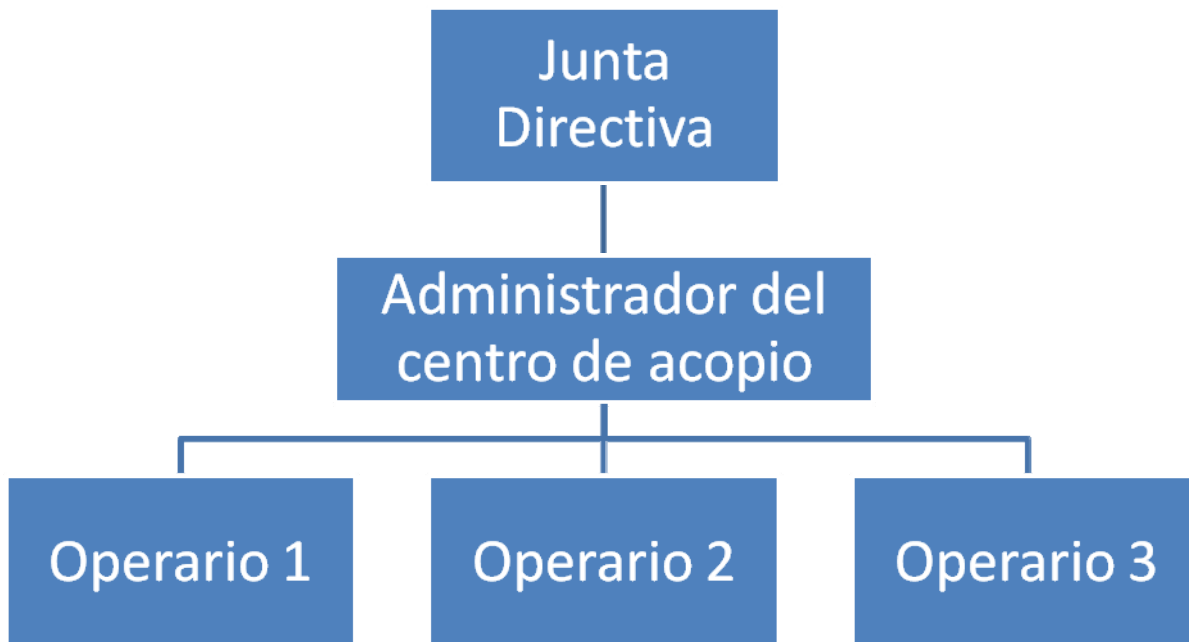
- Se cuenta con conocidos en la pasteurizadora más importante de Santander lo cual facilitará de manera importante la generación de una relación comercial sólida y a largo plazo entre el centro de acopio y Freskaleche.
- Al tener una de las personas interesadas en este proyecto un terreno en Betulia Santander, no se incurrirá en gastos de arrendamiento o compra de un lote para el montaje de los tanques y demás elementos necesarios para la adecuada operación del centro de acopio.

- Se cuenta con la asesoría de personas, que han estado o están involucradas directamente en el negocio de la leche, lo cual puede guiar el desarrollo del centro de acopio para evitar y minimizar los errores que pueden afectar de manera significativa los intereses de las personas involucradas en el proyecto

Amenazas:

- El mercado de lácteos del país se caracteriza por ser cambiante, lo cual se refleja en las fluctuaciones del precio de la leche, minimizando la ganancia de los productores y distribuidores. Debido a esta característica del mercado se corre el riesgo de una disminución drástica de las ganancias que pueda generar el centro de acopio.
- Aunque no se requiere una inversión inicial de gran valor para el desarrollo del centro de acopio, se considera como una amenaza el retorno lento y la recuperación de dicha inversión.
- El posible surgimiento o creación de otro centro de acopio en la misma región.
- Si se incurre en errores o malas prácticas en la manipulación del producto o en el desarrollo de procesos dentro del centro de acopio al ser la materia prima un bien perecedero, se puede perder la producción evitando la venta de la leche hacia el cliente final.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Junta directiva: Son las personas encargadas de tomar las decisiones y del direccionamiento del centro de acopio.

Administrador del centro de acopio: Es el encargado del funcionamiento del centro de acopio, entre sus funciones esta supervisar a los diferentes operarios,

optimizar el uso de los recursos y registrar contablemente las diferentes transacciones que realice el centro de acopio.

Operario 1: Veterinario, es el encargado de llevar a cabo los programas de incentivos y ayuda al mejoramiento genético para los diferentes proveedores que decidan realizar negocios con el centro de acopio.

Operario 2: Esta persona se encarga de supervisar y colaborar en el descargue de cantinas, supervisar el funcionamiento de los diferentes equipos del centro de acopio y dar soporte a la hora de entregar el producto a nuestro cliente.

Operario 3: Secretaria, es la persona encargada de atender las líneas de ayuda al cliente y proveedores, debe mantener una comunicación proactiva con las partes interesadas. Esta persona también debe encargarse de supervisar que la política de cartera se respete, en caso de que no sea así, esta debe informar al administrador para tomar las medidas necesarias.

7.3 ASPECTOS LEGALES

Para la conformación y constitución del centro de acopio se utilizara como figura legal la sociedad anónima.

⁴Pasos para la constitución de una sociedad anónima:

PASO 1.

Documentos requeridos para la constitución de una sociedad anónima o limitada

⁴ Tomado de www.inviertaencolombia.com.co el día 6 de Noviembre de 2009

A) Certificado de existencia y representación legal de la sociedad inversionista, expedido por el funcionario competente del domicilio de la sociedad. En caso de tratarse de una persona natural, deberá hacerse llegar una copia del pasaporte.

B) Poder autorizando a un abogado o persona natural para actuar en nombre de la sociedad inversionista.

C) Definir los estatutos de la sociedad que va a ser constituida.

PASO 2.

Protocolizar el contrato en escritura pública:

Estatutos de la Sociedad:

1. Nombre y domicilio de los accionistas o socios.
2. Clase de sociedad que se constituye y su nombre.
3. Domicilio de la sociedad y de las sucursales si hubiere.
4. Objeto social.
5. Capital de la sociedad y valor nominal de las acciones/cuotas.
6. Nombre del representante legal de la sociedad y su suplente, incluyendo sus atribuciones y limitaciones. Cuando la sociedad tenga por objeto explotar, dirigir o administrar un servicio público o una actividad declarada por el Estado como de interés para la seguridad nacional, el representante legal deberá ser ciudadano colombiano.
7. Nombre de los miembros de la junta directiva (al menos tres) y sus suplentes, incluyendo sus obligaciones.
8. Nombre del revisor fiscal y un suplente. La ley autoriza que se nombre a una firma auditora la cual deberá designar a la persona que ejercerá el cargo de revisor fiscal y su suplente.
9. Término de duración de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma.
10. La época y forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, así como la manera de deliberar y decidir

sobre los asuntos de su competencia.

11. Las fechas en que se deben preparar los estados financieros.

12. La forma en que se deben distribuir los beneficios sociales con indicación de las reservas que deben hacerse.

13. La forma de hacer la liquidación de la sociedad, una vez disuelta.

14. La forma en que los asociados y los administradores sociales, resolverán sus eventuales diferencias.

PASO 3.

Obtener las cartas de aceptación de los cargos de la sociedad o sucursal.

Deberán obtenerse cartas de aceptación al cargo de las personas nombradas en los estatutos de la compañía, como es el caso del representante legal y su suplente, los miembros principales y suplentes de la junta directiva y el revisor fiscal y su suplente, cuando haya lugar a cada nombramiento. Dichas cartas deben incluir el nombre completo de la persona que acepta el cargo, el cargo, el documento y número de identificación de la persona y su firma.

PASO 4.

Efectuar el Registro Único Tributario (RUT)

Este trámite se puede hacer personalmente o a través de apoderado, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para así obtener el NIT de la sociedad.

La escritura pública de constitución, las cartas de aceptación, el NIT de los inversionistas extranjeros, y el formulario adicional para fines tributarios (RUT y NIT si es el caso) diligenciado indicando los impuestos a los que la compañía estará sujeta, deberán inscribirse en la Cámara de Comercio del domicilio de la compañía. Para ello debe diligenciarse el formulario de matrícula mercantil. Dicha entidad expedirá un certificado de existencia y representación legal de la compañía.

La inscripción en la Cámara de Comercio está sujeta al pago del impuesto de registro equivalente al 0.7% del monto del capital de la compañía. Dicha

inscripción debe renovarse anualmente ante la misma entidad, lo cual cuesta entre US\$ 7 y US\$ 175 aproximadamente (tomando como tasa de referencia USD \$ 1= COP\$ 2.000 dependiendo del monto de los activos de la compañía.)

PASO 5.

Registrar los libros de la compañía en la Cámara de Comercio.

Toda sociedad deberá tener los libros corporativos y de contabilidad. Entre los libros que se deben registrar se encuentran los siguientes:

- Valor de la inscripción de los libros de comercio para el 2009 es de COP \$24.000 o USD \$ 12
- Libro de registro de accionistas.
- Libro de actas de la asamblea general de accionistas o de la junta de socios.
- Libro de actas de la junta directiva.
- Libro diario.
- Libro mayor de balance.
- Libro de inventarios

PASO 6.

Abrir una cuenta bancaria en la entidad de su elección.

Toda compañía debe abrir una cuenta a su nombre en una entidad bancaria. En esta cuenta se hará el depósito del capital por parte de los inversionistas.

Para información sobre las entidades financieras en Colombia puede visitar la página de la Súper Intendencia Financiera.

8. INOVACION Y CREATIVIDAD

Al ser el centro de acopio una empresa intermediadora en la comercialización de la leche, este siempre busca el producto de la más alta calidad , para lograr esto se han establecido objetivos de innovación y creación de planes para el mejoramiento genético de los hatos que proveen la materia prima (leche).

Con la ayuda y el soporte de un veterinario profesional se creara un plan de inseminación artificial. Ofreciéndoles a los proveedores asesoría en la selección de las pajillas con el objetivo de lograr crías que ofrezcan una mayor cantidad y calidad de leche.

De esta forma generando un beneficio mutuo para los proveedores como para el centro de acopio, dicho beneficio se vería reflejado en una leche con altos estándares de calidad que a su vez significa un mayor margen de utilidad.

También se busca manejar un plan de incentivo de reforestación, que busca entregar en los meses de lluvia árboles a los diferentes proveedores.

Por medio de esta incentiva se quiere establecer un compromiso con el medio ambiente y generar una cultura menos agresiva con el entorno.

8.1 INVESTIGACION Y DESARROLLO

La empresa destinara un 5% de sus utilidades, buscando generar espacios y herramientas para la creación y mejoramiento de los procesos de almacenamiento y refrigeración de la leche, con el objetivo de lograr un producto final de alta calidad con bajos índices de bacterias, con el fin de minimizar las sanciones previamente mencionadas en la tabla emitida por el ministerio de agricultura.

También se busca estudiar e investigar sobre las técnicas más recientes y más eficientes de inseminación artificial para aplicarlas a nuestros proveedores con el fin de desarrollar un ganado genéticamente superior.

9. IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL

Generación de empleo

En el centro de acopio generara cuatro empleos directos, contando con un administrador, una secretaria, un veterinario y un operario de maquinas. A su vez se generara empleos indirectos entre nuestros proveedores y las personas encargadas del abastecimiento y distribución del producto final.

Costo ambiental

La empresa contara con un sistema de manejo de aguas residuales el cual tiene un costo de diez millones de pesos, los cuales fueron incluidos en los costos del centro de acopio, también se contara con una planta de tratamiento de agua potable la cual tiene un valor de cinco millones.

Se manejara un plan de incentivo de reforestación, entregando en los meses de invierno de la región árboles a todos los proveedores generando un compromiso con el medio ambiente entre las partes involucradas del centro de acopio.

Plan nacional de desarrollo:

La puesta en marcha de este proyecto causara un impacto positivo y contribuirá con el plan nacional de desarrollo, específicamente en el punto 4.3 el cual busca consolidar el crecimiento y mejorar la competitividad del sector agropecuario. En dicho plan se busca consolidar y continuar con el crecimiento del sector agropecuario, debido a que este sector tiene una importante influencia en el PIB (14%).

El sector agropecuario es una fuente importante de trabajo, en este aspecto el centro de acopio contribuirá con la creación de empleos directos e indirectos en el corregimiento de Betulia, Santander, donde las oportunidades laborales son mínimas.

Por medio del plan nacional de desarrollo se busca automatizar y brindar herramientas para el funcionamiento del sector, en dicho punto la creación de un

centro de acopio en un corregimiento donde la recolección y el almacenamiento de la leche se realizan en condiciones poco tecnificadas ayudara a la implementación de nuevas técnicas y procesos que colaboren con el mejoramiento y calidad del producto, contribuyendo de cierta manera a la competitividad del sector.

El gobierno por medio de programas de financiamiento busca el crecimiento de pequeños productores por medio de financiación y programas de capacitación. Como se ha mencionado anteriormente se buscara colaborar al proveedor con asistencia en inseminación genética, brindando una oportunidad de mejorar y crecer. Gracias a dicha iniciativa se busca contribuir con ciertos aspectos planteados por el gobierno en el plan nacional de desarrollo para el sector agropecuario.

10. BIBLIOGRAFIA

- Entrevista realizada al ingeniero Mario Rubio, los días sábado 4 de abril de 2009 y Sábado 15 de agosto de 2009, Bucaramanga, Santander.
- invima.gov.co/Invima/tramites/formatos_planesreconversion/guia1_requisitos%20cumplimiento_centrosacopio.pdf,
- <http://www.ventures.com.co/content/view/36/110/>
- http://portal.fedegan.org.co/portal/page?_pageid=93,1868323&_dad=portal&_schema=PORTAL,
- <http://analac.org/modulos/index.php?Modulo=Estadisticas>,
- <http://freskaleche.com>