

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE YOGURT ORGÁNICO EN EL
MUNICIPIO DE GINEBRA VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2020**

**ESTIVEN SMITH CALLE SALAS
JUAN SEBASTIAN SANTIBAÑEZ ARBOLEDA**

Universidad

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Abril 2021**

del Valle

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE YOGURT ORGÁNICO EN EL
MUNICIPIO DE GINEBRA VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2020**

**ESTIVEN SMITH CALLE SALAS
JUAN SEBASTIAN SANTIBAÑEZ ARBOLEDA**

Presentado al Profesor
RODRIGO BECERRA TRÓCHEZ
Administrador de Empresas
Magister en Dirección Estratégica

Asesor Trabajo de Grado:
CESAR ROLDAN
Administrador de Empresas

Universidad

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
Abril 2021

del Valle

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| LISTADO DE TABLAS | 6 |
| LISTADO DE FIGURAS | 9 |
| LISTADO DE GRAFICOS | 10 |
| 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 12 |
| 1.2 Pregunta del problema | 14 |
| 1.3 Sistematización del problema..... | 14 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 2.1 Justificación teórica | 15 |
| 2.2 Justificación metodológica..... | 15 |
| 2.3 Justificación práctica | 15 |
| 3. OBJETIVOS | 17 |
| 3.1 Objetivo general | 17 |
| 3.2 Objetivo específico | 17 |
| 4. MARCO REFERENCIAL | 18 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO..... | 18 |
| 4.1.1 Emprendimiento empresarial | 18 |
| 4.1.2 Plan y modelo de negocios..... | 18 |
| 4.1.3 Investigación de mercado | 19 |
| 4.1.4 Estudio de factibilidad | 19 |
| 4.1.5 Evaluación de proyectos..... | 20 |
| 4.1.6 Teoría de la competitividad..... | 20 |
| 4.2 MARCO CONCEPTUAL..... | 21 |
| 4.3 MARCO CONTEXTUAL..... | 23 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO | 24 |
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO | 24 |
| 5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 24 |
| 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 24 |
| 6. MÓDULO DE MERCADO | 25 |
| 6.1 Análisis del entorno | 25 |
| 6.1.1 Análisis externo | 25 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.1.2 | Análisis interno | 51 |
| 6.1.3 | Análisis estratégico | 54 |
| 6.2 | Análisis de la demanda | 58 |
| 6.2.1 | Descripción de la población objetivo | 58 |
| 6.2.2 | Método de recolección de datos | 59 |
| 6.2.3 | Selección de la muestra..... | 59 |
| 6.2.4 | Formato de la encuesta | 61 |
| 6.2.5 | Resultados del estudio de mercado..... | 62 |
| 6.2.6 | Selección del mercado objetivo | 67 |
| 6.2.7 | Plan de mercadeo..... | 69 |
| 6.2.8 | Proyección de ventas..... | 72 |
| 6.2.9 | Plan de producción | 73 |
| 7. | MÓDULO TECNICO..... | 77 |
| 7.1 | Análisis del producto | 77 |
| 7.2 | Proceso de fabricación | 79 |
| 7.3 | Materia prima e insumos básicos requeridos | 80 |
| 7.3.1 | Forma de adquisición de la materia prima e insumos..... | 81 |
| 7.4 | Maquinaria y equipos requeridos | 82 |
| 7.4.1 | Forma de adquisición de la maquinaria y equipos..... | 83 |
| 7.5 | Localización..... | 83 |
| 7.5.1 | Macro-localización | 83 |
| 7.5.2 | Micro-localización | 84 |
| 7.6 | Capacidad instalada y utilizada | 87 |
| 7.7 | Distribución en planta | 92 |
| 7.7.1 | Departamentos o zonas básicas..... | 92 |
| 8. | MÓDULO ORGANIZACIONAL..... | 94 |
| 8.1 | Principios de la empresa | 94 |
| 8.1.1 | Misión | 94 |
| 8.1.2 | Visión | 94 |
| 8.1.3 | Valores corporativos | 94 |
| 8.2 | Tipo de empresa | 94 |
| 8.3 | Estructura organizacional..... | 95 |
| 8.3.1 | Descripción y elementos de la estructura | 95 |

| | |
|--|------------|
| 8.3.1 Descripción de los cargos..... | 96 |
| 8.4 Constitución de la empresa y aspectos legales..... | 97 |
| 8.4.1 Costos de constitución..... | 99 |
| 9. MÓDULO ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | 101 |
| 9.1 Presupuesto de inversión y financiación | 101 |
| 9.1.1 Inversiones fijas y diferidas..... | 101 |
| 9.1.2 Inversión en capital de trabajo | 101 |
| 9.1.3 Financiación..... | 102 |
| 9.1.3 Presupuesto de ingresos | 103 |
| 9.2 Presupuesto de costos y gastos..... | 104 |
| 9.2.1 Costo de la mano de obra directa | 104 |
| 9.2.2 Presupuesto de compras | 104 |
| 9.2.3 Costos de operación y depreciación | 107 |
| 9.2.4 Análisis de Costos | 108 |
| 9.3 Proyección de los estados financieros | 109 |
| 9.3.1 Flujo de caja | 109 |
| 9.3.2 Balance general..... | 111 |
| 9.3.3 Estado de resultados | 112 |
| 9.4 Evaluación financiera del proyecto | 113 |
| 9.4.1 Flujo de caja totalmente neto | 113 |
| 9.4.2 Indicadores financieros | 113 |
| 9.4.3 Indicadores de rentabilidad..... | 115 |
| 9.5 Análisis de sensibilidad | 115 |
| 10. CONCLUSIONES | 119 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Planteamiento del problema..... | 13 |
| Tabla 2: Encuesta Anual Manufacturera: Grupos industriales que concentran la mayor parte de producción bruta según CIIU Rev 4 A.C. Total nacional (2018) | 26 |
| Tabla 3: Grupos industriales que concentran la mayor parte del personal ocupado industrial en CIIU Rev.4 A.C. Total nacional (2018)..... | 27 |
| Tabla 4: Cifras sectoriales de la cadena láctea | 28 |
| Tabla 5: Producción de leche por departamento | 29 |
| Tabla 6: Principales productos lácteos exportados | 29 |
| Tabla 7: Exportaciones colombianas de productos lácteos | 30 |
| Tabla 8: Importaciones colombianas de productos lácteos | 30 |
| Tabla 9: Continuación de importaciones | 31 |
| Tabla 10: Matriz de perfil competitivo | 43 |
| Tabla 11: Variable demográfica | 44 |
| Tabla 12: Variable económica..... | 45 |
| Tabla 13: Variable político/legal..... | 46 |
| Tabla 14: Variable Socio/cultural..... | 47 |
| Tabla 15: Variable tecnológica..... | 48 |
| Tabla 16: Entorno global | 49 |
| Tabla 17: MEFE | 50 |
| Tabla 18: Matriz integrada del análisis interno..... | 51 |
| Tabla 19: Evaluación de factores internos (EFI) | 54 |
| Tabla 20: Listado DOFA, Análisis Externo | 55 |
| Tabla 21: Listado DOFA, Análisis Interno..... | 56 |
| Tabla 22: Matriz DOFA..... | 57 |
| Tabla 23: Ficha técnica..... | 61 |
| Tabla 24: Formato de la encuesta | 61 |
| Tabla 25: Proveedores..... | 69 |
| Tabla 26: Costos de promoción y publicidad..... | 72 |
| Tabla 27: Bases numéricas para el cálculo del tamaño del mercado objetivo | 73 |
| Tabla 28: Productos a ofrecer..... | 73 |

| | |
|--|------------|
| Tabla 29: Plan de producción del primer mes de operación del proyecto | 75 |
| Tabla 30: de producción mensual para el primer año de operación del proyecto | 75 |
| Tabla 31: Presupuesto de ventas anual para el proyecto | 76 |
| Tabla 32: Ficha técnica del yogurt con fruta | 77 |
| Tabla 33: Ficha técnica del yogurt griego | 78 |
| Tabla 34: Ficha técnica del Kumis..... | 78 |
| Tabla 35: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del Kumis | 80 |
| Tabla 36: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del yogurt con fruta | 80 |
| Tabla 37: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del yogurt griego..... | 81 |
| Tabla 38: Maquinaria y equipo requerido | 82 |
| Tabla 39: Método cualitativo por puntos | 86 |
| Tabla 40: Proceso de elaboración del kumis..... | 88 |
| Tabla 41: Proceso de elaboración del yogurt con fruta | 89 |
| Tabla 42: Proceso de elaboración del yogurt griego..... | 90 |
| Tabla 43: Capacidad instalada del proyecto..... | 90 |
| Tabla 44: Capacidad utilizada del proyecto..... | 91 |
| Tabla 45: Costo de los servicios públicos requeridos | 92 |
| Tabla 46: Consolidado de costos y precios de venta de los productos del proyecto..... | 92 |
| Tabla 47: Estrategia de vinculación del personal | 97 |
| Tabla 48: Tarifas del registro mercantil 2021 | 100 |
| Tabla 49: Tarifas anuales a industria y comercio para las actividades industriales, comerciales, servicios y financieras..... | 100 |
| Tabla 50: Inversión en activos fijos y diferidos..... | 101 |
| Tabla 51: Capital de trabajo | 102 |
| Tabla 52: Inversión total requerida..... | 102 |
| Tabla 53: Socios y sus aportes en efectivo | 102 |
| Tabla 54: Presupuesto de ventas con estacionalidad | 103 |
| Tabla 55: Costo de la mano de obra directo..... | 104 |
| Tabla 56: Base de consumo para el Kumis | 105 |

| | |
|--|------------|
| Tabla 57: Base de consumo para el yogurt con fruta..... | 105 |
| Tabla 58: Base de consumo para el yogurt griego | 105 |
| Tabla 59: Presupuesto de compras..... | 106 |
| Tabla 60: Costos de operación | 107 |
| Tabla 61: Costos de depreciación | 107 |
| Tabla 62: Análisis de costos | 108 |
| Tabla 63: Flujo de caja..... | 110 |
| Tabla 64: Balance general | 111 |
| Tabla 65: Estado de resultados | 112 |
| Tabla 66: Flujo de caja totalmente neto | 113 |
| Tabla 67: Indicadores financieros | 114 |
| Tabla 68: Indicadores de rentabilidad..... | 115 |
| Tabla 69: Análisis de sensibilidad, escenario 1 | 116 |
| Tabla 70: Análisis de sensibilidad, escenario 2 | 117 |
| Tabla 71: Análisis de sensibilidad, escenario 3 | 118 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas para la industria de lácteos | 33 |
| Figura 2. Cadena productiva del Yogurt Orgánico (Leche)..... | 34 |
| Figura 3. Cadena productiva del Yogurt Orgánico (Fruta) | 35 |
| Figura 4. Diamante competitivo para el sector de la industria de lácteos | 35 |
| Figura 5. Estructura de la población por sexo y edad | 58 |
| Figura 6. Grandes grupos de edad en la población de Ginebra | 59 |
| Figura 7. Matriz de tamaños y errores para el cálculo de la muestra..... | 60 |
| Figura 8. Imagen de la marca..... | 70 |
| Figura 9. Flujograma del proceso para la preparación del yogurt | 79 |
| Figura 10. Localización de Ginebra – Valle del cauca | 83 |
| Figura 11. Punto de venta móvil, alternativa A..... | 84 |
| Figura 12. Punto de venta móvil, alternativa B..... | 85 |
| Figura 13. Punto de venta móvil, alternativa C..... | 85 |
| Figura 14. Punto fijo de producción..... | 87 |
| Figura 15. Organigrama de la empresa..... | 95 |

LISTADO DE GRAFICOS

| | |
|--|-----------|
| Grafico 1. Radar de valor y valor sopesado de las empresas..... | 43 |
| Grafico 2. Distribución de la muestra según el estrato socioeconómico | 62 |
| Grafico 3. Distribución de la muestra según el género | 62 |
| Grafico 4. Distribución de la muestra según la edad..... | 63 |
| Grafico 5. Disposición para consumir | 63 |
| Gráfico 6: Que se busca al momento de adquirir un producto..... | 64 |
| Gráfico 7: Preferencia de productos al momento de acompañar la merienda o el desayuno | 64 |
| Gráfico 8: Frecuencia de consumo de productos orgánicos..... | 65 |
| Gráfico 9: Frecuencia de consumo de Yogurt..... | 65 |
| Gráfico 10: Preferencia de yogurt | 66 |
| Gráfico 11: Frecuencia de actividad física o ejercicio de los habitantes del municipio de Ginebra | 66 |

INTRODUCCIÓN

El yogurt es un alimento milenario, y su origen se remonta aproximadamente hace 4.500 años, donde los pueblos nómadas transportaban la leche fresca que obtenían de los animales en sacos generalmente de piel de cabra. El calor y el contacto de la leche con la piel de cabra daba como resultado la multiplicación de bacterias ácidas que provocaba la fermentación de la leche, por lo tanto, esta se convertía en una masa semisólida y coagulada. Sin embargo, es a comienzos del siglo XX cuando el yogurt comienza a formar parte de los hábitos alimenticios de la población general. Esto se debió a las investigaciones realizadas por Elie Metchnikoff, miembro del instituto Pasteur y Premio Nobel en 1908 quien demostró los beneficios del yogurt en cuanto a la cantidad de nutrientes y proteínas que aporta al cuerpo humano como; el calcio, la vitamina B, A, D y grasa. Siendo así un alimento saludable y nutritivo.

Actualmente las tendencias hacían una alimentación saludable y un cuerpo sano evidencian cambios en los hábitos alimenticios de las personas, donde la búsqueda de productos orgánicos como consumo son la principal opción, es así, como surge la alternativa de un producto que mitigue los efectos negativos de alimentos elaborados con químicos o complementos artificiales, siendo esta, el Yogurt orgánico.

El yogurt orgánico es un producto que en su proceso de elaboración no contiene azúcar añadido, además de estar libre de colorantes, conservantes y gluten. Esto se debe a que en su composición contiene bacterias vivas, que permiten estabilizar la flora del sistema digestivo. Puesto que su insumo principal (Leche) es proveniente de vacas criadas bajo un sistema orgánico, un pastoreo libre y 100% vegetal, sin hormonas ni antibióticos.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente en el país, las condiciones laborales y de oportunidades sociales dificultan el acceso y la permanencia laboral dentro de una empresa, es por eso que, el emprendimiento en Colombia se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo del país, por lo tanto, estas situaciones han generado y motivado a la creación de microempresas y de empresas informales, creadas por personas que buscan obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

La razón de la informalidad empresarial se debe a la complejidad de desarrollar una idea de negocio propia, bien sea porque no ven propicio el escenario económico del país o por la lista de trámites que se deben agilizar para alcanzar el uso y aprovechamiento de beneficios financieros, como son; el Fondo Emprender, Innpulsa, Finagro, entre otros apalancamientos estatales que buscan incentivar el emprendimiento.

Según un artículo publicado por la revista Dinero; Durante el primer trimestre del 2019 se crearon 96.914 empresas en Colombia, muchas de ellas, casi la mitad, 'naranja'. Esto ha evidenciado que dicha economía "naranja" ha brindado condiciones que permiten y facilitan la creación de empresa, además de esto, la Dian y la Cámara de Comercio han reducido el tiempo relacionados con trámites mercantiles, tributarios y de seguridad social.

De acuerdo con un artículo publicado por la revista Actualícese; En septiembre de 2019 se conoció que el Gobierno colombiano busca que en 2022 la economía naranja crezca un 6 %, porcentaje que representa más de tres veces lo que aporta actualmente el café a la economía colombiana y casi un 1,5 veces de lo que contribuye la minería.

Otro aspecto importante es el **Decreto 957 en modificación del artículo 2 de la Ley 590** que establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, es decir, que no se tendrán en cuenta las dos variables con las cuales se hacía la clasificación según la reglamentación anterior, dichas variables eran: el número de empleados y el volumen de activos.

El Gobierno Colombiano está interesado en generar cambios para que crear empresa en Colombia sea mucho más fácil, ya que según el Informe Doing Business Project del Banco Mundial; en Colombia se tarda 44 días en crear una empresa y poner en funcionamiento su negocio, mientras que, el promedio en Latam está en 37 días. (Marketing y Finanzas, 2018)

Tabla 1: Planteamiento del problema

| SINTOMAS | CAUSAS | PRONÓSTICO | CONTROL AL PRONÓSTICO |
|--|---|---|--|
| Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación. | Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas identificados. | Situaciones que pueden presentarse si se siguen presentando los síntomas identificados. | Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las situaciones identificadas en síntomas. |
| Cantidad de productos (lácteos) procesados | Gran oferta de productos (lácteos) procesados | El consumo de productos procesados pueden presentar un aumento en la presión sanguínea, disparar hormonas de acumulación de grasa, contribuyen a la diabetes y mala nutrición | Capacitar e informar a las personas sobre los impactos de la producción de productos procesados e Incentivar al autocuidado y a un consumo más saludable y natural |
| Pocas alternativas sobre yogurt orgánico | | El constante consumo de productos procesados puede generar afecciones a la salud | |
| Poco personal capacitado para la manipulación de productos orgánicos | Falta de ofertas académicas sobre la elaboración de productos (lácteos) orgánicos | Pocas o oportunidades de empleo y alternativas de productos (lácteos) orgánicos | Capacitaciones sobre manipulación y elaboración de productos (lácteos) orgánicos |
| Dificultad de creación de empresas | Desconocimiento normativo y complejidad en tramites | Falta de emprendimiento e Incremento de empresas informales | Capacitar e informar sobre los procedimientos legales para la creación de empresa, además de incentivar el emprendimiento con beneficios y facilidades en tramites |

Fuente: Elaboración propia

1.2 Pregunta del problema

¿Es factible la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca para el año 2020?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál será el mercado objetivo para la empresa productora y comercializadora de yogurt en el municipio de Ginebra Valle del Cauca?
- ¿Qué estrategia de mercado será más factible para la incursión del producto (Yogurt orgánico) en el municipio de Ginebra Valle del Cauca?
- ¿Cuál es la normatividad requerida y el tipo de estructura organizacional necesaria para la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt en el municipio de Ginebra Valle del Cauca?
- ¿Cuál será el costo y financiación para la elaboración del producto orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 Justificación teórica

La presente investigación se enfocará en el estudio, la aplicación de conocimientos teóricos y conceptuales básicos de administración, como lo son; mercadeo, finanzas y desarrollo organizacional, con el fin de plantear un modelo de negocio que dé respuesta a los problemas de investigación plasmados en el presente proyecto; a tal modo, que permita conocer la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca.

Esta justificación surge a partir de la necesidad de presentar un proceso detallado de la producción y comercialización de yogurt orgánico, teniendo en cuenta los beneficios presentes en dicho producto, a fin de motivar y hacer ver atractivo el proceso de producción del yogurt, el cual es obtenido a partir de una leche proveniente de vacas criadas bajo un sistema orgánico, un pastoreo libre y 100% vegetal, sin hormonas ni antibióticos, contribuyendo así, con personas que desean mejorar sus hábitos alimenticios y dietas con un régimen especial brindando un cuidado a la salud de los clientes.

2.2 Justificación metodológica

Esta investigación es llevada a cabo con el objetivo de realizar una exploración para una nueva alternativa de yogurt orgánico y que este sea un sustituto de los productos normalmente encontrados en tiendas, los cuales tienen conservantes, colorantes y endulzantes artificiales. Al lograr este objetivo se pretende beneficiar a todo tipo de clientes consumidores del producto que desee hacer cambios significativos en sus hábitos alimenticios.

Para dar cumplimiento a los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación, incluyendo métodos de investigación de mercados; para realizar un diagnóstico del mercado, a partir de la recolección de datos, y posteriormente procesar dichos datos que permita realizar proyecciones estadísticas y por último un diagnóstico.

2.3 Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, esta surge para generar una nueva alternativa de consumo, que mitigue los problemas alimenticios y las preocupaciones que tiene la sociedad actual en cuanto a productos procesados, puesto que los yogures que tradicionalmente se comercializan en el municipio de

Ginebra, son elaborados con químicos y otros subproductos artificiales que pueden perjudicar la salud del consumidor.

Además, se busca crear una empresa que contribuya con la disminución del índice de desempleo que hay en el municipio de Ginebra Valle, especialmente en el empleo informal. No obstante, se busca crear un canal de distribución del producto en las tiendas de barrio del municipio de Ginebra, generando así, mejores opciones o modos de hacer llegar el yogurt orgánico a los hogares Ginebrinos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad del mercado, técnica, legal, organizacional y financiera para la creación de una empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca para el año 2020

3.2 Objetivo específico

- Realizar una descripción y análisis sectorial de la empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico para conocer el perfil competitivo e identificar riesgos.
- Realizar un estudio de mercado para la empresa productora y comercializadora de yogurt en el municipio de Ginebra Valle del Cauca.
- Conocer la normatividad y requisitos vigentes para la creación de una empresa procesadora de lácteos y determinar qué tipo de estructura organizacional es necesaria y realizar un análisis de soporte técnico de la empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca.
- Cuantificar la viabilidad financiera y económica para la producción y comercialización de yogurt orgánico en el municipio de Ginebra Valle del Cauca.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Cuando se hace énfasis sobre estrategias de desarrollo empresarial, se pueden encontrar muchos autores de dicho tema, como también sucede cuando de innovación se trata. Sin embargo; los libros que contienen en conjunto los temas anteriormente mencionados (innovación y empresa) son muy pocos.

Rodrigo Varela en su libro titulado, “Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas”, realiza un interesante análisis sobre las diferentes alternativas de desarrollo que debe tener todo emprendedor para una buena gestión del plan empresarial, enfocándose en diversas fuentes de enriquecimiento y aprovisionamiento de recursos innovadores en el desarrollo de cada una de las etapas de la creación de empresa.

4.1.1 Emprendimiento empresarial

Según el profesor Rodrigo Varela (2008) de la universidad del valle, para dar principio a un emprendimiento en el mundo de los negocios, es necesario contar con el espíritu empresarial, el cual es desarrollado a través de un proceso formativo, a fin de mejorar las posibilidades de conceptualizar, arrancar y desenvolver exitosamente una carrera empresarial. Estamos viviendo un período en donde la globalización dificulta más la competencia, no sólo entre los productos sino también entre las personas. Varela afirma que, “estos hechos y tendencias obligan a revisar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que los seres humanos deben tener en este milenio para enfrentar con éxito los nuevos retos frente a sus opciones de trabajo”.

4.1.2 Plan y modelo de negocios

Para Longenecker, Moore, Petty & Palich, un plan de negocios es un documento en el que se bosqueja la idea básica de la fundamentación de una empresa y que describe consideraciones relacionadas con su puesta en marcha.

Un plan de negocios, es un modelo a seguir del emprendedor, para Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento y optimización de los recursos.

Desde la perspectiva clásica los planes de negocio se han elaborado a partir del estudio y la descripción de diferentes piezas funcionales que constituye una organización, en este sentido, es común encontrar guías que plantean su

formulación a partir de estudios de mercado, organizacionales, del entorno, operativos, legales, financieros, de recursos humanos, riesgos, entre otros aspectos.

Según Rodrigo Varela, señala que el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la organización. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto.

4.1.3 Investigación de mercado

Según Naresh K., (2008), Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades o amenazas del marketing, con el fin de generar, perfeccionar y evaluar las acciones del mismo, de este modo, monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión del proceso.

La investigación de mercados para Mullins, Walker, Boyd y Larréché, (2007), es la observación del ambiente y los elementos del mismo en el que opera un negocio, en este existen tendencias que pueden tener una influencia profunda en su atractivo comercial o en el atractivo de los mercados y de igual manera en la práctica del marketing dentro de las empresas. Estas tendencias también conocidas como tendencias macro ambientales pueden influir negativamente o actuar como fuerzas positivas sobre la organización o proyecto.

4.1.4 Estudio de factibilidad

Proceso que consiste en analizar y evaluar una oportunidad empresarial para determinar si tiene o no todo el potencial que se espera, esta evaluación se realiza a través de una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente. De acuerdo con (Varela V., 2008), dichos análisis son: análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis financiero y análisis de riesgos.

- El análisis de mercado analiza el entorno económico y comercial y tiene como objetivo central determinar, la existencia real de clientes, su capacidad de pago, el precio establecido para el producto o servicio; la cantidad demandada, los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución, etc.
- El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos, identificar procesos productivos, proveedores de materias

primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etc.

- El análisis administrativo tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal, etc.
- El análisis financiero tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.
- El análisis de riesgos e intangibles tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar, pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa.

4.1.5 Evaluación de proyectos

Se ha planteado el hecho de que el ser humano, en su existencia social, está lleno de necesidades, las cuales han sido cubiertas parcialmente porque algunos hombres emprendedores se han preocupado por invertir recursos, principalmente económicos, para producir esos bienes escasos, las inversiones y, por tanto, la producción de bienes y servicios, no deben hacerse como una aventura, sino que deben tener una sólida base en la que se apoyen, esta base es la evaluación de proyectos.

La evaluación puede hacerse desde dos puntos de vista, no opuestos, pero sí distintos entre sí: el criterio privado y el criterio social. De la perspectiva que se tome en la evaluación, dependerá la decisión que se tome sobre la realización física del proyecto.

4.1.6 Teoría de la competitividad

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente
- El poder del proveedor
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutos y
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Sin embargo, sus inquietudes sobre la competitividad le llevaron a plantear un nuevo modelo de análisis conocido como el Diamante de Porter, el cual trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivos. Al igual que con el esquema de las 'Cinco fuerzas de Porter', busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Parte de este trabajo empleo conceptos que se utilizaron para definir ciertos componentes del mismo. A continuación, se presentan los más relevantes y pertinentes para el análisis, dichos términos en su mayoría fueron consultados en la página de la Real Academia de la lengua española (RAE).

Alimento orgánico: Es aquel que, en ninguna etapa de su producción, intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados.

Alimentación saludable: consiste en ingerir una variedad de alimentos que te brinden los nutrientes que necesitas para mantenerte sana, sentirte bien y tener energía.

Arbórea: Relativo a los árboles.

Colorantes: Sustancia que, añadida a ciertos alimentos, sirve para darles color o teñirlos.

Conservantes: Sustancia que añadida a ciertos alimentos sirve para conservarlos.

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Dieta: Conjunto de sustancias que regularmente se ingieren como alimento.

Economía “Naranja”: Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

Emprendimiento: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Endulzante: Cualquier sustancia, natural o artificial, que edulcora, es decir, que sirve para dotar de sabor dulce a un alimento o producto que de otra forma tiene sabor amargo o desagradable.

Investigación de mercado: Según Naresh Malhotra; la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Nutrientes: Cualquier elemento o compuesto químico necesario para el metabolismo de un ser vivo.

Probióticos: Los probióticos pueden definirse como microorganismos vivos que, ingeridos en cantidad adecuada, ejercen efectos beneficiosos en la salud, más allá de los inherentes a la nutrición básica.

Productos procesados: Son aquellos obtenidos de la transformación de los alimentos sin procesar.

Proteína: Sustancia constitutiva de la materia viva, formada por una o varias cadenas de aminoácidos; p. ej., las enzimas, las hormonas, los anticuerpos, etc.

Subproductos: En cualquier proceso industrial, producto que se obtiene además del principal.

UHT: Ultra High Temperature

Yogurt: Variedad de leche fermentada, que se prepara reduciéndola por evaporación a la mitad de su volumen y sometiéndola después a la acción de un fermento.

Yogurt Orgánico: Variedad de leche fermentada, que se prepara reduciéndola por evaporación a la mitad de su volumen y sometiéndola después a la acción de un fermento, en su proceso de elaboración no se hace uso de ningún químico o aditivo artificial.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo de grado se desarrolla en el municipio de Ginebra, el cual está ubicado en el departamento del Valle del Cauca, este municipio, es famoso por su tradicional gastronomía (Sancocho de gallina) y su popular festival de música andina “El MONO NUÑEZ”, por lo tanto, tiene visitantes de otras regiones del país.

Según el diario el País; Ginebra se encuentra posicionado como destino cultural por su Festival Internacional de Música Colombiana Mono Núñez. De ser apetecido como ruta gastronómica por su oferta de restaurantes que preparan el tradicional sancocho de gallina en fogón de leña. Y ahora se proyecta como ‘Ginebra, Jardín Botánico, Musical y Gastronómico’, por ser la localidad con mayor población arbórea del Valle del Cauca por casa.

Ginebra se encuentra situado en la parte plana del Valle del Cauca y es una de los municipios más tradicionales del departamento, además el municipio de Ginebra junto con el de Roldanillo, fue seleccionado como “Pueblo Mágico”. ¿Qué es un pueblo mágico? Según información recolectada del diario El País; Pueblos Mágicos es un proyecto de intervención y renovación urbana, en cuya convocatoria participaron cuatro municipios y ganaron Roldanillo y Ginebra. Pueblos Mágicos busca incentivar no solo que los turistas internacionales visiten esos municipios, sino que los vallecaucanos y los colombianos vayan a ‘pueblear’, dice Julián Felipe Franco, secretario de turismo del Valle.

En cuanto a la elaboración y producción del yogurt orgánico, en el municipio de Ginebra se presenta la oportunidad de adquirir los insumos primarios para la elaboración del producto, puesto que este municipio cuenta con fincas y cultivos a sus alrededores, es decir, en su zona rural. En dichas fincas, se lleva a cabo la producción de leche proveniente de vacas criadas bajo un sistema orgánico, un pastoreo libre y 100% vegetal, sin hormonas ni antibióticos.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevara a cabo en el proyecto es de carácter descriptivo, con el fin de identificar los elementos y características del problema de investigación planteado, de este modo, se permitirá analizar la factibilidad de la creación de una empresa para el municipio de Ginebra.

Será empleado un “estudio de mercado descriptivo” como método para la recolección de datos, dicho método permite estimar la relación entre dos o más variables, describir las características de ciertos grupos, determinar patrones o probabilidades de ocurrencia de algo y efectuar predicciones, de esta manera, se permitirá cuantificar, identificar y segmentar el mercado.

5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se llevará a cabo un método de carácter cualitativo, dicho método pretende explicar, estudiar y vincular la necesidad de una alternativa de consumo tradicional del yogurt en el municipio de Ginebra, a partir de variables como el comportamiento del ser humano y de la vida diaria, en las cuales se encuentran las creencias, actitudes, deseos y gustos.

Las variables anteriormente mencionadas serán la base para realizar sondeos y encuestas que permitan analizar la viabilidad o éxito del producto.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención y recolección de datos de información se hará uso de las fuentes primarias, dichas fuentes primarias son:

- Encuestas a turistas y habitantes del municipio.
- Entrevistas.
- Focus group.
- Sondeos.

6. MÓDULO DE MERCADO

6.1 Análisis del entorno

6.1.1 Análisis externo

6.1.1.1 Análisis del sector

- **Antecedentes de la industria**

Existen pruebas de la elaboración de productos lácteos en culturas que existieron hace más de 4.500 años. En la actualidad el yogurt hace parte de la industria de lácteos, siendo el yogurt orgánico y el yogurt griego dos de sus derivados. La etimología de la palabra yogurt viene de la palabra búlgara “jaurt” (leche cuajada).

A finales del siglo XIX con el crecimiento de la industria lechera en los países del occidente se inició el interés por los productos lácteos fermentados, dando así, inicio a la misma industria, ya que se le dio gran importancia a la calidad de los fermentos y a las condiciones higiénicas de la producción, con el fin de controlar totalmente la elaboración y obtener finalmente un producto de calidad uniforme.

Actualmente la tecnología de elaboración de yogurt se encuentra al alcance de todo el mundo y se produce en forma industrial, semi-industrial y artesanal. En Colombia, el inicio de la fabricación y producción de yogurt según alpina, se da cuando en el año 1945 los suizos Max Bänziger y Walter Göggel llegan a Sopó (Cundinamarca) huyendo de la segunda guerra mundial y en busca de zonas aptas para el acopio de leche para poder dedicarse a la fabricación de quesos y mantequilla de forma artesanal. Para ese mismo año Alpina construye su primera planta en Sopó, donde procesaba 3.000 litros de leche al día, y adquirió su primer vehículo para transportar los productos hasta Bogotá.

Según un estudio realizado por Agronet (Dependencia de Ministerio de Agricultura de Colombia) en el año 2018; En los últimos cinco años, el mercado lácteo ha tenido un crecimiento del 35.7% y mueve más de \$918 mil millones según datos de Investigación Euromonitor International. Entre 2011 y 2016 el consumo de leche UHT creció un 61.8 %, al pasar de 529,5 a 856,8 millones de litros, con un promedio anual del 10,1 %.

De acuerdo con datos del Ministerio de agricultura, el mercado lácteo colombiano movió para el 2018 \$10.6 Billones de pesos debido al alto consumo de este producto en la canasta familiar, además Euromonitor revelo que un colombiano gasta en promedio \$25.625 pesos en yogurt y \$214 mil pesos en productos lácteos al año,

consumiendo así 41,6 kilogramos de esta categoría. Este indicador proyectado a 2021, permitirá que el consumo per cápita llegue a \$28.109. Además, las cifras provenientes de la Unidad de Seguimiento de Precios del Ministerio de Agricultura muestran un importante crecimiento en el consumo local de leche y sus derivados.

El consumo de lácteos genera salud y una buena nutrición, por esta razón grandes compañías le apuestan al lanzamiento de nuevos productos como el yogurt y otros derivados.

- **Industria alimenticia en Colombia**

La producción de alimentos en Colombia es una actividad fundamentalmente de pequeña y mediana empresa. Según el DANE en su artículo (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.) Los principales grupos industriales de acuerdo a sus niveles de producción bruta, clasificados son:

Tabla 2: Encuesta Anual Manufacturera: Grupos industriales que concentran la mayor parte de producción bruta según CIIU Rev 4 A.C. Total nacional (2018)

| Grupo industrial CIIU Rev.4 | Descripción | Millones de pesos Producción bruta | Part. % |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|--------------|
| Total | | 260.315.152 | 100,0 |
| 192 | Productos de la refinación del petróleo | 53.773.889 | 20,7 |
| 202 | Otros productos químicos | 18.032.676 | 6,9 |
| 110 | Elaboración de bebidas | 14.541.585 | 5,6 |
| 108 | Elaboración de otros productos alimenticios | 14.402.469 | 5,5 |
| 101 | Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos | 11.776.436 | 4,5 |
| 222 | Productos de plástico | 10.746.867 | 4,1 |
| 239 | Productos minerales no metálicos n.c.p. | 9.940.457 | 3,8 |
| 201 | Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético | 9.694.792 | 3,7 |
| 170 | Papel, cartón y productos de papel y cartón | 9.570.435 | 3,7 |
| 109 | Elaboración de alimentos preparados para animales | 8.457.510 | 3,2 |
| 104 | Elaboración de productos lácteos | 8.454.919 | 3,2 |
| 241 | Industrias básicas de hierro y de acero | 7.761.425 | 3,0 |
| 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 7.619.094 | 2,9 |
| 210 | Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos | 6.960.373 | 2,7 |
| 105 | Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados | 6.355.767 | 2,4 |
| 103 | Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal | 5.378.293 | 2,1 |
| 106 | Elaboración de productos de café | 5.344.409 | 2,1 |
| | Resto de industria | 51.503.757 | 19,8 |

Fuente: DANE

De la tabla anterior, se puede evidenciar que la elaboración de productos lácteos ocupa un eslabón importante dentro de la producción bruta de la economía nacional.

Además, este mismo sector es uno de los que genera mayor ocupación de personal en el país, ubicándose entre los diez primeros sectores con una participación del 2.9% para un total de 20.726 empleados evidenciado en la siguiente tabla:

Tabla 3: Grupos industriales que concentran la mayor parte del personal ocupado industrial en CIIU Rev.4 A.C. Total nacional (2018)

| Grupo industrial CIIU Rev.4 | Descripción | Personal ocupado | Part. % |
|--------------------------------|---|---------------------|--------------|
| Total | | 709.507 | 100,0 |
| 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 72.052 | 10,2 |
| 108 | Elaboración de otros productos alimenticios | 61.682 | 8,7 |
| 222 | Productos de plástico | 55.472 | 7,8 |
| 202 | Otros productos químicos | 44.753 | 6,3 |
| 101 | Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos | 36.969 | 5,2 |
| 239 | Productos minerales no metálicos n.c.p. | 31.290 | 4,4 |
| 210 | Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos | 26.903 | 3,8 |
| 181 | Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados la impresión | 21.477 | 3,0 |
| 259 | Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales | 20.745 | 2,9 |
| 104 | Elaboración de productos lácteos | 20.726 | 2,9 |
| 139 | Otros productos textiles | 19.060 | 2,7 |
| 170 | Papel, cartón y productos de papel y cartón | 17.953 | 2,5 |
| 110 | Elaboración de bebidas | 17.898 | 2,5 |
| 311 | Muebles | 17.746 | 2,5 |
| 251 | Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor | 15.829 | 2,2 |
| 131 | Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles | 14.895 | 2,1 |
| 329 | Otras industrias manufactureras n.c.p. | 13.404 | 1,9 |
| 152 | Calzado | 13.084 | 1,8 |
| 281 | Maquinaria y equipo de uso general | 12.290 | 1,7 |
| | Resto de industria | 175.279 | 24,7 |

Fuente: DANE

- **Subsector de la Industria Láctea:**

Según el Ministerio de Agricultura; la cadena láctea es de gran importancia para la economía nacional, por su participación en el PIB nacional, en la canasta familiar y de alimentos, y sobre todo por su capacidad generadora de empleo. Esta cadena firmó su primer Acuerdo de Competitividad en julio de 1999, año en el que también se crea el Consejo Nacional Lácteo (CNL), como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera (Resolución 0076 de 1999 del MADR).

Además, el MinAgricultura y Desarrollo rural presentó un informe de cifras sectoriales sobre la cadena láctea expresado en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Cifras sectoriales de la cadena láctea



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

- **Producción Nacional:**

Según la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN); Durante los años 2015 y 2016, la producción de leche cayó como consecuencia de las incidencias del clima en la ganadería colombiana, pero en 2017 logró recuperarse con un crecimiento del 11 %, superando los 7.000 millones de litros. En ese mismo año, fueron 7.051 millones de litros producidos en Colombia, siendo el país número 11 en producción de leche en el mundo de 192 países.

Para el año 2018 según el MinAgricultura y Desarrollo rural la producción total fue de 7.358 millones de litros, con una producción diaria de 20.159.014 litros distribuidos por departamento de la siguiente manera:

Tabla 5: Producción de leche por departamento

| Producción de Leche diaria por Departamento 2018 | | | |
|--|--------------|-------------------|-----------------|
| # | Departamento | Volumen/Día/Litro | Participación % |
| 1 | Antioquia | 3,826,139 | 19% |
| 2 | Cundinamarca | 3,014,402 | 15% |
| 3 | Córdoba | 1,373,543 | 7% |
| 4 | Boyacá | 1,207,998 | 6% |
| 5 | Magdalena | 946,963 | 5% |
| 6 | Cesar | 923,623 | 5% |
| 7 | Nariño | 825,459 | 4% |
| 8 | Meta | 813,830 | 4% |
| 9 | Santander | 651,600 | 3% |
| 10 | Sucre | 628,389 | 3% |
| Otros Departamentos | | 5,947,068 | 30% |
| Total | | 20,159,014 | 100% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el MinAgricultura y Desarrollo rural.

- **Exportaciones e importaciones:**
Exportaciones:

Para el año 2019 según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, los productos exportados principalmente fueron; Queso Fresco (25%), Otros quesos (25%), Leche en polvo entera (12%) y Mantequilla (13%). Los principales destinos de los productos exportados son Estados Unidos, México, Chile y Rusia.

Tabla 6: Principales productos lácteos exportados

| PRINCIPALES PRODUCTOS LACTEOS EXPORTADOS - Junio 2019* | | | |
|--|-----------------|----------------------|-----------------|
| Partidas (0401-0406) | | | |
| Productos | Toneladas Netas | Valor FOB Miles US\$ | Part Miles US\$ |
| 040610 - Queso fresco | 185 | 1.136 | 25% |
| 040690 - Los demás quesos. | 88 | 1.104 | 25% |
| 040221 - Leche en polvo entera. | 180 | 549 | 12% |
| 040510 - Mantequilla | 130 | 573 | 13% |
| 040310 - Yogur. | 226 | 481 | 11% |
| 040299 - Leche condensada | 109 | 337 | 7% |
| 040210 - Leche en polvo descremada | 72 | 157 | 3% |
| Otros productos | 77 | 165 | 4% |
| Total | 1.068 | 4.502 | 75% |

Fuente: MinAgricultura y Desarrollo rural.

Los volúmenes y valores exportados han disminuido considerablemente como consecuencia de los bajos inventarios en el mercado interno, a continuación, se puede evidenciar dicha decadencia comparada con años anteriores:

Tabla 7: Exportaciones colombianas de productos lácteos

| EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS 1995 - Mayo 2019 Partidas (0401-0406) | | |
|--|-----------------|----------------------|
| Año | Toneladas Netas | Valor FOB Miles US\$ |
| 2010 | 4.850 | 11.439 |
| 2011 | 2.047 | 5.197 |
| 2012 | 1.477 | 4.611 |
| 2013 | 7.418 | 35.062 |
| 2014 | 2.940 | 13.194 |
| 2015 | 6.921 | 23.287 |
| 2016 | 804 | 4.737 |
| 2017 | 5.561 | 21.999 |
| 2018 | 5.606 | 20.880 |
| 2019* | 1.068 | 4.502 |

Fuente: MinAgricultura y Desarrollo rural.

Importaciones:

Para el año 2019, durante el periodo (Enero – Junio) los principales productos importados fueron; Leche en polvo descremada (44%), leche en polvo entera (30%) y lactosueros (8%).

Tabla 8: Importaciones colombianas de productos lácteos

| PRINCIPALES PRODUCTOS LACTEOS IMPORTADOS - Junio 2019 Partidas (0401-0406) | | | |
|---|-----------------|----------------------|-----------------|
| Productos | Toneladas Netas | Valor CIF Miles US\$ | Part Miles US\$ |
| 040210 - Leche en polvo descremada. | 17.275 | 36.251 | 44% |
| 040221 - Leche en polvo entera. | 7.998 | 25.239 | 30% |
| 040410 - Lactosueros. | 6.933 | 6.932 | 8% |
| 040690 - Los demás quesos. | 772 | 4.855 | 6% |
| 040610 - Queso fresco. | 732 | 3.789 | 5% |
| 040620 - Queso rallado o en polvo. | 327 | 2.269 | 3% |
| 040630 - Queso fundido. | 357 | 1.888 | 2% |
| 040590 - Grasa láctea anhidra ("butteroil") | 92 | 535 | 1% |
| 040310 - Yogur | 47 | 239 | 0,3% |
| 040299 - Leche condensada | 53 | 264 | 0,3% |
| 040229 - Las demás leches con adición de azúcar. | 149 | 537 | 0,6% |
| Otros productos | 180 | 431 | 1% |
| Total | 34.896 | 83.028 | 100% |

Fuente: MinAgricultura y Desarrollo rural.

Las importaciones de productos lácteos para el periodo comprendido entre 2014-2018 presentaron un incremento del 58%. La tendencia para el 2019 también se incrementó dados los niveles de inventarios en producción interna.

Tabla 9: Continuación de importaciones

| Año | Toneladas Netas | Valor CIF Miles US\$ |
|-------|-----------------|----------------------|
| 2010 | 5.604 | 9.318 |
| 2011 | 14.781 | 45.011 |
| 2012 | 33.043 | 114.054 |
| 2013 | 16.546 | 54.008 |
| 2014 | 27.723 | 116.300 |
| 2015 | 31.047 | 86.624 |
| 2016 | 58.227 | 140.084 |
| 2017 | 43.817 | 109.332 |
| 2018 | 45.256 | 107.516 |
| 2019* | 34.896 | 83.028 |

Fuente: MinAgricultura y Desarrollo rural.

- **Análisis del ambiente competitivo**

Según Michael E. Porter en su libro “Ser Competitivo”; la competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz. Por lo tanto, existen varios modelos o herramientas de análisis del nivel de competitividad como son:

1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas
2. Diamante competitivo

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas que describe Michael E. Porter son; poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, barreras de entrada y salida, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. A continuación, se analizan las anteriores fuerzas competitivas para el subsector de la industria láctea.

- 1. Poder de negociación de los clientes:** Es medio alta, el punto clave en la industria de los lácteos es conseguir un alto volumen de ventas impulsado por la satisfacción de los clientes hacia el producto a partir de la propuesta innovadora de realizar un producto de manera orgánica y de excelente calidad, lo cual motiva a que el cliente esté dispuesto a pagar el precio del producto (yogurt orgánico).
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** Es bajo, debido a que en el municipio de Ginebra (Valle) cuenta con diversos lugares para conseguir la materia prima (Leche) además, de otros insumos necesarios para la elaboración del producto.
- 3. Barreras de entrada y salida:** Como barreras de entrada en la industria, se identifica un alto nivel en estas, puesto que para la operatividad de la empresa es necesario cumplir con cierta normatividad como lo es un registro de cámara de comercio y concepto sanitario, además de; inversiones de capital, identificación de marca, diferenciación del producto, experiencia acumulada y economía a escala, siendo esta última, la barrera más imponente en el sector, ya que las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeñas.

En cuanto a las barreras de salida, se identifica la gran cantidad de regulaciones laborales, que supondrían un alto costo para la empresa, también, los compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo así, la capacidad para la fabricación y los costos de producción.

- 4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos:** Es alta, debido a que los productos lácteos pueden ser reemplazados por otros de la misma industria (empresas más grandes) ya que el sector es uno de los más versátiles del mercado puesto que cuenta con un amplio portafolio de productos, precios, presentaciones y gran cantidad de puntos de venta.
- 5. Rivalidad entre competidores:** La rivalidad es alta. Por un lado, existen empresas y marcas líderes con un importante reconocimiento en el mercado. Por otra parte, existe una notable amenaza de nuevos competidores ya que la elaboración de este producto (yogurt orgánico) artesanal no necesitan grandes inversiones para ser puesto en marcha y en ocasiones operar de manera informal.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas para la industria de lácteos



Figura 1. Elaboración Propia

Diamante competitivo

Para determinar el nivel de competitividad en el sector, se hará uso de la herramienta del diamante competitivo, en el cual se tienen en cuenta los siguientes cuatro factores:

- 1. Condiciones de los factores de producción:** De los factores básicos podemos decir que el municipio de Ginebra comprende tanto una localización geográfica como un clima favorable para la producción de una excelente calidad de leche (uno de los principales insumos) además, gran variedad de insumos secundarios como lo son las frutas, debido a que el municipio cuenta con una extensa zona rural, lo que permite la ganadería y siembra de cultivos.

En cuanto a factores generales en el municipio, se tiene mano de obra no especializada, sin embargo, se puede encontrar personal capacitado y certificado en manipulación de alimentos. Es común encontrar en el sector (Lácteos) personas que trabajan empíricamente.

- 2. Condiciones de la demanda:** El municipio de Ginebra (Valle del Cauca) cuenta con un buen reconocimiento gastronómico gracias a su popular sancocho de gallina y tradicional festival de música andina (El Mono Núñez), además de que, fue designado como uno de los pueblos mágicos del Valle del Cauca, por lo tanto, el municipio cuenta con un gran flujo de visitantes en busca de satisfacer los gustos del sabor. Teniendo en cuenta que, el consumidor colombiano hoy en día es un consumidor que conoce un poco más sobre el autocuidado y su salud, principalmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados.
- 3. Sectores relacionados y de apoyo:** Como ya ha sido mencionado, el municipio de Ginebra cuenta con excelentes factores de producción respecto al insumo principal del producto, ya que existe una buena oferta de leche y frutas, por lo tanto, hay una sana competencia entre proveedores, lo que permite acceder a dichos insumos por un buen precio y de excelente calidad. En cuanto a insumos secundarios, el comercio del municipio brinda facilidades para adquirirlos, ya que cuenta con la ventaja de tener una planta productora de empaques (Carvajal Empaques S.A.).

Respecto a entidades de apoyo; el proyecto podría contar con acceso a capacitaciones, proyectos, ferias y demás eventos brindados por entidades gratuitas como el Sena, la Cámara de Comercio, la alcaldía y otros institutos líderes en el sector de los microcréditos y emprendimiento. Además de buscar obtener un capital inicial a partir del apoyo de programas como **Valle INN**, dicho programa de la Gobernación del Valle del Cauca en alianza con la Universidad del Valle, busca impulsar y fortalecer las iniciativas de emprendimiento, desarrollo empresarial e innovación de la región con la INNOVACIÓN como núcleo de la competitividad. Se cuenta también con que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) oferte capacitaciones y formación en cuanto a temas vitales del proyecto como lo son la manipulación de alimentos y procesamiento de lácteos.

Figura 2. Cadena productiva del Yogurt Orgánico (Leche)

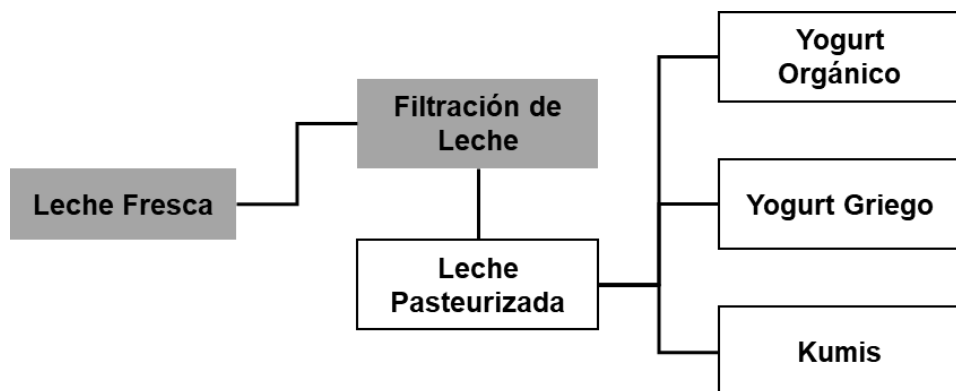


Figura 2. Elaboración Propia

Figura 3. Cadena productiva del Yogurt Orgánico (Fruta)

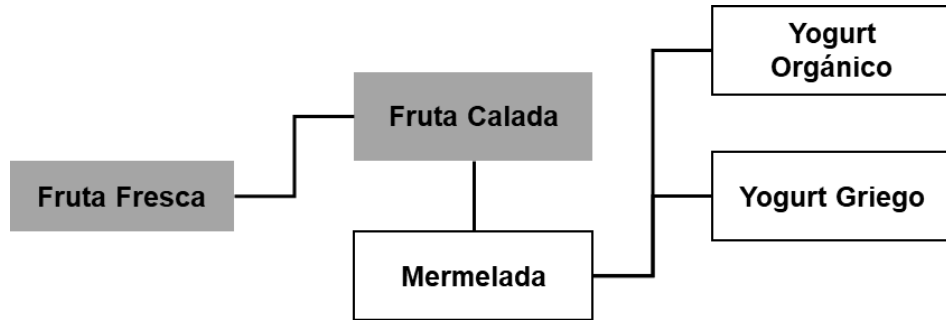


Figura 3. Elaboración Propia

- 4. Estrategia, estructura y rivalidad:** La industria de lácteos, se encuentra conformada por compañías industriales y microempresas, siendo las primeras aquellas que venden gran variedad de productos lácteos, mientras que las compañías pequeñas son aquellas que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales enfocadas en atender las necesidades y requerimientos del consumidor, buscando el éxito y el crecimiento de la empresa, se pretende estructurar una excelente logística que permita producir y comercializar un notable producto a costos de producción mínimos que otorguen mejores utilidades a la organización.

Figura 4. Diamante competitivo para el sector de la industria de lácteos

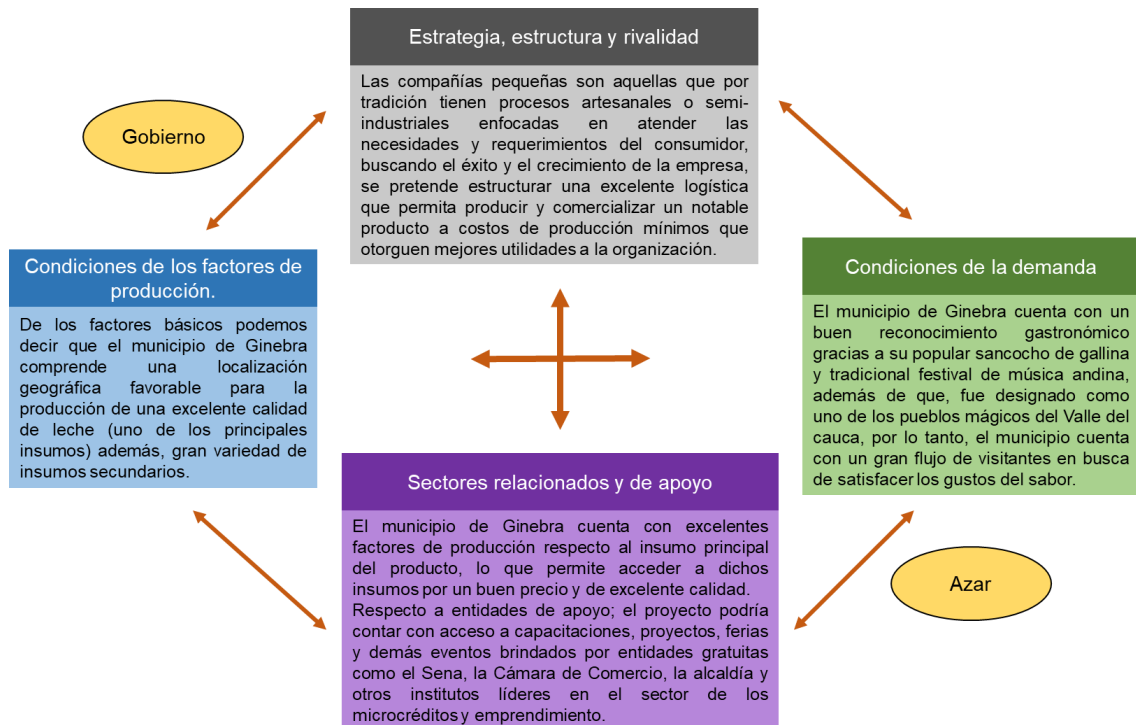


Figura 4. Elaboración Propia

Benchmarking

El Benchmarking es un proceso que permite referenciar a una organización en su desempeño y compararla con otras de su misma actividad con el objetivo de identificar los factores clave de éxito, dichos factores serán evaluados posteriormente con el propósito de determinar el perfil competitivo de las empresas comparadas.

A continuación, se presentan las siguientes organizaciones a comparar frente al proyecto de Yogurt Orgánico: Alpina, Alimentos del Valle (Alival) y Colanta:

Yogurt Orgánico

Descripción de la idea de negocio: Se desea constituir un modelo de negocio en base a la producción de productos lácteos con un enfoque exclusivo y saludable en el municipio de Ginebra Valle del Cauca. La razón de ser del proyecto será producir y comercializar de manera artesanal un Yogurt Orgánico con el fin de satisfacer los gustos y promover la tendencia hacia un consumo saludable de los clientes y turistas. El producto a ofrecer consistirá en la venta directa en un local comercial no fijo y entrega a domicilio. La empresa pertenece a la industria alimenticia, más específicamente al subsector de los lácteos.

Producto a vender: Se ofertarán yogurt orgánico, yogurt griego y kumis orgánico, elaborados de manera artesanal, utilizando ingredientes naturales de alta calidad y con las siguientes características:

- **Productos saludables:** Elaborados a partir de ingredientes 100% naturales, sin aditivos, ni conservantes, ni colorantes artificiales, todo será hecho a base de leche y frutas, aportando así, vitaminas, minerales, fibra y diferentes compuestos beneficiosos para el organismo.
- **Productos artesanales:** el producto no pasa por ningún proceso industrial, la elaboración es desarrollada mediante técnicas manuales (Calar fruta, mezcla, pasteurización de la leche, empacado, entre otros) lo que permite que todo el proceso de elaboración este siempre controlado y que posibilite un sabor inconfundible.
- **Nuestro plus:** elaboración artesanal con un componente cultural y un componente innovador.

Línea de productos:

Yogurt Griego



Yogurt con Fruta



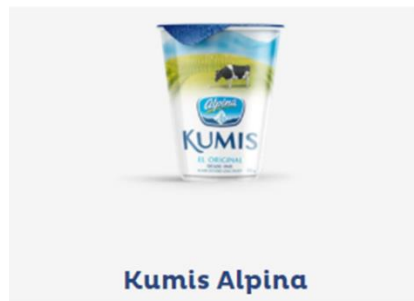
Alpina Productos Alimenticios S.A

Descripción de la idea de la empresa: es una empresa multinacional colombiana productora de alimentos a base de lácteos. Tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y comercializa sus productos en centro América. Alpina se caracteriza por sus productos que son en su mayoría enfocados a los niños. Su CEO y presidente actual es Ernesto Fajardo. Fue fundada en el año 1945 por los inmigrantes suizos Walter Gogel y Max Banzinger, que llegaron al país con el fin de iniciar una nueva vida luego de huir de la Segunda guerra mundial. Hoy en día Alpina llega al 95% de la población en Colombia, y según Kantar Worldpanel, 9 de cada 10 hogares compran algún producto Alpina, abarcando el 72% del mercado de las bebidas lácteas.

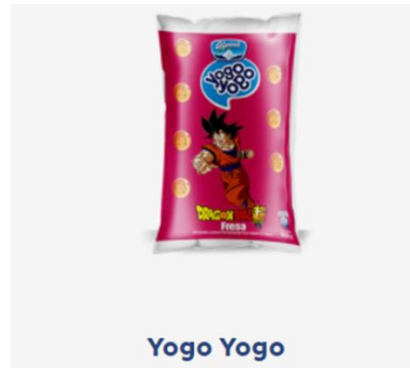
Misión: Garantizar el desarrollo sostenible de Alpina con innovación y calidad, generando retornos esperados e impactando positivamente en nuestros grupos de interés.

Visión: Posicionarnos como empresa líder del sector lácteo para estrato 1, 2,3 con excelentes precios y cubriendo la demanda de leche especializada en el país.

Línea de productos:



Kumis Alpina



Yogo Yogo



Yogurt Griego Alpina



Yogurt Original Alpina

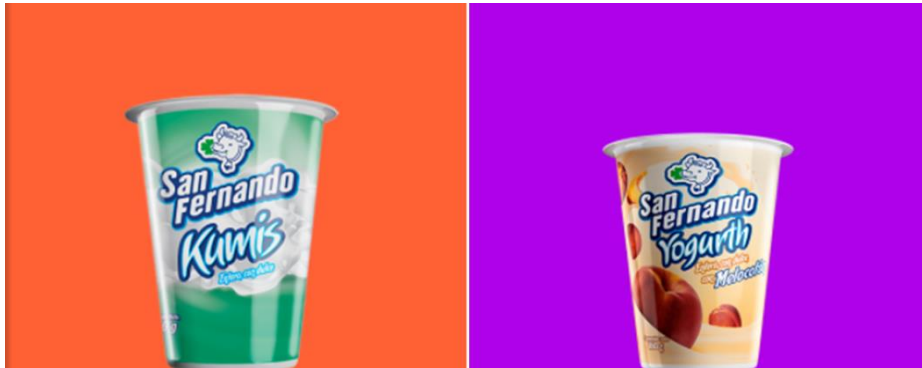
Alimentos del Valle S.A

Descripción de la idea de la empresa: Alimentos del Valle S.A. – ALIVAL S.A., empresa colombiana, domiciliada en el municipio de Caloto - Cauca, en el Parque Industrial y Comercial del Cauca es una compañía dedicada a atender el mercado de la producción y distribución de leche de diferentes clases, derivados lácteos, jugos, y otros productos alimenticios, principalmente en los departamentos del Valle del Cauca, Nariño, Putumayo, Choco, Cauca, Eje Cafetero, Tolima, Huila, y Cundinamarca.

Misión: Es una compañía de tradición en Colombia, productora y distribuidora de alimentos dedicada al procesamiento y desarrollo de lácteos, derivados lácteos y bebidas de alta calidad.

Visión: La visión a 5 años es ser unas de las compañías líderes en la producción y distribución de alimentos y bebidas en Colombia con el mejoramiento continuo en tecnología, con equipos de punta y con el uso de materias primas cuidadosamente seleccionadas.

Línea de productos:



Colanta (Cooperativa de Lácteos de Antioquia)

Descripción de la idea de la empresa: Colanta, (Cooperativa de Lácteos de Antioquia) es una cooperativa colombiana sin ánimo de lucro fabricante de productos alimenticios que incluye lácteos, refrescos, embutidos, vinos y cereales y exporta a Canadá, Curazao, Estados Unidos, Guatemala, San Martín y Venezuela. El médico caucano, Rafael Cerón Escobar, citó a varios campesinos en el quiosco de la fría población de Don Matías en el departamento de Antioquia el 24 de junio de 1964, allí propuso la idea de crear una cooperativa lechera que aún no existía en el país. A la reunión asistieron 26 campesinos, entonces se formó un comité bautizado como "Cooperativa Lechera de Don Matías". La cooperativa inició localmente, pero pronto se fue extendiendo a otros municipios; la afiliación de cada uno de los socios costaba 10 pesos, tuvo muchas dificultades, malos gerentes y falta de apoyo institucional estando al borde de la quiebra. Luego hubo aportes del gobierno nacional y entonces despegó la cooperativa como tal. Cuando la empresa privada se interesó en Colanta, entró Jenaro Pérez Gutiérrez, médico veterinario, con especialización en Inglaterra y exsecretario de agricultura de Antioquia. Fue Dr. Pérez quien definitivamente dio estabilidad y proyección a la procesadora de leche.

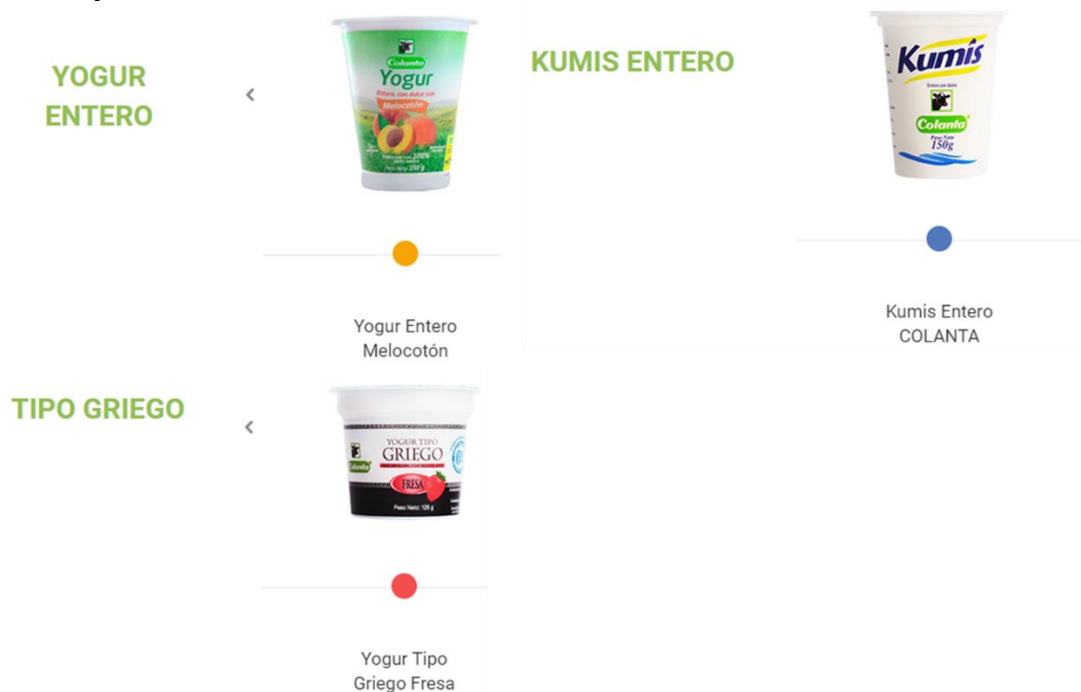
El artífice de esta empresa, Rafael Cerón Escobar, fue catalogado como uno de los 100 empresarios más importantes del departamento de Antioquia del siglo XX, hizo parte del concejo de administración de Colanta hasta el día de su muerte en Don Matías.

Misión: Somos La Cooperativa líder en el sector agroindustrial, con proyección internacional y altos estándares de calidad, que posibilita el progreso y bienestar de sus Asociados y los consumidores, con valores y principios, promoviendo el desarrollo sostenible para la construcción de un mejor país.

Visión: Para el año 2022 seguiremos siendo líderes en la transformación y comercialización de la leche producida en el Campo Colombiano, incrementaremos

la participación en los sectores lácteo, cárnico y agropecuario, con una proyección global, gestionando una actividad sólida y sostenible para La Cooperativa y sus Asociados, con generación de excedentes.

Línea de productos:



1. Identificación y descripción de los factores clave de éxito

Para identificar los factores claves del éxito fue tomado en cuenta tanto la cultura, como la tendencia actual en el municipio, ya que dicha tendencia lleva a que las personas cada vez busquen más productos orgánicos o saludables.

Según el diario de Occidente y la revista portafolio, sostienen que Kantar división consumo, empresa global experta en el desarrollo de investigaciones sobre las compras reales de los hogares, realizó un estudio sobre los hábitos alimenticios en América Latina, donde se revela que esta tendencia se está desarrollando en muchos países debido a que la esperanza de vida aumenta, por lo tanto, el enfoque en la salud se volverá más relevante. Siendo así, las marcas deben actuar ahora para apoyar el bienestar de los consumidores.

Según Cecilia Alva, Directora de Clientes y Nuevos Negocios para Latinoamérica de Kantar división consumo indicó que; definitivamente el foco en la salud no es un tema de moda o una tendencia pasajera. Hubo un cambio drástico en las creencias y valores sobre cómo nuestras acciones impactan en nuestra vida y salud. Esto empezó hace años, pero ahora el ritmo de cambio se ha incrementado, por ejemplo,

en la última década se pasó de un enfoque restrictivo basado en lo light o lo bajo en calorías a opciones más balanceadas que incluyen elementos fortificados, naturales y orgánicos.

Cuando se habla de comer sano, más que de una tendencia, se refiere a una evolución, el deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor fuerza.

Según la revista Quality Assurance and Food Safety, son los millennials los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los productos frescos que luego ellos mismos cocinan.

A partir de lo anterior, al referirse al sector de lácteos se concluye en que el éxito depende de la combinación de diversos factores, como lo son: el lugar, la calidad, el sabor, el tamaño, el precio, la variedad, la diferenciación, el reconocimiento, la experiencia y el servicio.

- **El lugar:** El municipio de Ginebra ofrece a Colombia su Festival de Música Andina (Mono Núñez) además, ahora se proyecta como Ginebra, Jardín Botánico, Musical y Gastronómico, por ser la localidad con mayor población arbórea del Valle del Cauca por casa. Por lo tanto, estos factores incentivaron e impulsaron el turismo el municipio, recibiendo en promedio una cantidad de cuatro mil visitantes por semana según el punto de información turístico del municipio.

A partir de lo anterior, la ubicación de un punto de venta físico del proyecto pretende ser en una de las principales vías de acceso al municipio, con el fin de aprovechar la ventaja competitiva a partir de la fluidez de turistas que entran y salen del municipio.

- **La calidad:** Los clientes buscan una relación entre calidad del producto y precio justo, sin embargo, lo que más influye en la calidad es el valor nutritivo que el producto pueda aportar al cliente, por ello, se deberá tener altos estándares de calidad a la hora de elegir los ingredientes y prepararlos. Además de ofertar productos frescos, elaborados con materia prima de la más alta calidad y procesos productivos estandarizados.
- **El sabor:** Se pretende ofrecer productos artesanales, con técnicas nuevas y materia prima 100% natural y orgánica, sin aditivos ni conservantes, que dé como resultado productos deliciosos, sanos e innovadores. A partir de los frutos autóctonos de la región, se busca expandir las posibilidades de decoración y sabor.
- **El tamaño:** Se propone gran variedad de tamaños y presentaciones para los productos, con el fin de que los clientes cuenten con diferentes alternativas a la hora de seleccionar un producto. Dichas presentaciones para la línea de

productos son: 1Lts y 2Lts para el yogurt Organico y Kumis, y presentación de 150Mlts para el Yogurt Griego.

- **El precio:** El consumidor busca economía, además de una buena relación de calidad y precio, por eso el proyecto enfocara los precios del producto hacia un estrato socioeconómico de tres y cuatro, pensado en la mayoría de los habitantes y visitantes del municipio que pertenecen a dichos estratos
- **La variedad:** La variedad es importante, porque se logra llegar a más clientes debido a la diferencia de gustos, para ello, el proyecto ofertara tres líneas de yogurt, las cuales son; Yogurt Orgánico, Yogurt Griego y Kumis, donde las dos primeras contarán con una gran diversidad de sabores.
- **La diferenciación:** Como ha sido mencionado a lo largo del proyecto, la diferenciación del producto está enfocada hacia la elaboración del mismo, de una manera orgánica, teniendo en cuenta que un producto se considera orgánico solo si cumple con ciertos estándares, incluyendo el uso nulo o limitado de pesticidas, hormonas, fertilizantes químicos o antibióticos en cualquier etapa de producción.
- **El reconocimiento:** La propuesta del proyecto para este ítem es generar una imagen en el consumidor de un producto orgánico, saludable y a buen precio (Top of Mind) empleando los canales virtuales como las redes sociales, con el fin de promocionar y publicitar el producto.
- **La experiencia:** Como formación técnica o profesional, el proyecto no cuenta con experiencia alguna, sin embargo, a lo largo de 5 años se han adquiridos conocimientos empíricos en cuanto a la elaboración y comercialización del producto.
- **El servicio:** Un buen producto de la mano de una excelente atención, es una venta segura, por lo tanto, el proyecto no solo pretende atender a los clientes en un local físico, también, busca abarcar las solicitudes de pedido a domicilio.

2. Matriz del perfil competitivo

Luego de identificar a los competidores principales del sector y seleccionar los factores claves de éxito más relevantes para el proyecto, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, dicha herramienta permite asignar unas ponderaciones de una manera prudente a cada factor y comprender así, cómo se desenvuelve la competencia y en que se debe mejorar para que el proyecto alcance un mayor desempeño.

Tabla 10: Matriz de perfil competitivo

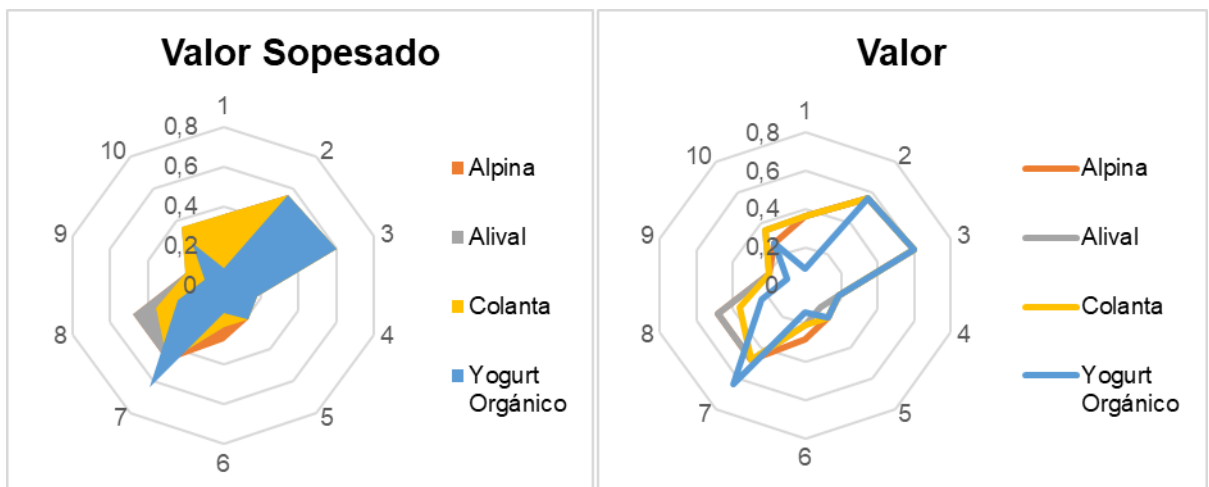
| FACTORES DE ÉXITO | PESO | Yogurt Orgánico | | Alpina | | Alival | | Colanta | |
|----------------------|-------------|-----------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|
| | | Valor | Sopesado | Valor | Sopesado | Valor | Sopesado | Valor | Sopesado |
| 1. El lugar | 0,09 | 1 | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| 2. La calidad | 0,14 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 |
| 3. El sabor | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| 4. El tamaño | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| 5. El precio | 0,07 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 |
| 6. La variedad | 0,07 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| 7. La diferenciación | 0,16 | 4 | 0,64 | 3 | 0,48 | 3 | 0,48 | 3 | 0,48 |
| 8. El reconocimiento | 0,12 | 2 | 0,24 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| 9. La experiencia | 0,05 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| 10. El servicio | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,03 | | 3,62 | | 3,57 | | 3,52 |

Fuente: Elaboración propia

La matriz evidencia un liderazgo por parte de Alpina, con un sopesado de 3.62, seguido esta Alival con 3.57, Colanta con 3.52 y por último el proyecto de Yogurt Orgánico con 3.03. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se tomaron tres organizaciones a comparar ya consolidadas y con mucho tiempo en el mercado, puesto que en el municipio y sus alrededores no existe una organización útil como punto de partida en la comparación del proyecto.

La aplicación de la herramienta, permitió identificar los factores en los que el proyecto es fuerte, así mismo los factores en los que se debe mejorar. Las debilidades se relacionan con los factores: lugar, variedad, reconocimiento en el mercado, y experiencia. En cuanto a las fortalezas del proyecto, se encuentran relacionadas con: la calidad, el sabor y la diferenciación.

Grafico 1. Radar de valor y valor sopesado de las empresas



Respecto a los dos gráficos anteriores, se permite identificar las fortalezas de los competidores del proyecto que se traducen en amenazas para el mismo, pero también, se toman como puntos de partida para mejorar el proyecto; estas fortalezas de los competidores son: Lugar, reconocimiento y la variedad.

Sin embargo, la oportunidad identificada a partir de las debilidades de los competidores se da en el factor de la diferenciación, el cual sin duda es el mayor factor de éxito para el proyecto. Además, se evidencia factores en los cuales el proyecto es fuerte frente a los competidores, siendo estos; calidad y sabor, por último, se identifica los factores a fortalecer como; el lugar y el reconocimiento.

6.1.1.2 Análisis del macro-entorno

- Matriz integrada de análisis externo

Tabla 11: Variable demográfica

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|--|--|--|
| <p>La mayor parte de la población del municipio de ginebra se encuentra ubicada en la zona urbana, en su mayoría población joven, generando así, oportunidades para consolidar y fortalecer el mercado de productos lácteos.</p> <p>El municipio de ginebra cuenta con 23,046 habitantes aproximadamente, el aumento de la población y la disminución de la pobreza, han mejorado la economía incrementando así, las posibilidades de vender los productos ofrecidos.</p> <p>Sin embargo, la inmigración de extranjeros (venezolanos) al municipio</p> | <p>Según estadísticas de DANE, el municipio de ginebra tiene proyectado una población de 23.174 habitantes para el año 2021, y así sucesivamente un incremento de 120 personas por año. La principal causa que provoca dicho fenómeno es la llegada de extranjeros, especialmente los inmigrantes venezolanos.</p> <p>Además, según datos recolectados por el DANE, la población colombiana tiene mayores índices de población adulta comparado con años anteriores, este incremento se debe a el cambio en los hábitos alimenticios y saludables.</p> | <p>El incremento de los habitantes y la reducción del índice de pobreza representa una oportunidad mayor, puesto que los habitantes obtienen un mejor poder adquisitivo.</p> <p>También, dicho crecimiento de la población y sus nuevos hábitos saludables generan un oportunidad menor para el proyecto, ya que actualmente se prefiere consumir postre y yogur elaborados en vez de prepararlos.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| afecta el mercado laboral, puesto que la oferta de empleo se ve reducida, por lo tanto, se aumenta el nivel de desempleo y se ve afectada la economía. | | |
|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Variable económica

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|---|---|--|
| <p>Según Rodrigo Varela, en su libro Innovación Empresarial, “El éxito ya no va a depender de mano de obra barata o de ventajas comparativas O competitivas tradicionales; va a depender de las nuevas ideas y de la habilidad para enfrentar las circunstancias cambiantes”.</p> <p>La elaboración de productos lácteos ocupa un eslabón importante dentro de la producción bruta de la economía nacional. Además, este mismo sector es uno de los que genera mayor ocupación de personal en el país, ubicándose entre los diez primeros sectores con una participación del 2.9% para un total de 20.726 empleados</p> | <p>Según el Ministerio de Agricultura; la cadena láctea es de gran importancia para la economía nacional, por su participación en el PIB nacional, en la canasta familiar y de alimentos, y sobre todo por su capacidad generadora de empleo.</p> <p>La producción lechera se extiende a 22 departamentos a lo largo del país. Al año, Colombia produce alrededor de 7.000 millones de litros de leche, en donde el 50% es procesado por las grandes compañías procesadoras de lácteos, mientras que el 50% restante es vendido de manera informal en los lugares que se producen. Además representa el 24,3% del PIB agropecuario, generando al año alrededor de 700.000 empleos en 400.000 unidades de producción según el Ministerio de Agricultura.</p> | <p>Se genera una oportunidad mayor respecto a las actividades económicas y agrícolas que se producen en el municipio de ginebra, debido a la cercanía existente con los proveedores de la materia prima a menor costo.</p> <p>El sector lácteo genera una oportunidad mayor en cuanto a producción que contemplan creatividad, innovación y diversidad de sabores haciéndolo atractivo al consumidor, de este modo el sector aumenta su dinámica al incrementar el consumo de sus productos.</p> <p>Sin embargo, el alza del precio del dólar y las reformas tributarias del país, afectan a todos los sectores económicos, debido a un incremento de los impuestos.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Variable político/legal

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|---|--|--|
| <p>Según el MINCIT (Ministerio de comercio, industria y turismo) la Política Industrial de Colombia es también llamada Política de Desarrollo Empresarial, Política de Competitividad o Política de Desarrollo Productivo. Está cimentada en cuatro pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productividad de las empresas. 2. Transformación productiva de sectores y regiones. 3. Internacionalización de empresas y consumidores. 4. Competitividad del país. <p>Lo anterior es para mejorar e incentivar el emprendimiento, además de aumentar la protección al consumidor implementando medidas sanitarias y velando por el bienestar social, generando así, una mayor confiabilidad en el sector.</p> | <p>El Gobierno trabaja en equipo con los empresarios para que puedan emplear sus recursos progresivamente de manera más eficiente; para que logren hacer “más con menos”.</p> <p>A través de estrategias o programas como el PTP (Programa de transformación productiva), entre otros, el Gobierno busca apoyar a las empresas que se desenvuelven en un entorno sectorial y regional.</p> <p>El sector lácteo se encuentra regido por decretos, normas y resoluciones que se encargan de regular y controlar la actividad económica de la empresas para el bienestar de los consumidores.</p> | <p>Los programas de acción del gobierno son oportunidades mayores para el proyecto, puesto que incentivan y facilitan el emprendimiento.</p> <p>La cantidad de normas y regulaciones sobre las empresas y sus actividades económicas hacen confiable y seguro el sector, por lo tanto, se vuelve atractivo para la libre inversión, siendo esta una oportunidad menor.</p> <p>La normatividad en cuanto a manipulación, elaboración y producción de alimentos garantiza calidad y confiabilidad sobre los productos del sector, siendo esta una oportunidad mayor.</p> <p>La corrupción es una amenaza menor, ya que causa estancamiento económico y desconfianza entre instituciones.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Variable Socio/cultural

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|---|---|---|
| <p>Que el municipio de Ginebra sea considerado como destino turístico y pueblo mágico del Valle, brinda al proyecto más oportunidades de ser conocido a escala departamental y nacional, permitiendo acceder de este modo a recursos que incrementen la competitividad.</p> <p>Con el incremento de habitantes y la disminución de la tasa de desempleo en el país, las personas tienen mayor poder adquisitivo, lo cual permite una tendencia de gasto o consumo, mejorando así, la economía del sector y la estabilidad en las familias que pueden suponer mayores ventas para el proyecto.</p> | <p>El municipio de Ginebra (Valle del Cauca) cuenta con un buen reconocimiento gastronómico gracias a su popular sancocho de gallina y tradicional festival de música andina (El Mono Núñez), además de que, fue designado como uno de los pueblos mágicos del Valle del Cauca.</p> <p>Según Cecilia Alva, Directora de Clientes y Nuevos Negocios para Latinoamérica de Kantar división consumo indicó que; definitivamente el foco en la salud no es un tema de moda o una tendencia pasajera. Hubo un cambio drástico en las creencias y valores sobre cómo nuestras acciones impactan en nuestra vida y salud.</p> <p>Por lo tanto, cuando se habla de comer sano, más que de una tendencia, se refiere a una evolución, el deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor fuerza.</p> | <p>Ginebra al ser un destino turístico y gastronómico, además de ser proclamado pueblo mágico del valle incentiva e impulsa la economía en el municipio, recibiendo en promedio una cantidad de cuatro mil visitantes por semana según el punto de información turístico del municipio, siendo esta una oportunidad mayor.</p> <p>Se espera una oportunidad menor con la disminución del índice del desempleo, ya que al aumentar los ingresos se incrementa la capacidad de consumo de las personas y cambios en sus hábitos y la manera de cómo viven.</p> <p>Los crecientes índices de violencia e inseguridad procedentes de los municipios cercanos a Ginebra, representa una amenaza menor, ya que se ve afectada la imagen y buen nombre del pueblo.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Variable tecnológica

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|---|--|---|
| <p>Se están desarrollando, por medio de ingeniería genética, nuevos microorganismos que intervengan de un modo más rápido y eficiente en la producción de lácteos como quesos y yogurt, se desarrollan nuevos sistemas de fermentación, diagnóstico bacteriana, desarrollo de bacterias productoras de ácido láctico, sistemas de micro cultivo, antibióticos, transformaciones microbiológicas, etc. (O'Sullivan, 1991).</p> <p>Sin embargo, actualmente en Colombia el sector lechero rural no posee un crecimiento ni desarrollo estables, se ha evidenciado que todavía en pleno siglo XXI las empresas micro y pequeñas omiten y siguen algunas prácticas tradicionales.</p> <p>El desarrollo y evolución tecnológico también da apertura nuevas maneras y métodos de vender a partir de publicidad o marketing digital, además de las redes sociales que permiten una interacción más cercana entre el cliente y la organización.</p> | <p>La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios.</p> <p>Además, dichas tecnologías de la información y la comunicación han estado en el centro del cambio económico a lo largo de estos últimos años y ha desempeñado una función clave gracias a su contribución al rápido crecimiento tecnológico y al de la productividad.</p> <p>Gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales cada vez tienen más usuarios con distinto perfil socioeconómico, lugar de origen, género y edad. Y así como las redes sociales han cambiado la forma en la que nos comunicamos y obtenemos información, también han modificado la manera de consumir productos y servicios.</p> | <p>Los avances tecnológicos, aplicaciones, programas y seguridad en el manejo de información permiten automatizar procesos, conseguir óptimos resultados y reducir desperdicios, por lo tanto, es una oportunidad mayor.</p> <p>La comercialización mediante las redes social significa una oportunidad mayor, debido a que permite publicitar el producto, además de ser un canal que facilita tanto al cliente como a la empresa la interacción, ya sea para vender los productos o adquirir insumos.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Entorno global

| Relación con el sector | Justificación y tendencia | Impacto sobre la organización |
|--|---|---|
| <p>Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo.</p> <p>Según el CNA, en 1.104 de los 1.122 municipios colombianos se reporta producción de leche.</p> | <p>Colombia tiene un enorme potencial que daría para competir con las grandes potencias lecheras mundiales como Nueva Zelanda y Estados Unidos. Primero que todo, Colombia es el cuarto productor de leche de América Latina detrás de México, Brasil y Argentina. Además, Colombia tiene el tercer consumo en América Latina detrás de Brasil y México, con ventas mayores a los 3.500 millones de USD.</p> <p>El primer factor que abre la posibilidad al país para convertirse en una potencia mundial en el sector lechero es el volumen de producción. La producción de leche en Colombia ha aumentado constantemente a lo largo de los años; mientras en 1980 se producían 2.000 millones de litros al año, hoy en día se producen casi 7.000 millones de litros, con una tasa de crecimiento promedio del 3,5%. Sin embargo, el problema en el país no se centra en la producción sino en el procesamiento de leche.</p> | <p>En muchos países en desarrollo, la mala calidad de los recursos forrajeros, las enfermedades, el acceso limitado a mercados y servicios como sanidad animal, crédito y capacitación además del reducido potencial genético de los animales lecheros para la producción láctea limitan la productividad lechera.</p> <p>Sin embargo, un estudio sobre los hábitos saludables en América Latina de Kantar reveló que esta tendencia se está desarrollando en varios países, independientemente de que existan regulaciones vigentes en el tema. Por lo tanto, el consumo mundial de productos lácteos ha sido y será más dinámico.</p> <p>El flujo de caja que brinda la leche, su alto valor nutricional y las bajas barreras de acceso al negocio, resultan atractivas para un gran grupo de colombianos que derivan de allí su sustento familiar.</p> |

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Tabla 17: MEFE

| MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | |
|---|-----------------|---------------------|-----------------------|
| Empresa del sector lácteo | | | |
| Factores clave de éxito | Peso (%) | Calificación | Peso ponderado |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Índice de pobreza | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Incremento de la población | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Tasa de desempleo | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Localización geográfica | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Facilidad de adquirir materia prima | 0,035 | 4 | 0,14 |
| Variedad en producción | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Economía naranja | 0,035 | 3 | 0,105 |
| Programas de acción del gobierno | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Ley 1258 de 2008 | 0,025 | 3 | 0,075 |
| Normatividad y regulaciones | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Ginebra como pueblo mágico del Valle | 0,045 | 4 | 0,18 |
| Cultura gastronómica | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Tendencia a un consumo saludable | 0,035 | 4 | 0,14 |
| Ingeniería genética | 0,03 | 3 | 0,09 |
| E-commerce | 0,025 | 3 | 0,075 |
| Big Data | 0,025 | 3 | 0,075 |
| Participación del sector sobre la economía | 0,025 | 3 | 0,075 |
| Incremento del PIB | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Riqueza natural del país | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Váuchers de innovación | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Bajo nivel de barreras de entrada al sector | 0,035 | 3 | 0,105 |
| Bajo poder de negociación de los proveedores | 0,03 | 4 | 0,12 |
| AMENAZAS | | | |
| Inmigración de extranjeros | 0,035 | 2 | 0,07 |
| Reformas tributarias | 0,035 | 2 | 0,07 |

| | | | |
|--|------------|-------------------------------|--------------|
| Alza del precio del dólar | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Altos niveles de corrupción | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Altos índices de inseguridad | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Poco uso tecnológico en zonas rurales | 0,025 | 1 | 0,025 |
| Bajo nivel de formación educativa en el sector | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Cambio climático | 0,025 | 1 | 0,025 |
| Informalidad de la industria | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Existencia de productos sustitutos | 0,035 | 1 | 0,035 |
| TOTAL | 1,0 | | 2,8 |
| | | Subtotal Oportunidades | 2,37 |
| | | Subtotal Amenazas | 0,445 |

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultado: El total ponderado es de 2.8 por lo tanto, indica que el proyecto está levemente por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y mitiguen las amenazas.

6.1.2 Análisis interno

- Matriz integrada para el análisis interno

Tabla 18: Matriz integrada del análisis interno

| Variable Clave | Situación Actual | Impacto |
|--------------------|--|--|
| Formulas y recetas | Actualmente se pretende mejorar el proceso de producción con el fin de optimizar tiempo de elaboración e incrementar la calidad del producto para satisfacer las exigencias del cliente. | El impacto es positivo, puesto que permite que el proceso de producción tenga un mejoramiento continuo en cuanto a tipo de ingredientes y procedimientos de elaboración. |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Competencia | Según la matriz de perfil competitivo, el proyecto está por debajo de alcanzar una competitividad directa con las grandes empresas, sin embargo, a nivel local no se ve evidenciada competencia alguna para la línea de productos que se ofrece al mercado. | Impacto negativo, a pesar de que a nivel local la competencia es casi nula, es claro que las grandes empresas como Colanta, Alival y Alpina ya poseen una cobertura de mercado muy establecida, haciendo difícil la captación de un gran nicho de mercado. |
| Estrategia de diferenciación | Se pretende competir con una estrategia de diferenciación; la diferenciación de los productos de los competidores no es muy fuerte, ya que gran parte de sus productos contienen químicos y conservantes artificiales. | Es un impacto positivo, ya que al ofrecer un producto orgánico libre de químicos y conservantes artificiales, se estaría llamando la atención de clientes que buscan consumir productos de una manera más sana. |
| Reconocimiento del mercado | Al ser una empresa que no se ha constituido formalmente aun, no tiene ningún reconocimiento en el mercado. | Impacto negativo, debido a que no hay posicionamiento en el mercado, por lo tanto tampoco habría ventas. |
| Experiencia | Se cuenta con una experiencia empírica de 5 años. | Impacto negativo, puesto que podrían existir técnicas desconocidas que no se estarían usando en la organización. |
| Innovación | Se tendrá un portafolio de productos basados en un proceso de elaboración natural y orgánico, además de la innovación de sabores. | Impacto positivo, puesto que un alto nivel de innovación en el producto lo hace más atractivo a compradores. |
| Tradición, cultura y turismo | Ginebra es reconocido por su típica gastronomía y como costumbre los comensales buscan un postre o yogurt después del almuerzo o como merienda, teniendo en cuenta la tendencia actual de un consumo saludable se podría atraer a consumidores potenciales. | Impacto positivo, la cantidad de turistas representan clientes potenciales, además de la oferta de un producto orgánico y natural que aprovecha la nueva tendencia de consumo. |

| | | |
|--|--|--|
| Personal | Se cuenta con personal capacitado empíricamente y comprometido con la empresa. | Impacto positivo, ya que con un personal experimentado y comprometido con la organización se logra un alto nivel de eficiencia y productividad. |
| Existencia de proveedores titulares y alternos | Es factible encontrar proveedores que brinde las garantías necesarias en cuanto a la calidad y cantidad de los insumos, además de contar con proveedores alternos. | Impacto positivo, puesto que incrementa el poder de negociación para con los proveedores, además de evitar un aprovisionamiento. |
| Liquidez financiera | Se tendrá obligaciones financieras y la liquidez será pequeña para los primeros meses. | Impacto negativo, puesto que se genera una alta inversión en activos al ser una empresa que apenas será constituida en el mercado. |
| Capacidad instalada | Sera relativamente baja, ya que el producto realizado de manera artesanal no permite utilizar o alcanzar grandes volúmenes de producción. | Impacto negativo, ya que si la demanda llega a crecer a un nivel más alto de lo que la empresa puede producir, se deberá invertir en incrementar la capacidad instalada. |

Fuente: Elaboración propia

- **Evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales, además, es utilizada como recurso por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado.

Tabla 19: Evaluación de factores internos (EFI)

| MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) | | | |
|---|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| Empresa del sector lácteo | | | |
| Variable | Peso (%) | Calificación | Peso ponderado |
| FORTALEZAS | | | |
| Formulas y recetas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Estrategia de diferenciación | 0,075 | 4 | 0,3 |
| Innovación | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Tradición, cultura y turismo | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Personal capacitado y comprometido | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Existencia de proveedores titulares y alternos | 0,065 | 4 | 0,26 |
| Calidad en productos | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Diversidad de precios | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Estandarización de procesos | 0,06 | 3 | 0,18 |
| DEBILIDADES | | | |
| Competencia | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Reconocimiento del mercado | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Experiencia | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Liquidez financiera | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Capacidad instalada | 0,065 | 2 | 0,13 |
| Durabilidad de los productos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Lugar | 0,07 | 1 | 0,07 |
| TOTAL | 1,0 | | 2,68 |
| | | Subtotal Fortalezas | 2,02 |
| | | Subtotal Debilidades | 0,66 |

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultado: El total ponderado es de 2,68 lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte y está por encima del promedio.

6.1.3 Análisis estratégico

- Matriz de estrategias (DOFA)

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David F. 1997)

Tabla 20: Listado DOFA, Análisis Externo

| OPORUNIDADES |
|---|
| Índices de pobreza |
| Incremento de la población |
| Tasa de desempleo |
| Localización geográfica |
| Facilidad de adquirir materia prima |
| Variedad en producción |
| Economía naranja |
| Programas de acción del gobierno |
| Ley 1258 de 2008 (Reducción de tiempo para crear empresa) |
| Normatividad y regulaciones |
| Ginebra como pueblo mágico del Valle |
| Cultura gastronómica |
| Tendencia a un consumo saludable |
| Ingeniería genética |
| E-commerce |
| Big Data |
| Participación del sector sobre la economía |
| Incremento del PIB |
| Riqueza natural del país |
| Váuchers de innovación |
| Bajo nivel de barreras de entrada al sector |
| Bajo poder de negociación de los proveedores |
| AMENAZAS |
| Inmigración de extranjeros |
| Reformas tributarias |
| Alza del precio del dólar |
| Altos niveles de corrupción |
| Altos índices de inseguridad |
| Poco uso tecnológico en zonas rurales |
| Bajo nivel de formación educativa en el sector |
| Cambio climático |
| Informalidad de la industria |
| Existencia de productos sustitutos |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Listado DOFA, Análisis Interno

| <i>FORTALEZAS</i> |
|--|
| Formulas y recetas |
| Estrategia de diferenciación |
| Innovación |
| Tradición, cultura y turismo |
| Personal capacitado y comprometido |
| Existencia de proveedores titulares y alternos |
| Calidad en productos |
| Diversidad de precios |
| Estandarización de procesos |
| <i>DEBILIDADES</i> |
| Competencia |
| Reconocimiento del mercado |
| Experiencia |
| Liquidez financiera |
| Capacidad instalada |
| Durabilidad de los productos |
| Lugar |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Matriz DOFA

| | | |
|---|---|--|
| <p>Matriz DOFA</p> | <p>FORTALEZAS F1: Estrategia de diferenciación. F2: Innovación. F3: Tradición, cultura y turismo. F4: Calidad en productos. F5: Diversidad de precios.</p> | <p>DEBILIDADES D1: Reconocimiento del mercado. D2: Experiencia. D3: Durabilidad de los productos.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES O1: Tendencia a un consumo saludable. O2: Facilidad de adquirir materia prima. O3: Ginebra como pueblo mágico del Valle. O4: Normatividad y regulaciones. O5: E-Commerce. O6: Programas de acción del gobierno. O7: Ingeniería genética.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO (éxito) F1,O1: Aprovechar la tendencia de un consumo saludable para ofrecer un producto orgánico y natural. F2,O2: Aprovechar la facilidad de la adquisición de insumos para crear nuevos sabores. F3,O3: Aprovechar la distinción gastronómica del municipio para ofrecer el producto a los visitantes. F4,O4: Aprovechar la calidad en el producto y proceso de elaboración para obtener permisos y licencias de operatividad.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO (Adaptación) D1,O5: Aprovechar las herramientas de ventas y postventa online, además de las redes sociales para publicitar y dar a conocer el producto. D2,O6: Realizar participaciones en incentivos, programas y capacitaciones de emprendimiento para mejorar la experiencia y adquirir conocimientos técnicos. D3,O7: Aprovechar los avances científicos para adquirir conservantes naturales o de poco impacto orgánico</p> |
| <p>AMENAZAS A1: Existencia de productos sustitutos.</p> | <p>ESTRATEGIAS FA (Reacción) F5,A1: Ofrecer diversidad de productos en diferente presentaciones y precios para los diferentes niveles de poder adquisitivo.</p> | <p>ESTRATEGIAS DA (Supervivencia) D1,A1: Implementar el sistema Customer relationship management (CRM) con el fin de acercarse e interactuar más con los clientes para lograr su fidelización.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Análisis de la demanda

6.2.1 Descripción de la población objetivo

La población total del municipio de Ginebra Valle del Cauca para el año 2018 según el censo nacional de población y vivienda del DANE, es de 19.069 habitantes; de los cuales el 50.6% son mujeres (9.658) y el 49.4% son hombres (9.411).

Figura 5. Estructura de la población por sexo y edad

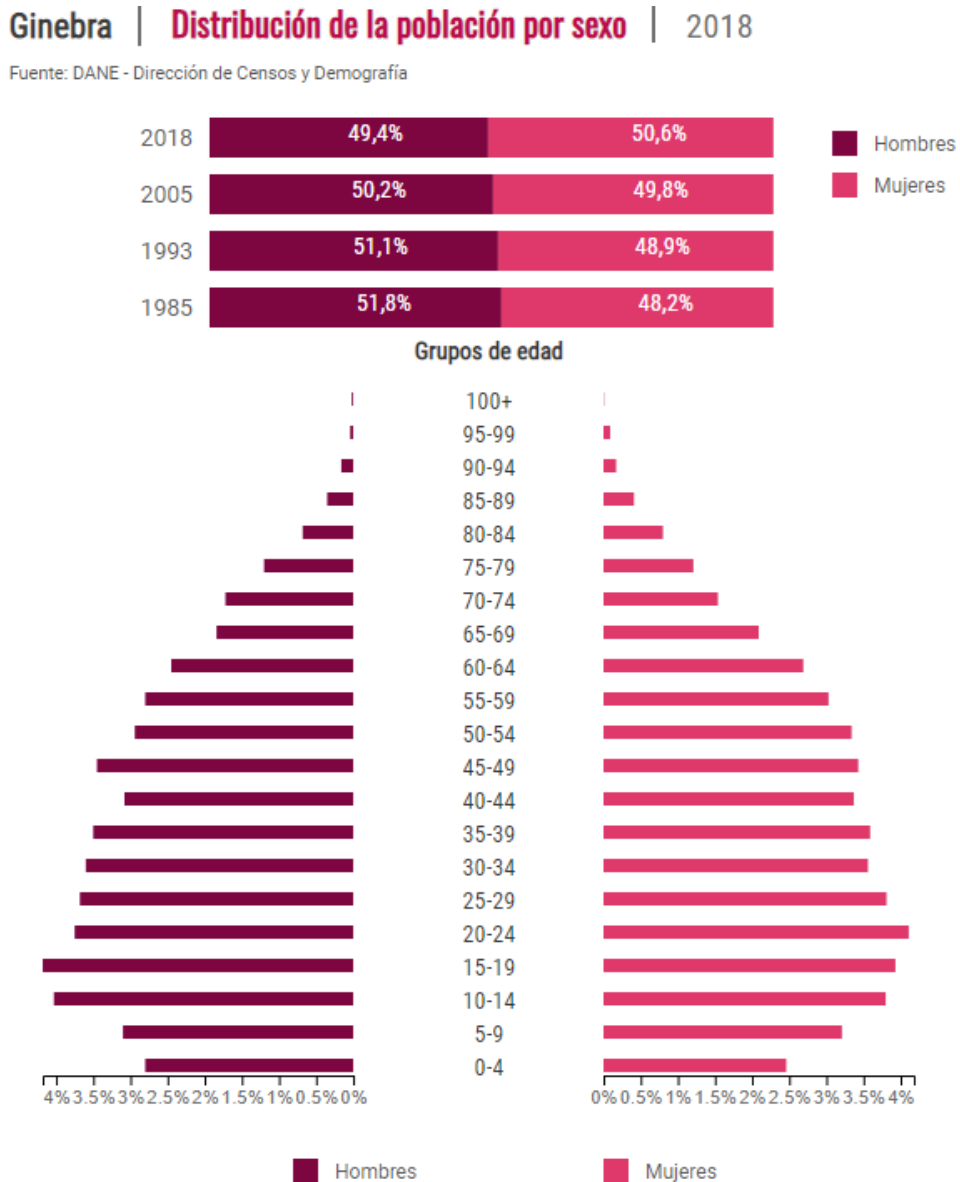


Figura 5. DANE 2018

Como se puede observar a continuación, la mayor concentración de la población se ubica en las edades que oscila entre los 15 y los 59 años, es decir, que la tendencia poblacional se encuentra enfocada en ese grupo de edad, además se tiene a considerar la capacidad adquisitiva que tiene este grupo de edad, por lo tanto, este será el segmento objetivo para el producto.

Figura 6. Grandes grupos de edad en la población de Ginebra

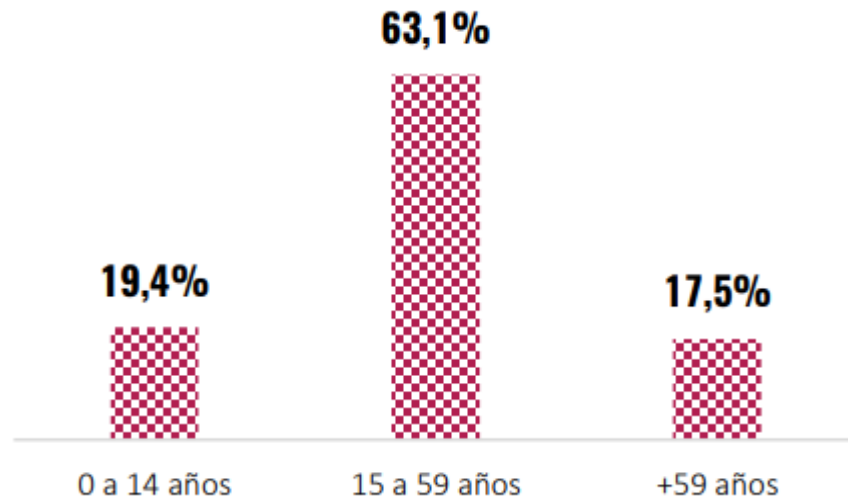


Figura 6. DANE 2018

6.2.2 Método de recolección de datos

Teniendo en cuenta el problema de estudio planteado en el proyecto, se procederá a recolectar información pertinente sobre los atributos o variables que nos permitan especificar propiedades, características, así como rasgos importantes y determinantes de la población objetivo, para ello se hará uso de la encuesta como método de recolección de datos confiables, válidos y objetivos.

6.2.3 Selección de la muestra

De acuerdo con (Salazar P. Cecilia; Del Castillo Santiago, 2018) la muestra es un conjunto de elementos seleccionados de una población de acuerdo a un plan de acción previamente establecido (muestreo), para obtener conclusiones que pueden ser extensivas hacia toda la población. Por lo tanto, para el análisis de la demanda y la elaboración de estimaciones sobre las variables de interés, se aplicará la encuesta a una muestra poblacional del municipio de Ginebra.

Para la selección de la muestra, lo primero que se debe realizar es la definición de la unidad de análisis, el tipo de estudio, el tipo de muestra requerido, ya sea probabilística o no probabilística, se caracteriza el tipo de muestra requerida y por último se calcula el tamaño de la muestra a la que se le aplicará la encuesta.

- **Unidad de análisis:** Individuos
- **Tipo de estudio:** Descriptivo
- **Tipo de muestra:** Probabilística (responde a estudios de tipo descriptivo y permite que los datos y resultados obtenidos se puedan generalizar a la población con una estimación aproximada del error).
- **Caracterización de la muestra:** El segmento de mercado en el que será enfocado el proyecto es de; hombres y mujeres del municipio de Ginebra, cuyas edades oscilan entre los 15 y 59 años de edad.
- **Calculo del tamaño de la muestra:** Para el cálculo del tamaño de la muestra se optó por un muestreo aleatorio simple empleando la matriz de tamaño y errores muestrales, que arrojó como tamaño de muestra el valor de 150 personas.

Figura 7. Matriz de tamaños y errores para el cálculo de la muestra

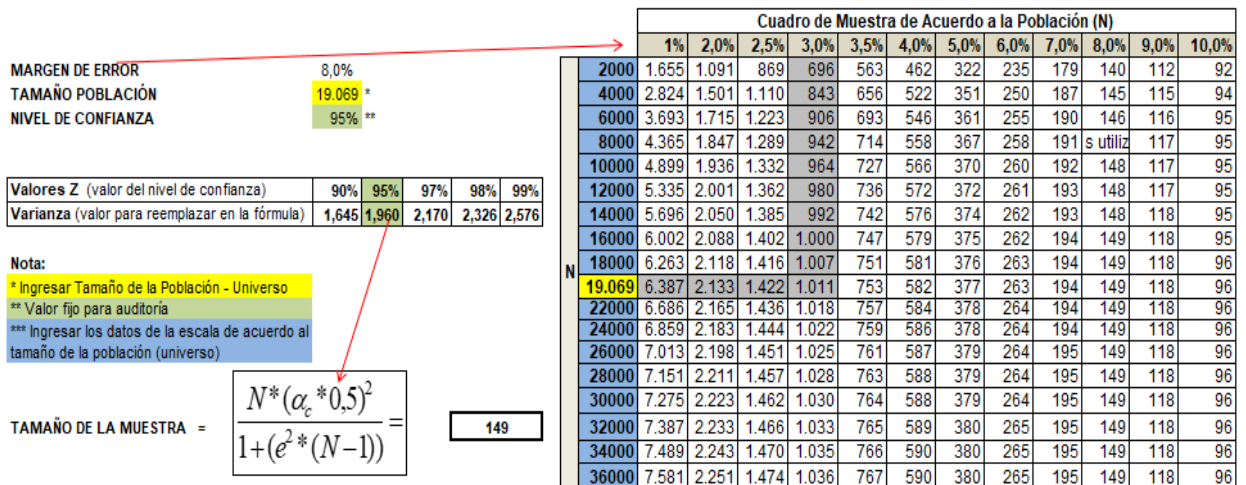


Figura 7. Adaptado de Estadística aplicada a las Ciencias Sociales - Tamaño de muestra.

Tabla 23: Ficha técnica

| | |
|---------------------------------------|------------------|
| N (Tamaños de la población) | 19.069 |
| Nivel de confianza | 95% |
| Valor de Z | 1.96 |
| Margen de error | 8% |
| p (Probabilidad de ocurrencia) | 5% |
| n (Tamaño de la muestra) | 149 = 150 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2.4 Formato de la encuesta

Tabla 24: Formato de la encuesta

| | DESCRIPCIÓN |
|--|---|
| Tipo de preguntas | Cerradas (con opciones de respuesta previamente delimitadas para su fácil codificación y análisis) y abiertas para conocer la opinión de los encuestados) |
| Variables a medir | Demográficas (edad, genero, ocupación y Económicas (nivel de ingresos, consumo preferencia frecuencia de compra, nivel de compra motiva de compra, lugar de compra disposición de compra del nuevo producto) |
| Partes de la encuesta | Portada introducción, cuerpo y agradecimiento final |
| Objetivo de la encuesta | Analizar la demanda y elaborar estimaciones sobre las variables de interés que nos permitan especificar propiedades, características así como rasgos importantes y determinantes para la delimitación de nuestro mercado objetivo |
| Caracterización de la ejecución | La encuesta fue dirigida, ejecutada y analizada por los autores del presente estudio |
| Periodo de ejecución y levantamiento de la información | La encuesta se realizó y analizó en el mes de noviembre del 2020 |
| Tipo de muestreo | Aleatorio simple |
| Tamaño de la muestra | 150 encuestados |

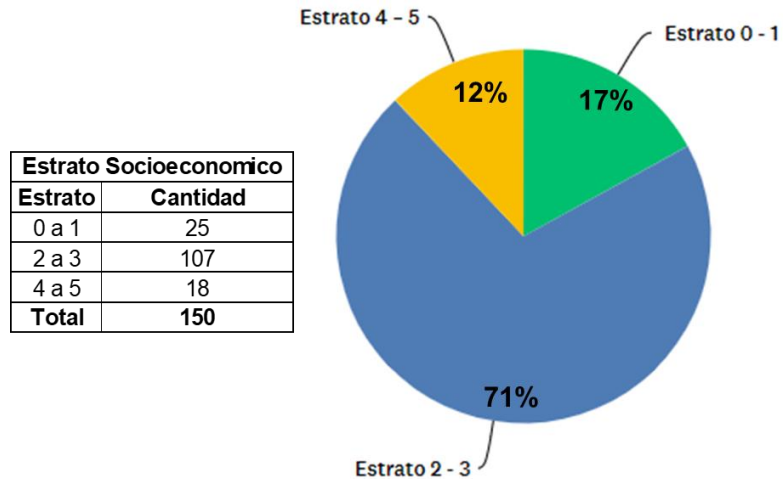
Fuente: Elaboración Propia

6.2.5 Resultados del estudio de mercado

El tipo de muestreo que se aplicó fue el aleatorio simple, las encuestas fueron llevadas a cabo en la cabecera municipal de Ginebra (zona urbana), siendo aplicada a las diferentes personas (individuos) del municipio y su difusión fue mediante las redes sociales.

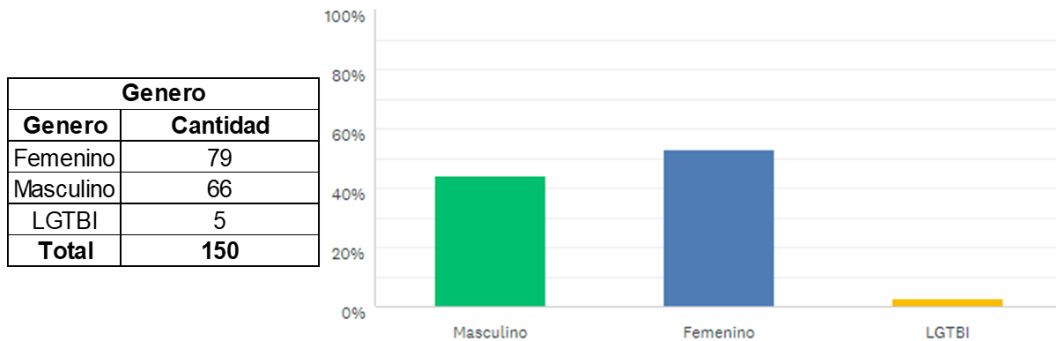
Información poblacional: De acuerdo con los resultados de la encuesta, el estrato socioeconómico predominante en el municipio de Ginebra es el estrato 2-3, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Distribución de la muestra según el estrato socioeconómico



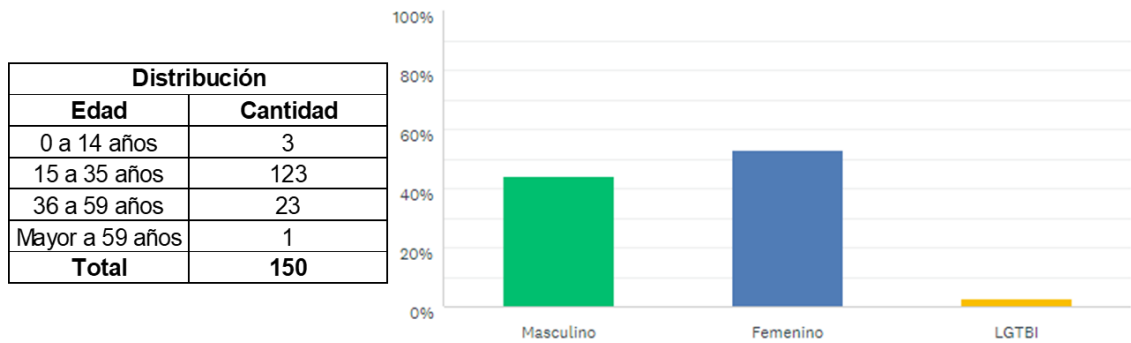
En el siguiente gráfico se evidencia una mayor participación del género femenino sobre la muestra.

Gráfico 3. Distribución de la muestra según el género



En la distribución por edad, el rango predominante fue; la edad entre los 15 y 35 años, y edades entre los 36 y 59 años, por lo tanto, se puede afirmar que los mayores consumidores son adultos jóvenes y adultos, los cuales son personas que se encuentran en una vida activa, lo cual exige una buena alimentación.

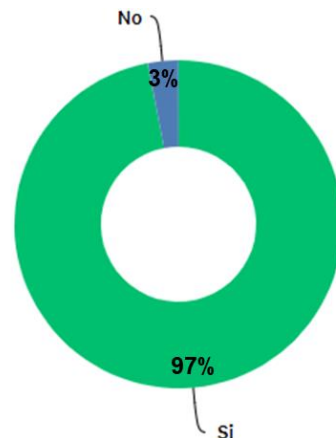
Grafico 4. Distribución de la muestra según la edad



Disposición para consumir: En esta pregunta, se dio a conocer la capacidad adquisitiva de los encuestados sobre el producto y su disposición para consumirlo o comprarlo, donde el 97% sobre el total de la muestra estarían dispuestos a pagar \$7.000 por el producto.

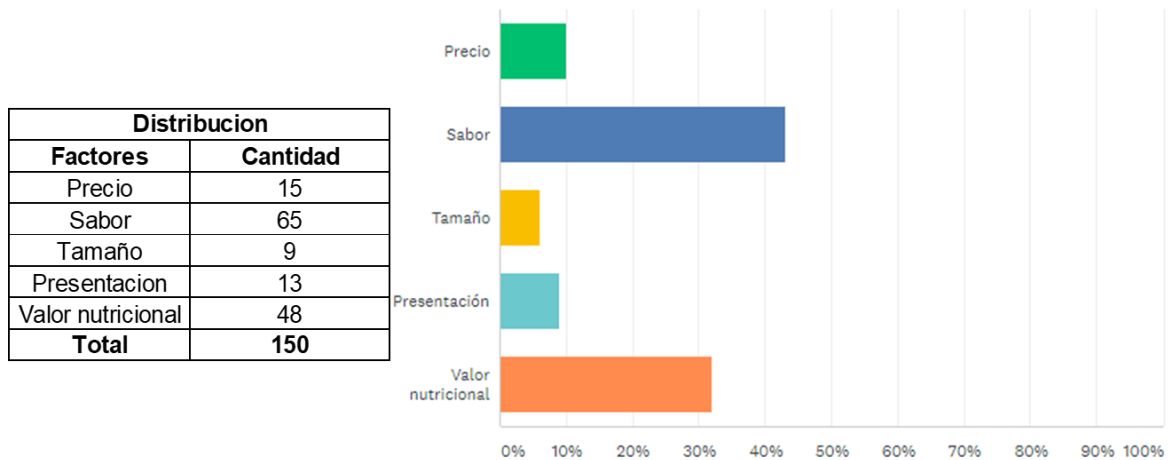
Grafico 5. Disposición para consumir

| Disposicion para consumir | |
|---------------------------|------------|
| Variable | Cantidad |
| Si | 146 |
| No | 4 |
| Total | 150 |



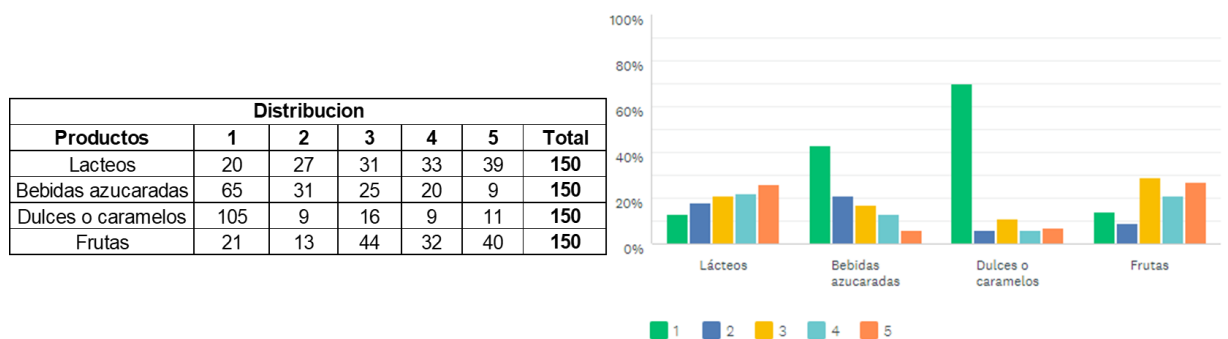
Factores que más influyen al momento de consumir o adquirir el producto: se puede evidenciar en la siguiente gráfica, que los dos factores que más inciden sobre los clientes al momento de consumir el producto son; el sabor y el valor nutricional.

Gráfico 6: Que se busca al momento de adquirir un producto



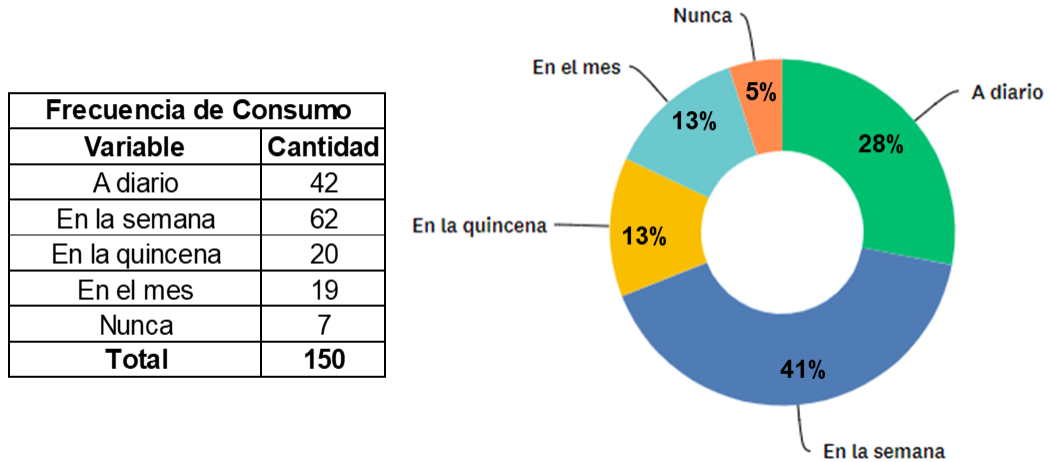
A continuación, se evidencia una alta preferencia hacia los lácteos y frutas al momento de acompañar la merienda o el desayuno, por lo tanto, es una gran oportunidad para el producto, ya que dicho producto que se ofrece está compuesto por estas dos preferencias.

Gráfico 7: Preferencia de productos al momento de acompañar la merienda o el desayuno



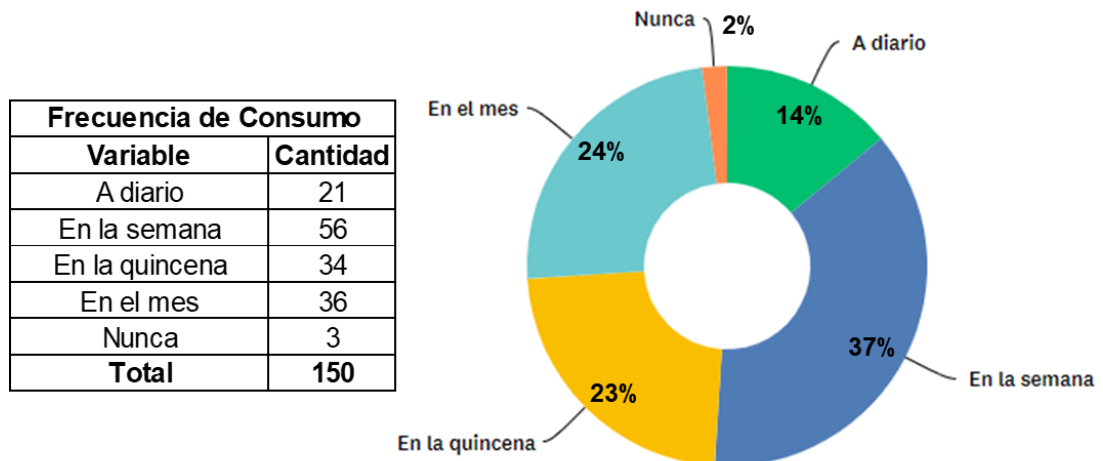
En la siguiente variable se puede identificar un alto consumo de productos orgánicos, donde tan solo el 5% sobre el total de la muestra, responde no consumir alguno por lo menos al mes.

Gráfico 8: Frecuencia de consumo de productos orgánicos



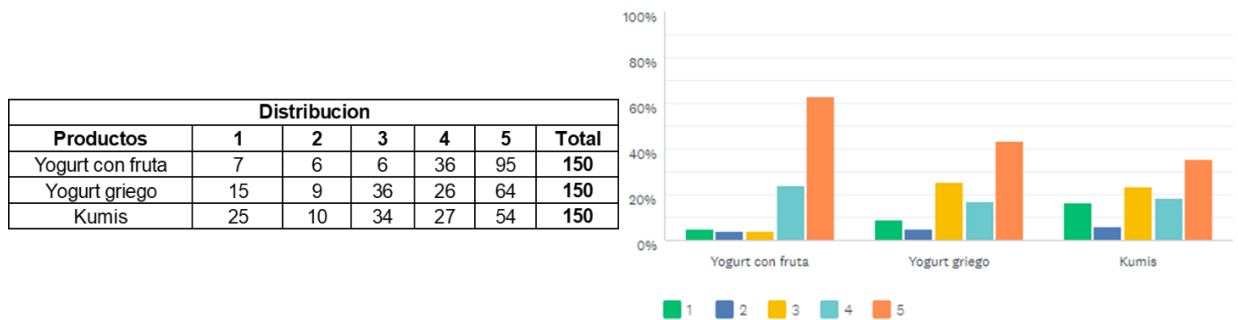
En la siguiente variable, se identificó que tan solo tres del total de los encuestados dice no consumir ningún yogurt por lo menos al mes, por lo tanto, se considera una alta frecuencia del consumo de yogurt en el municipio de ginebra.

Gráfico 9: Frecuencia de consumo de Yogurt



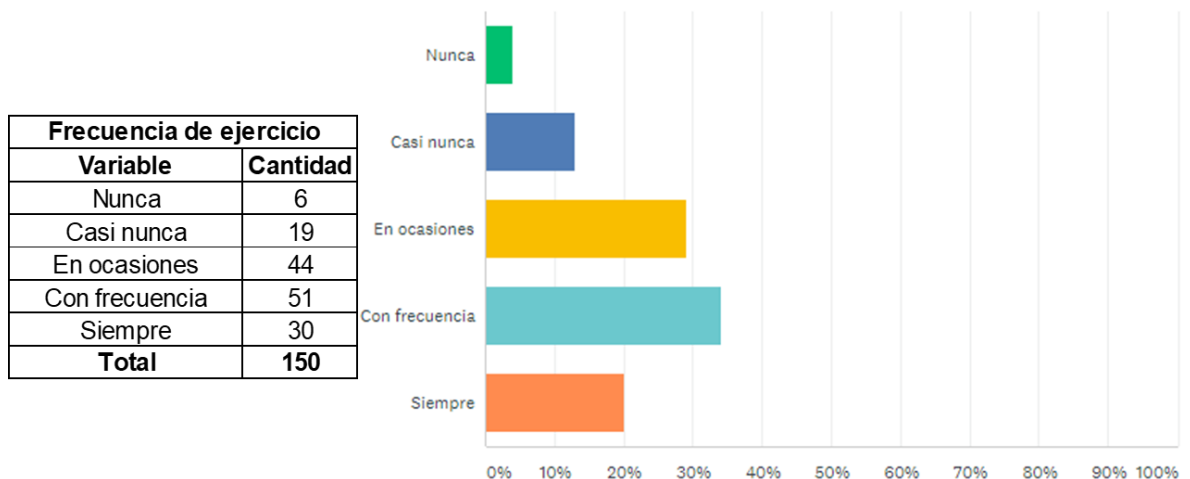
Se puede evidenciar un buen gusto hacia el yogurt, es decir, que las personas disfrutan consumirlo, además, dentro de las preferencias de los encuestados, el producto que mayor gusta es el yogur con fruta, y el menos calificado fue el kumis, sin embargo, este ítem no es negativo, ya que como variable individual tiene un 35% de preferencia sobre el total de los encuestados, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfico 10: Preferencia de yogurt



Para determinar la tendencia saludable en el municipio de ginebra, se les pregunto a las personas, con qué frecuencia realizan alguna actividad física, donde tan solo 25 personas pueden ser consideradas sedentarias, es decir, el 17% no tienen como habito alguna actividad física, por lo tanto, el 83% de los encuestados si realizan actividades saludables, siendo una excelente cifra para el tipo de producto que se pretende ofertar.

Gráfico 11: Frecuencia de actividad física o ejercicio de los habitantes del municipio de Ginebra



6.2.6 Selección del mercado objetivo

6.2.6.1 Los consumidores

A partir del estudio de mercado realizado, se pudo identificar los siguientes perfiles:

- Jóvenes (15-35 años): Jóvenes consumidores altamente activos con estándares de vanidad altos, lo que lleva un cuidado personal y la adquisición de hábitos saludables, traduciéndose así, en posibles clientes potenciales para el producto orgánico.
- Adultos (36-59 años): Son en su mayoría consumidores intelectuales, que aprecian lo saludable y priorizan su integridad física, siendo personas conscientes al momento de consumir algún producto, por lo tanto, estos también se convierten en posibles clientes potenciales, ya que en este rango de edad las personas buscan productos libres de químicos y adictivos artificiales que puedan afectar la salud.

Los resultados de las encuestas permitieron determinar que los consumidores tienen como motivación el consumo de un producto delicioso que sea natural y saludable. Además, tienen en cuenta el factor precio (asociado a la calidad del producto), la variedad en sabor y la presentación (tamaño). Prefiriendo así, el acompañamiento de las comidas con yogurt y frutas y están dispuestos a invertir \$7.000 por la presentación de 1L de yogurt con frutas y orgánico.

Dicho lo anterior, se considera como posibles clientes potenciales a los consumidores que presentan las siguientes características:

- Se encuentran geográficamente ubicados en el municipio de Ginebra (valle del cauca).
- Pertenecen a los estratos 2, 3 y 4.
- Presentan un deseo o un gusto por consumir productos lácteos como el yogurt.
- Sus edades oscilan entre los 15 y los 59 años.
- Tienen como motivación la salud y el cuidado personal, buscan un nuevo concepto de producto natural y delicioso, que además beneficie y aporte a la salud, por lo tanto, esto hace que se demanden más productos saludables y exclusivos.

- Los motivan los productos diferenciadores, innovadores y saludables; son consumidores exigentes, pero al mismo tiempo están abiertos a nuevas ideas y son muy prácticos.

6.2.6.2 Los competidores

Es importante conocer la competencia del mercado para que mediante de herramientas como el benchmarking se pueda generar un elemento diferenciador bien sea en el producto, modelo de negocio o proceso de producción.

Para el proyecto, los competidores directos son: Alpina, Alimentos del valle y Colanta, puesto que ocupan y abarcan gran parte del mercado de lácteos y yogures, sin embargo, son productores industriales con procesos ya estandarizados que ofrecen productos no naturales (con químicos, conservantes y colorantes artificiales, etc.) por lo tanto, la propuesta para genera el elemento diferenciador del proyecto, es ofrecer un producto orgánico elaborado a partir de un proceso natural y libre de químicos.

| Principales Competidores (Directos) | Ubicación |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Alpina | Tiendas de barrio y supermercados. |
| Alimentos del Valle | Tiendas de barrio y supermercados. |
| Colanta | Tiendas de barrio y supermercados. |

Como competidores indirectos; están representados por aquellas personas del municipio de Ginebra que elaboran de una manera artesanal el yogurt, sin embargo, es una actividad que es realizada esporádicamente, sin ningún tipo de modelo de negocio o constitución establecida.

6.2.6.3 Los proveedores

La selección de los proveedores se llevó a cabo teniendo en cuenta la calidad y el precio de los insumos.

A continuación, se presenta un portafolio de los proveedores, los cuales están conformados por: proveedores de lácteo, proveedores de frutas, proveedores de desechables y proveedores de equipo y utensilios.

Tabla 25: Proveedores

| Proveedores | | | | |
|--|-------------------|--------------------------|------------|------------|
| Proveedor | Producto | Dirección | Celular | Ubicación |
| Materia Prima | | | | |
| Proveedor de lacteos | | | | |
| Lacteos Costa Rica | Leche | Parque ppal | 3113186349 | Costa Rica |
| Hacienda Pedregal | Leche | Via Ginebra - Costa rica | 3136075817 | Ginebra |
| Proveedor de frutas | | | | |
| Los Naranjos | Fruta | Cra 2 #4-82 | | Ginebra |
| Surtifamiliar | Fruta | Cra 1 #5 -25 | | Ginebra |
| Fruver | Fruta | Cra 3 Cll 10 | | Ginebra |
| Otros insumos | | | | |
| Proveedor de desechables | | | | |
| Variedades Katy | Tarro | Cra 2 #4-82 | 3173316221 | Ginebra |
| Estanco Luz | Tarro | Cll 4 #3-58 | 2561280 | Ginebra |
| Carvajal empaques | Tarro | Via Ginebra - Guacari | | Ginebra |
| Proveedores de productos varios | | | | |
| D1 | Varios | Cll 2 #4-25 | | Ginebra |
| Ara | Varios | Cll 5 #2-42 | | Ginebra |
| Surtifamiliar | Varios | Cra 1 #5 -25 | | Ginebra |
| Metro | Varios | Cll4 #23-86 | | Buga |
| Proveedores de equipos y utensilios | | | | |
| Homecenter | Electrodomesticos | Unicentro | | Palmira |

Fuente: Elaboración Propia

6.2.6.4 El producto

Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado, se decide ofrecer 3 líneas de productos, estos son:

- Yogurt con frutas
- Yogurt Griego
- Kumis

6.2.7 Plan de mercadeo

6.2.7.1 Política del producto

Se desea constituir una unidad productiva exclusiva de lácteos en el municipio de Ginebra (Valle) que oferte yogures tanto por encargo como estándares o tradicionales, con el fin de satisfacer los gustos y deseos particulares de los clientes y turistas, con un componente cultural y utilizando siempre ingredientes naturales y de alta calidad.

Se empleará una estrategia de diferenciación, la cual permite ofrecer un producto superior en cuanto a nutrición y calidad.

Que se va a ofrecer: Se ofrecerá al mercado tres tipos de yogures orgánicos:

- Kumis: Es la base del yogurt sin ningún tipo de fruta o sabor añadido.
- Yogurt con fruta: La combinación del kumis y la mermelada de la fruta, que le dan un sabor y color característico al yogurt.
- Yogurt griego: Es un yogurt cuyo proceso natural le genera una alta cantidad de proteína y mayor espesor (se le puede agregar frutas).

Nombre de la empresa: YOGURT GENEVA

El nombre se eligió a partir del mismo nombre del municipio, ya que, en su historia, este fue bautizado por un sacerdote quien dijo que el municipio se parecía a Geneva Suiza, que en su castellanización es Ginebra.

Imagen de la marca:

Figura 8. Imagen de la marca



Fuente: Elaboración Propia

La imagen de la marca busca transmitir elegancia y simplicidad, al evocar las montañas del municipio de Ginebra, haciendo referencia a lo natural, acompañado del tan significativo e importante Rio Guabas que las atraviesa.

Empaque: Los clientes deben consumir productos frescos y protegidos, que cumplan estrictamente con las normas de higiene y salubridad alimentaria. Para ello, se emplean empaques de plástico esterilizados y de sellado automático, en sus diferentes tamaños para las presentaciones de 1L y 2L en los casos del kumis y yogurt con fruta, y la presentación de 150ml para el yogurt griego.

6.2.7.2 Política de precio

Se utilizará una estrategia de precio basada en margen de ganancia, el cual ha sido establecido en un rango de 80% a 300% para las ventas por pedido a habitantes del municipio, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de disposición de consumo, buscando así, realizar un producto de alta calidad y accesible. Dicho margen, puede ser modificado según la ocasión, llegando a un incremento hasta del 20% de margen.

6.2.7.3 Política de plaza o distribución

La distribución del producto será llevada a cabo por solicitud de pedido, el cual puede ser realizado mediante redes sociales o yendo directamente al punto de producción, por lo tanto, las ventas y entrega del yogurt inicialmente serán realizadas por domicilio, puesto que el modelo de producción empleado es orgánico; no se puede tener en stock productos, ya que estos carecen de conservantes añadidos.

Sin embargo, se pretende la realización de un punto móvil, el cual permita exhibir exitosamente los productos para una venta más directa con el cliente, especialmente en los días de mayor flujo de turistas o visitantes en el municipio. Dichos puestos serian ubicados en puntos estratégicos que permitan aprovechar ese gran flujo de personas.

6.2.7.4 Política de promoción o comunicación

Será empleada la estrategia de marketing digital, con el fin de transmitir una idea clara y concisa sobre el producto, a partir de los medios de comunicación masivos como las redes sociales con el fin de no solo promocionar o publicitar el producto, sino también para servir como medio interactivo en el cual las personas accedan y compartan la experiencia.

También, se pretende repartir volantes en sitios estratégicos (altamente concurridos) para informar sobre la oferta de los productos, especificando al cliente: la dirección, el nombre, los productos que se ofrecen, los beneficios que traen el consumir dicho producto y números de celular. Además de realizar alianzas con centros de acondicionamiento físico para lograr promocionar productos y servicios mutuamente mediante las redes sociales.

Tabla 26: Costos de promoción y publicidad

| Concepto | Cantidad (unidades) | Costo |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| Internet | - | \$ 60.000 |
| Volantes | 500 | \$ 30.000 |
| Letrero | 1 | \$ 200.000 |
| Pendones | 2 | \$ 60.000 |
| Imágenes de pared | 4 | \$ 20.000 |
| Tarjeta de presentación | 5000 | \$ 20.000 |
| Total | | \$ 390.000 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2.8 Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas se tuvo en cuenta los resultados del estudio de mercado e información sobre los habitantes del municipio de Ginebra. A partir de dicha información, el mercado objetivo seleccionado corresponde a hombres y mujeres pertenecientes a un rango de edad entre los 15 y 59 años, además, de encontrarse ubicados en los estratos 2,3 y 4.

A continuación, se presenta alguna información que se tuvo presente al momento de realizar las proyecciones de ventas.

- **Motivo de consumo:** La principal motivación para el consumo de los productos del yogurt orgánico es una buena alimentación, por lo tanto, indica que su consumo puede ser constante y va dirigido a personas que buscan un producto delicioso, que aporte a una buena dieta o que busquen un suplemento nutricional.
- **Consumo de productos de yogurt:** El 98% de los encuestados aseguran consumir este tipo de productos al menos una vez al mes, es decir que del total de la población objetivo para la zona urbana del municipio es de 9.916 habitantes que constituyen los consumidores objetivos.
- **Frecuencia de compra y tamaño del mercado:** La frecuencia de compra más destacada según el estudio realizado; es la semanal, en la que el 37% de la población está dispuesta a invertir entre \$7.000 y \$20.000, es decir \$13.500 semanal en promedio por persona. Para un total de **\$49'518.000** a la semana, es decir **\$198'072.000** al mes es el tamaño del mercado, que se obtiene al multiplicar 3.668 por \$13.500, donde 3.668 es el 37% de la población objetivo.
- **Aceptación del nuevo producto:** El 97% de los encuestados afirman estar dispuesto a aceptar y consumir el nuevo producto, por lo tanto, el tamaño del

mercado en pesos será de **\$192'130.000** al mes, que resultan de multiplicar \$198'072.000 (tamaño del mercado) x el 97% (proporción de población que está dispuesta a consumir el producto).

- **Mercado objetivo:** se pretende acceder por lo menos al 5% del mercado, es decir que, se proyectan vender cerca de **\$9'606.492** al mes en el primer año de operación, valor que se obtiene de multiplicar \$192'130.000 * 0.05.

Tabla 27: Bases numéricas para el cálculo del tamaño del mercado objetivo

| Base Numérica | Valor |
|---|---------------------|
| Numero total de habitantes pertenecientes al casco urbano | 10,119 |
| Poblacion con disposicion de consumo | 98% |
| Poblacion objetivo | 9,916 |
| Frecuencia de compra | Semanal |
| Promedio de inversion semanal | \$ 13.500 |
| Tamaño de mercado semanal | \$ 49.518.000 |
| Tamaño de mercado mensual | \$ 198.072.000 |
| Aceptacion del producto | 97% |
| Mercado objetivo | \$ 192.129.840 |
| Participacion estimada en el mercado objetivo | 5% |
| Ventas presupuestadas al mes para el primer año | \$ 9.606.492 |

Fuente: Cálculos propios en base a la información obtenida de la encuesta.

Tabla 28: Productos a ofrecer

| Producto | Presentación | | |
|-------------------------|--------------|-----------|-----------|
| Yogurt con fruta | | 1 Litro | 2 Litros |
| Precio x Unidad | \$ - | \$ 7.000 | \$ 13.500 |
| Yogurt griego | 150ml | 1 Litro | |
| Precio x Unidad | \$ 3.500 | \$ 20.000 | \$ - |
| Kumis | | 1 Litro | 2 Litros |
| Precio x Unidad | \$ - | \$ 7.000 | \$ 13.500 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2.9 Plan de producción

Para determinar un plan de producción es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: clientes con pedido, estacionalidad y las ventas presupuestadas.

Clientes con pedido: Según Rodrigo Varela, una empresa sólo tiene sentido cuando existen personas con real interés en acceder a los bienes o servicios que ella ofrece. Estas personas son los clientes que se acercan a ellas; realizan pedidos, pagan por ellos y vuelven a repetir el ciclo.

El proyecto ya cuenta con clientes que acuden en busca de los productos que este ofrece, estos clientes con pedido son familiares, amigos y conocidos que por años han venido conociendo y comprando, y aunque el proyecto no haya funcionado formalmente, se tiene la plena certeza de que, al hacerlo, se tiene asegurado un porcentaje importante de las ventas.

El promedio de ventas actual del proyecto es de entre 30 y 40 yogures al mes, suponiendo que el precio de venta de cada yogurt oscila entre los \$7.000 y \$20.000, se estaría hablando de hasta \$520.000 en ventas al mes, lo que representa al año \$6'240.000.

Estacionalidad: el volumen de venta de los yogures puede incrementar o disminuir mes a mes debido a la estacionalidad. Para el proyecto, se tuvo en cuenta fechas importantes del municipio como:

- Festival de música andina Mono Núñez (Del 11 al 14 de junio)
- Ferias del municipio (se celebran en el transcurso del mes de febrero)

Estas fechas son tenidas en cuenta ya que aumenta exponencialmente la cantidad de turistas y visitantes que llegan al municipio.

Ventas presupuestadas: a partir de los resultados del estudio de mercado y teniendo en cuenta los dos aspectos anteriores, se elaboró el presupuesto de ventas mes a mes para el primer año del proyecto y el consolidado de ventas de los siguientes cuatro años.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta en cuanto a la preferencia de consumo por producto, el plan de producción se conformó de la siguiente manera:

- La producción de yogurt con fruta representa el 61%
- La producción de yogurt griego representa el 25%
- La producción de Kumis representa el 14%

Tabla 29: Plan de producción del primer mes de operación del proyecto

| Producto | Presentacion | Precio X unidad | % Sobre la producción | % Sobre la venta | Tamaño del mercado \$ | Unidades a vender |
|------------------|--------------|-----------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| Yogurt con fruta | 1LT | \$ 7.000 | 61% | 31% | \$ 2.929.980 | 419 |
| | 2LT | \$ 13.500 | | 31% | \$ 2.929.980 | 217 |
| Yogurt griego | 150ml | \$ 3.500 | 25% | 13% | \$ 1.200.812 | 343 |
| | 1LT | \$ 20.000 | | 13% | \$ 1.200.812 | 60 |
| Kumis | 1LT | \$ 7.000 | 14% | 7% | \$ 672.454 | 96 |
| | 2LT | \$ 13.500 | | 7% | \$ 672.454 | 50 |
| Total | | | 100% | 100% | \$ 9.606.492 | 1185 |

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar las unidades a vender; se calculó el tamaño del mercado en pesos para cada presentación de cada producto, tomando como base las ventas presupuestadas mensuales (\$9'606.492), este valor se divide entre el % sobre la venta que representa cada presentación de producto, es decir, si el yogurt con fruta en su presentación de 1 litro representa el 31% de la producción, el tamaño del mercado en pesos para dicha presentación es de $(\$9'606.492 \times 0.31) = \$2'929.980$

Las unidades a vender resultan de la siguiente operación; tamaño del mercado objetivo en pesos / precio de la unidad de producto. Para calcular las unidades a vender del yogurt con fruta en la presentación de 1 Litro, a un precio de \$7.000 la unidad, se realiza el siguiente cálculo: $\$2'929.980 / \$7.000 = 84$ unidades.

Tabla 30: de producción mensual para el primer año de operación del proyecto

| Producto | Presentacion | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Yogurt con fruta | 1LT | 419 | 460 | 419 | 398 | 419 | 460 | 398 | 419 | 419 | 419 | 439 | 439 |
| | 2LT | 217 | 239 | 217 | 206 | 217 | 239 | 206 | 217 | 217 | 217 | 228 | 228 |
| Yogurt griego | 150ml | 343 | 377 | 343 | 326 | 343 | 377 | 326 | 343 | 343 | 343 | 360 | 360 |
| | 1LT | 60 | 66 | 60 | 57 | 60 | 66 | 57 | 60 | 60 | 60 | 63 | 63 |
| Kumis | 1LT | 96 | 106 | 96 | 91 | 96 | 106 | 91 | 96 | 96 | 96 | 101 | 101 |
| | 2LT | 50 | 55 | 50 | 47 | 50 | 55 | 47 | 50 | 50 | 50 | 52 | 52 |
| Total | | 1185 | 1303 | 1185 | 1125 | 1185 | 1303 | 1125 | 1185 | 1185 | 1185 | 1244 | 1244 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31: Presupuesto de ventas anual para el proyecto

| Producto | Presentacion | Año | | | | |
|------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yogurt con fruta | 1LT | 5107 | 5209 | 5313 | 5420 | 5528 |
| | Precio x Unidad | \$ 7.000 | \$ 7.350 | \$ 7.718 | \$ 8.103 | \$ 8.509 |
| | Subtotal | \$ 35.749.000 | \$ 38.287.179 | \$ 41.005.569 | \$ 43.916.964 | \$ 47.035.069 |
| | 2LT | 2648 | 2701 | 2755 | 2810 | 2866 |
| | Precio x Unidad | \$ 13.500 | \$ 14.175 | \$ 14.884 | \$ 15.628 | \$ 16.409 |
| Subtotal | \$ 35.748.000 | \$ 38.286.108 | \$ 41.004.422 | \$ 43.915.736 | \$ 47.033.753 | |
| Yogurt griego | 150ml | 4186 | 4270 | 4355 | 4442 | 4531 |
| | Precio x Unidad | \$ 3.500 | \$ 3.675 | \$ 3.859 | \$ 4.052 | \$ 4.254 |
| | Subtotal | \$ 14.651.000 | \$ 15.691.221 | \$ 16.805.298 | \$ 17.998.474 | \$ 19.276.365 |
| | 1LT | 732 | 747 | 762 | 777 | 792 |
| | Precio x Unidad | \$ 20.000 | \$ 21.000 | \$ 22.050 | \$ 23.153 | \$ 24.310 |
| Subtotal | \$ 14.640.000 | \$ 15.679.440 | \$ 16.792.680 | \$ 17.984.961 | \$ 19.261.893 | |
| Kumis | 1LT | 1172 | 1195 | 1219 | 1244 | 1269 |
| | Precio x Unidad | \$ 7.000 | \$ 7.350 | \$ 7.718 | \$ 8.103 | \$ 8.509 |
| | Subtotal | \$ 8.204.000 | \$ 8.786.484 | \$ 9.410.324 | \$ 10.078.457 | \$ 10.794.028 |
| | 2LT | 608 | 620 | 633 | 645 | 658 |
| | Precio x Unidad | \$ 13.500 | \$ 14.175 | \$ 14.884 | \$ 15.628 | \$ 16.409 |
| Subtotal | \$ 8.208.000 | \$ 8.790.768 | \$ 9.414.913 | \$ 10.083.371 | \$ 10.799.291 | |
| Total | | \$ 117.200.000 | \$ 125.521.200 | \$ 134.433.205 | \$ 143.977.963 | \$ 154.200.398 |

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar los cálculos anteriores de las cantidades a producir de cada presentación para el primer año, se tuvo en cuenta el plan de producción mensual; sumando las cantidades a producir mes a mes tomando como ejemplo la presentación del yogurt con fruta de 1Lt, dando como resultado 5107 unidades.

Luego de determinar las cantidades a producir de cada producto para el primer año, dichos valores se multiplicaron por sus respectivos precios de venta. Finalmente, el consolidado para el primer año nos dio un total de \$117'200.000

Para determinar las cantidades a producir en los siguientes 4 años se realizó hipotéticamente un incremento del 2% en la producción de cada producto en sus diferentes presentaciones, ese 2% surge de la idea de crecer al mismo ritmo en el que lo hace la industria, como se mencionó en el estudio del entorno, el sector de la industria de lácteos creció los últimos años entre un 2 y un 3% anual.

En cuanto a los precios de venta, se estimó un aumento de los mismos en un 5% anual.

7. MÓDULO TECNICO

En este módulo se pretende determinar la posibilidad y factibilidad de elaborar y vender los productos del proyecto con la calidad, la cantidad y los costos requeridos. Según Varela, 2008, para ello es necesario identificar las características del producto o servicio, las tecnologías, la maquinaria, el equipo, los insumos, los suministros, los procesos, el consumo unitario, los recursos humanos en cantidad y calidad, los proveedores, etc.


7.1 Análisis del producto

Como se ha mencionado con anterioridad, los productos a ofrecer serán: Yogurt con fruta, yogurt griego y Kumis en diferentes presentaciones.

- **Yogurt con fruta**

Es la combinación del kumis y la mermelada de la fruta, que le dan un sabor y color característico al yogurt.

Tabla 32: Ficha técnica del yogurt con fruta


| Nombre comercial del producto | Yogurt con fruta | |
|---|---|--|
| Fotografía | Descripción del producto | |
|  | Materia prima | Leche, azúcar, fermentos lácticos y fruta. |
| | Insumos | Agua, energía, Gas |
| | Tamaño | 1 Litro y 2 litros |
| | Color | El color depende de la fruta que lleve el yogurt |
| | Otros | Empaques, tarros, recipientes. |
| Información nutricional (100gr) | Calorías: 61 calorías Carbohidratos: 4.7 gramos Grasa: 3.25 gramos Proteína: 3.47 gramos | |
| Otras características | Materia prima 100% natural y de buena calidad. | |

Fuente: Elaboración Propia

- **Yogurt Griego**

Es un yogurt cuyo proceso natural le genera una alta cantidad de proteína y mayor espesor (se le puede agregar frutas).

Tabla 33: Ficha técnica del yogurt griego


| Nombre comercial del producto | Yogurt Griego | |
|---|--|--|
| Fotografía | Descripción del producto | |
|  | Materia prima | Leche, azúcar, fermentos lácticos y fruta. |
| | Insumos | Agua, energía, Gas |
| | Tamaño | 150ml y 1 litro |
| | Color | El color depende de la fruta que lleve el yogurt |
| | Otros | Empaques, tarros, recipientes. |
| Información nutricional (100gr) | Calorías: 61 calorías Carbohidratos: 4.7 gramos Grasa: 3.25 gramos Proteína: 10.41 gramos | |
| Otras características | Materia prima 100% natural y de buena calidad. | |

Fuente: Elaboración Propia

- **Kumis**

Es la base del yogurt sin ningún tipo de fruta o sabor añadido.

Tabla 34: Ficha técnica del Kumis

| Nombre comercial del producto | Kumis | |
|---|---------------------------------|--|
| Fotografía | Descripción del producto | |
|  | Materia prima | Leche, azúcar y fermentos lácticos. |
| | Insumos | Agua, energía, Gas |
| | Tamaño | 1 litro y 2 litros |
| | Color | Su color característico es blanco, como la leche |
| | Otros | Empaques, tarros, recipientes. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Información nutricional (100gr) | Calorías: 61 calorías Carbohidratos: 4.7 gramos Grasa: 3.25 gramos Proteína: 3.47 gramos |
| Otras características | Materia prima 100% natural y de buena calidad. |

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Proceso de fabricación

Las elaboraciones de productos lácteos pertenecen a la división 10 del Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS. Esta división comprende el procesamiento de los productos como frutas, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, entre otros para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano.

La producción de productos derivados de la leche está representada por los códigos 1040 (Elaboración de productos lácteos), esta clase comprende la producción de cremas a base de leche fresca y postres.

Figura 9. Flujograma del proceso para la preparación del yogurt

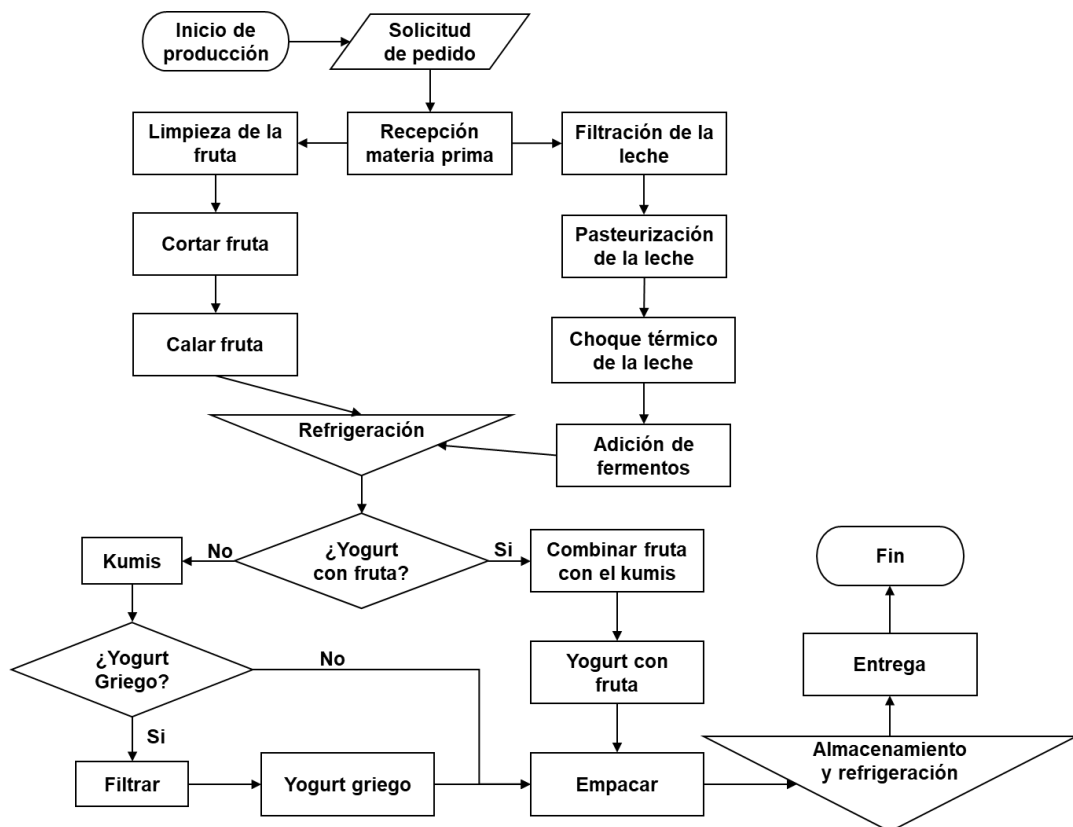


Figura 9. Elaboración propia

Descripción del proceso productivo: El flujograma anterior describe los procesos del plan de negocio para la elaboración del yogurt orgánico, estos son los componentes que integran todo el ciclo productivo; desde la solicitud de pedido, el abastecimiento de insumos y materia prima, pasando por la preparación del kumis (base del yogurt) y la fruta, hasta la comercialización al por menor, es decir hasta el cliente final, a su vez dichos componentes o actividades se agrupan en:

- **Transformación primaria:** comprende las actividades fundamentales del proceso de producción que son; filtración, pasteurización y fermentación de la leche.
- **Transformación secundaria:** comprende las actividades de acabado y entrega del producto, es decir actividades como el enfriado, la refrigeración, el almacenamiento, el empaque y la distribución.

7.3 Materia prima e insumos básicos requeridos

Tabla 35: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del Kumis

| Kumis | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 2Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 1 Litro | \$ 1.296 | \$ 1.542 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 90 gramos | \$ 94,7 | \$ 113 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 |
| Fermentos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 45,4 gramos | \$ 147 | \$ 175 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 964 | | | |
| Tarro 2Lt | Unidades | \$ 1.200 | \$ 972 | | | | 1 | \$ 972 | \$ 1.157 |
| Costo total | | | | | \$ 2.348 | \$ 2.794 | | \$ 4.047 | \$ 4.816 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del yogurt con fruta

| Yogurt con fruta | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 2Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 1 Litro | \$ 1.296 | \$ 1.542 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 90 gramos | \$ 94,7 | \$ 113 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 |
| Fermentos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 45,4 gramos | \$ 147 | \$ 175 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 |
| Frutas varias | 2640 gramos - 2,5 Kilos | \$ 15.000 | \$ 12.150 | 120 gramos | \$ 552 | \$ 657 | 240 gramos | \$ 1.104 | \$ 1.314 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 1.000 | | | |
| Tarro 2Lt | Unidades | \$ 1.200 | \$ 972 | | | | 1 | \$ 972 | \$ 1.200 |
| Costo total | | | | | \$ 2.900 | \$ 3.487 | | \$ 5.151 | \$ 6.173 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Materia prima e insumos requeridos para la elaboración del yogurt griego

| Yogurt griego | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 150MI | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 | 150MI | \$ 194 | \$ 231 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 | 13,6 gramos | \$ 14 | \$ 17 |
| Fermentos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 | 6,8 gramos | \$ 22 | \$ 26 |
| Frutas varias | 2640 gramos - 2,5 Kilos | \$ 15.000 | \$ 12.150 | 240 gramos | \$ 1.104 | \$ 1.314 | 20 gramos | \$ 92 | \$ 109 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 150MI | Unidades | \$ 300 | \$ 243 | | | | 1 | 243 | 300 |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 1.000 | | | |
| Costo total | | | | | \$ 4.989 | \$ 5.973 | | \$ 565 | \$ 684 |

Fuente: Elaboración Propia

7.3.1 Forma de adquisición de la materia prima e insumos

Los proveedores: como se mencionó en el módulo de mercado, el portafolio de los proveedores se encuentra compuesto por: proveedores de lácteos, frutas y derivados, además de proveedores de plásticos y desechables.

Forma de pago: para el proyecto se decide realizar el pago de las cuentas de manera de contado (en efectivo o por medio de una cuenta corriente o de ahorro), de este modo, se puede generar opciones de descuentos y mitigar el endeudamiento a futuro.

Criterios de selección de proveedores: con el ánimo de consolidar estrechos lazos con los proveedores a fin de lograr una colaboración mutua, una buena comunicación y un beneficio bilateral, se tuvo en cuenta los siguientes criterios de selección:

- **La calidad de sus productos:** los atributos de las materias primas cumplen las expectativas de calidad, ya que se tiene experiencia previa en el uso de sus productos.
- **La trayectoria y prestigio:** son proveedores con varios años en el mercado y son reconocidos localmente por la misma calidad de sus productos.
- **La capacidad de respuesta:** debido a la experiencia tratando con ellos, se puede asegurar que son proveedores cumplidos, con buena capacidad de abastecimiento y soporte al cliente.
- **Fácil acceso:** teniendo en cuenta que las materias primas son fáciles de encontrar y muchas de ellas son de consumo cotidiano se opta por comprar a proveedores locales, por lo tanto, se facilita el transporte, la entrega y se reducen los costos.
- **Precios razonables:** se conoce la calidad de sus productos, por ende, sus precios resultan razonables y aceptables. Sin embargo, se pretende crear

lazos muchos más estrechos que permitan negociar dichos precios y obtener más beneficios a mediano y largo plazo.

- **Precios al por mayor:** los proveedores manejan precios especiales para comprar al por mayor o volúmenes más grandes.

7.4 Maquinaria y equipos requeridos

Tabla 38: Maquinaria y equipo requerido

| Requerimientos de Maquinaria & Equipo | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Concepto | Cantidad requerida (Unidades) | Precio X unidad (Iva) | Precio X unidad (Sin Iva) | Total (Iva) | Total (Sin Iva) |
| Maquinaria y equipo | | | | | |
| Computador | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 1.215.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.215.000 |
| Telefono | 1 | \$ 24.000 | \$ 19.440 | \$ 24.000 | \$ 19.440 |
| Licuada | 2 | \$ 56.000 | \$ 45.360 | \$ 112.000 | \$ 90.720 |
| Gramera | 2 | \$ 30.000 | \$ 24.300 | \$ 60.000 | \$ 48.600 |
| Estufa | 1 | \$ 270.000 | \$ 218.700 | \$ 270.000 | \$ 218.700 |
| Nevecon | 1 | \$ 3.800.000 | \$ 3.078.000 | \$ 3.800.000 | \$ 3.078.000 |
| Total | | | | \$ 5.766.000 | \$ 4.670.460 |
| Muebles y enseres | | | | | |
| Mesa de trabajo | 1 | \$ 90.000 | \$ 72.900 | \$ 90.000 | \$ 72.900 |
| Silla de oficina | 2 | \$ 55.000 | \$ 44.550 | \$ 110.000 | \$ 89.100 |
| Escritorio | 1 | \$ 230.000 | \$ 186.300 | \$ 230.000 | \$ 186.300 |
| Puesto movil | 1 | \$ 1.280.000 | \$ 1.036.800 | \$ 1.280.000 | \$ 1.036.800 |
| Cuchillos | 5 | \$ 19.900 | \$ 16.119 | \$ 99.500 | \$ 80.595 |
| Coladores | 4 | \$ 4.000 | \$ 3.240 | \$ 16.000 | \$ 12.960 |
| Tabla para picar | 2 | \$ 3.500 | \$ 2.835 | \$ 7.000 | \$ 5.670 |
| Cedazo | 2 | \$ 4.000 | \$ 3.240 | \$ 8.000 | \$ 6.480 |
| Bowls | 5 | \$ 10.000 | \$ 8.100 | \$ 50.000 | \$ 40.500 |
| Cucharas clasicas | 3 | \$ 3.000 | \$ 2.430 | \$ 9.000 | \$ 7.290 |
| Cucharones de madera | 4 | \$ 7.000 | \$ 5.670 | \$ 28.000 | \$ 22.680 |
| Ollas | 6 | \$ 25.000 | \$ 20.250 | \$ 150.000 | \$ 121.500 |
| Espatulas | 3 | \$ 13.000 | \$ 10.530 | \$ 39.000 | \$ 31.590 |
| Valdes grandes | 4 | \$ 4.000 | \$ 3.240 | \$ 16.000 | \$ 12.960 |
| Tinas | 2 | \$ 250.000 | \$ 202.500 | \$ 500.000 | \$ 405.000 |
| Total | | | | \$ 2.632.500 | \$ 2.132.325 |
| Total | | | | \$ 8.398.500 | \$ 6.802.785 |

Fuente: Elaboración Propia

7.4.1 Forma de adquisición de la maquinaria y equipos

Los proveedores: se cuenta con proveedores de electrodomésticos, mesas y enseres, y proveedores de maquinaria y equipo industrial para la industria láctea.

Forma de adquisición: en los primeros años de funcionamiento se tiene en mente comprar los equipos, maquinarias y utensilios más básicos para la actividad operativa del proyecto.

Criterios de selección: al igual que con los proveedores de materia prima, se tuvo en cuenta los siguientes criterios para su selección:

- **La calidad de sus productos:** para el proyecto se buscó que los productos fueran de excelente calidad, útiles y fáciles de usar.
- **La trayectoria y prestigio:** por supuesto se eligen estos proveedores a partir de su reconocimiento en el mercado.
- **Precios razonables:** un criterio fundamental que llevó al proyecto a buscar productos a parte del mercado local. Algunos de ellos son proveedores reconocidos por manejar precios más bajos y con la misma calidad de los productos de algunos de los proveedores locales.

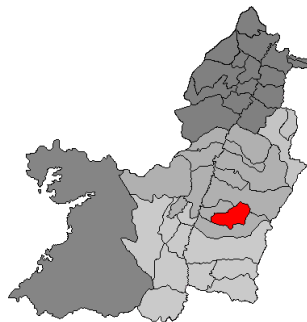
7.5 Localización

Según Gabriel Baca (2006), el objetivo del punto de la localización, es establecer en términos macro y micro, el sitio donde se instalará la unidad productiva, el cual deberá representar a la empresa una serie de ventajas como, por ejemplo: cercanía al cliente, disponibilidad de rutas de acceso que facilite el transporte, entre otras.

7.5.1 Macro-localización

El proyecto estará ubicado geográficamente en el departamento del valle del cauca, en el municipio de Ginebra.

Figura 10. Localización de Ginebra – Valle del cauca



Fuente: Tomado de Wikipedia

7.5.2 Micro-localización

Con el fin de tener un punto de referencia para la elección del local a futuro, se analizaron 3 alternativas posibles a través del método cualitativo por puntos.

Método cualitativo por puntos: Consiste en asignar un peso cuantitativo a una serie de factores relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa entre diferentes sitios. Este método permite ponderar factores de preferencia para que el investigador pueda tomar la decisión. La ponderación se realizará teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

Alternativa A: Se encuentra ubicada en la Carrera 4 entrada principal de ginebra, diagonal al centro turístico mirador las palmas. Es un espacio donde se puede ubicar el punto móvil del proyecto, además en dicho lugar, se encuentran ubicados diversos negocios que ofrecen productos típicos del municipio, el uso de este sitio solo requiere de un permiso local por parte de la alcaldía.

Figura 11. Punto de venta móvil, alternativa A



Alternativa B: Se encuentra ubicada en el parque principal de Ginebra sobre la Carrera 3. Este espacio hace parte de un proyecto de la alcaldía municipal que busca impulsar a los emprendedores del municipio, dicho espacio comercial se realiza solo para los fines de semana y el uso de este sitio solo requiere de un permiso local por parte de la alcaldía.

Figura 12. Punto de venta móvil, alternativa B



Alternativa C: Se encuentra ubicada sobre la vía Ginebra – Costa Rica, al frente del restaurante los guaduales. Esta vía conduce a los principales restaurantes del municipio, además de contar con asociaciones entre comerciantes del lugar, el uso de este sitio solo requiere de un permiso local por parte de la alcaldía.

Figura 13. Punto de venta móvil, alternativa C



Factores relevantes:

1. **Flujo de personas:** Concurrencia de las personas por un sitio.
2. **Precio de alquiler:** Cantidad de dinero que se requiere para alquilar un local.
3. **Tamaño del espacio:** Lugar disponible para ubicar el punto de venta, el área de producción y el área administrativa.

Tabla 39: Método cualitativo por puntos

| Factor | Peso asignado | Alternativa A | | Alternativa B | | Alternativa C | |
|--------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|
| | | Calificación | Calificación ponderada | Calificación | Calificación ponderada | Calificación | Calificación ponderada |
| 1 | 0,5 | 9 | 4,5 | 10 | 5 | 8 | 4 |
| 2 | 0,3 | 10 | 3 | 10 | 3 | 10 | 3 |
| 3 | 0,2 | 7 | 1,4 | 6 | 1,2 | 9 | 1,8 |
| Total | 1,0 | | 8,9 | | 9,2 | | 8,8 |

Fuente: Elaboración Propia

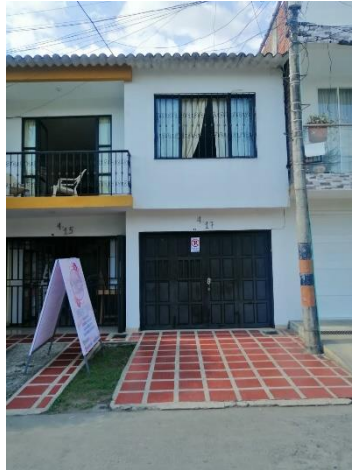
A partir de los resultados finales obtenidos en la calificación ponderada, los cuales fueron: para la opción A 8.9, para la opción B 9.2, finalmente para la opción C 8.8, se puede deducir que la mejor opción a escoger, dada la mayor puntuación, es la alternativa B.

Decisión:

El punto de venta móvil del negocio se ubicará sobre la Carrera 3 en el parque principal de Ginebra. Esta zona beneficia el proyecto, ya que puede cubrir y ser accesible para nuestro mercado meta, siendo una zona de mucha concurrencia debido a el flujo de habitantes y turistas que por esa vía transitan, además, se pretende sacar provecho del proyecto de la alcaldía municipal que busca impulsar e incentivar el emprendimiento con el fin de permitir el establecimiento de los negocios en el parque principal los fines de semana.

Sin embargo, el proyecto también cuenta con un punto fijo de producción, el cual se encuentra ubicado en la Carrea 1 #4-17.

Figura 14. Punto fijo de producción



7.6 Capacidad instalada y utilizada

El análisis de la capacidad instalada Vs. la capacidad utilizada hace referencia a la capacidad de producción o prestación del servicio en coherencia con el tamaño del mercado a atender.

Capacidad instalada

Para llevar a cabo este ejercicio, se calculó la capacidad de producción máxima de los 3 productos del proyecto en sus respectivas presentaciones como se puede apreciar a continuación:

Tabla 40: Proceso de elaboración del kumis

| Tiempo de elaboración para el Kumis | | |
|---|-------------------------------|---|
| ACTIVIDADES | Tiempo de ejecución (Minutos) | Hallazgos |
| Alistamiento de utensilios e ingredientes | 5 | Estas son actividades dependientes, es decir, el entregable de cada una de ellas es necesario para empezar la siguiente. |
| Filtración de leche | 5 | |
| Pasteurización de la leche | 40 | |
| Choque térmico de la leche | 5 | |
| Adición de fermentos | 2 | |
| Fermentación | 420 | |
| Refrigeración | 720 | |
| Tiempo muerto | 1140 | ¿Qué hacer? Durante este tiempo se etiqueta y se preparan los empaques, también en dicho tiempo se pueden realizar más preparaciones. |
| Batir | 5 | Al terminar el tiempo de refrigeración, se procede a batir la preparación y posterior a ello empacar en su respectiva presentación. |
| Empacar | 30 | |
| Total | 1232 | El tiempo para la elaboración de 22 Litros de kumis es de 1232 minutos |
| Total Horas | 20,5 | Se concluye que; en un lapso de 20,5 horas, una persona puede realizar una preparación de kumis, sin embargo la cantidad depende de la infraestructura instalada, es decir, de la capacidad de refrigeración. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Proceso de elaboración del yogurt con fruta

| Tiempo de elaboracion para el yogurt con fruta | | |
|--|-------------------------------|--|
| ACTIVIDADES | Tiempo de ejecucion (Minutos) | Hallazgos |
| Alistamiento de utensilios e ingredientes | 5 | Estas son actividades dependientes, es decir, el entregable de cada una de ellas es necesario para empezar la siguiente. |
| Filtracion de leche | 5 | |
| Pasteurizacion de la leche | 40 | |
| Choque termico de la leche | 5 | |
| Adicion de fermentos | 2 | |
| Fermentacion | 420 | |
| Refrigeracion | 720 | |
| Limpieza de fruta | 10 | |
| Cortar fruta | 10 | |
| Calar fruta | 20 | |
| Tiempo muerto | 1140 | ¿Qué hacer? Durante este tiempo se etiqueta y se preparan los empaques y lleva a cabo la preparacion de la fruta (Limpieza, corte y calar). |
| Batir | 5 | Al terminar el tiempo de refrigeracion, se procede a mezclar y batir la preparacion y posterior a ello empacar en su respectiva presentacion. |
| Combinar fruta con el kumis | 5 | |
| Empacar | 30 | |
| Total | 1277 | El tiempo para la elaboracion de 24 Litros de yogurt con fruta es de 1277 minutos |
| Total Horas | 21,3 | Se concluye que; en un lapso de 21,3 horas, una persona puede realizar una preparacion de yogurt con fruta, sin embargo la cantidad depende de la infraestructura instalada, es decir, de la capacidad de refrigeracion. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42: Proceso de elaboración del yogurt griego

| Tiempo de elaboración para el Yogurt griego | | |
|---|-------------------------------|---|
| ACTIVIDADES | Tiempo de ejecución (Minutos) | Hallazgos |
| Alistamiento de utensilios e ingredientes | 5 | Estas son actividades dependientes, es decir, el entregable de cada una de ellas es necesario para empezar la siguiente. |
| Filtración de leche | 5 | |
| Pasteurización de la leche | 40 | |
| Choque termico de la leche | 5 | |
| Adición de fermentos | 2 | |
| Fermentación | 420 | |
| Refrigeración | 720 | |
| Tiempo muerto | 1140 | |
| Filtrar suero láctico | 180 | Al terminar el tiempo de refrigeración, se procede a filtrar la preparación y posterior a ello empaquetar en su respectiva presentación. |
| Empacar | 30 | |
| Total | 1407 | El tiempo para la elaboración de 22 Litros de yogurt griego es de 1407 minutos |
| Total Horas | 23,5 | Se concluye que; en un lapso de 23,5 horas, una persona puede realizar una preparación de yogurt griego, sin embargo la cantidad depende de la infraestructura instalada, es decir, de la capacidad de refrigeración. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Capacidad instalada del proyecto

| Producto/Presentación | Tiempo de preparación en minutos | Tiempo de preparación en horas | Unidades totales producidas en 24 horas |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|
| kumis | | | |
| 1 Litro | 1232 | 20,5 | 22 |
| 2 Litros | 1232 | 20,5 | 11 |
| Yogurt con fruta | | | |
| 1 Litro | 1277 | 21,3 | 24 |
| 2 Litros | 1277 | 21,3 | 12 |
| Yogurt griego | | | |
| 150 Ml | 1407 | 23,5 | 132 |
| 1 Litro | 1407 | 23,5 | 22 |

Fuente: Elaboración Propia

Capacidad utilizada

De acuerdo con el estudio de mercado y las proyecciones de ventas realizadas en el módulo de mercado, la capacidad utilizada corresponderá a las unidades requeridas por el mercado objetivo.

Para mostrar como difiere la capacidad instalada de la utilizada, se compararon ambas capacidades teniendo en cuenta la capacidad de producción total diaria y mensual y la demanda mensual en el primer mes de operación como se muestra a continuación.

Tabla 44: Capacidad utilizada del proyecto

| Producto | Presentacion | Capacidad de produccion diaria | Capacidad de produccion mensual (20 Dias) | Unidades demandadas al mes | Diferencia |
|------------------|--------------|--------------------------------|---|----------------------------|------------|
| kumis | 1 Litro | 22 | 440 | 96 | 344 |
| | 2 Litros | 11 | 220 | 50 | 170 |
| Yogurt con fruta | 1 Litro | 24 | 480 | 419 | 61 |
| | 2 Litros | 12 | 240 | 217 | 23 |
| Yogurt griego | 150 Ml | 132 | 2640 | 343 | 2297 |
| | 1 Litro | 22 | 440 | 60 | 380 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, se concluye que la capacidad de producción del proyecto permitirá atender las demandas del mercado objetivo, con posibilidades de crecimiento. Es decir, que la capacidad utilizada es mucho menor a la instalada, por lo tanto, se puede proyectar un incremento de la producción si así el mercado lo requiere.

Precios de venta

Para establecer el precio de venta de los productos se tuvo en cuenta lo siguiente; la capacidad instalada, la demanda del mercado, el costo de la materia prima e insumos requeridos y el costo de los servicios públicos requeridos.

En el siguiente cuadro se expondrán los costos asociados para cada producto en su respectiva presentación:

Tabla 45: Costo de los servicios públicos requeridos

| Servicios Públicos | | | | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|
| Producto/Presentación | Electricidad | | Gas | | Agua | | Costo |
| | Consumo (KWh) | Costo (\$593 x KWh) | Consumo (M³) | Costo (\$2371 x M³) | Consumo en Litros | Costo (\$1,8 x Litro) | |
| kumis | | | | | | | |
| Proceso que equivale a 20,5h | 1,65 | \$ 978 | 0,014 | \$ 33 | 5 | \$ 9 | \$ 1.021 |
| 1 Litro | 0,075 | \$ 44,5 | 0,000636 | \$ 2 | 0,2 | \$ 0,4 | \$ 46 |
| 2 Litros | 0,15 | \$ 89,0 | 0,001273 | \$ 3 | 0,5 | \$ 1 | \$ 93 |
| Yogurt con fruta | | | | | | | |
| Proceso que equivale a 21,3h | 1,65 | \$ 978 | 0,014 | \$ 33 | 5 | \$ 9 | \$ 1.021 |
| 1 Litro | 0,075 | \$ 44,5 | 0,000636 | \$ 2 | 0,2 | \$ 0,4 | \$ 46 |
| 2 Litros | 0,15 | \$ 89,0 | 0,001273 | \$ 3 | 0,5 | \$ 1 | \$ 93 |
| Yogurt griego | | | | | | | |
| Proceso que equivale a 23,5h | 2,06 | \$ 1.222 | 0,014 | \$ 33 | 5 | \$ 9 | \$ 1.264 |
| 150 Ml | 0,015606 | \$ 9,3 | 0,000106 | \$ 0,3 | 0,04 | \$ 0,1 | \$ 10 |
| 1 Litro | 0,187273 | \$ 111,1 | 0,001273 | \$ 3 | 0,5 | \$ 1 | \$ 115 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46: Consolidado de costos y precios de venta de los productos del proyecto

| Producción y Presentación | MP Requerida | Otros insumos requeridos | Costos | | | | | Total | Utilidad esperada | Precio de venta | Precio de venta X unidad |
|---------------------------|--------------|--------------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------|------------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| | | | Consumo electricidad | Consumo gas | Consumo agua | Hora/Hombre | Hora/hombre \$3785/h | | | | |
| kumis | | | | | | | | | | | |
| 22 Litros (1Lt) | \$ 41.800 | \$ 22.000 | \$ 978 | \$ 33 | \$ 9 | 1,50 | \$ 5.678 | \$ 70.498 | 118% | \$ 153.685 | \$ 6.986 |
| 11 Litros (2Lt) | \$ 41.800 | \$ 13.200 | \$ 978 | \$ 33 | \$ 9 | 1,50 | \$ 5.678 | \$ 61.698 | 140% | \$ 148.074 | \$ 13.461 |
| Yogurt con fruta | | | | | | | | | | | |
| 24 Litros (1Lt) | \$ 56.800 | \$ 24.000 | \$ 978 | \$ 33 | \$ 9 | 2,28 | \$ 8.630 | \$ 90.450 | 85% | \$ 167.332 | \$ 6.972 |
| 12 Litros (2Lt) | \$ 56.800 | \$ 13.200 | \$ 978 | \$ 33 | \$ 9 | 2,28 | \$ 8.630 | \$ 79.650 | 103% | \$ 161.689 | \$ 13.474 |
| Yogurt griego | | | | | | | | | | | |
| 22 Litros (150 Ml) | \$ 56.800 | \$ 39.600 | \$ 1.222 | \$ 33 | \$ 9 | 4,45 | \$ 16.843 | \$ 114.507 | 300% | \$ 458.029 | \$ 3.470 |
| 22 Litros (1Lt) | \$ 56.800 | \$ 22.000 | \$ 1.222 | \$ 33 | \$ 9 | 4,45 | \$ 16.843 | \$ 96.907 | 127% | \$ 219.979 | \$ 19.998 |

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Distribución en planta

7.7.1 Departamentos o zonas básicas

Para el funcionamiento del proyecto se considera necesarias las siguientes áreas o departamentos:

1. **Sala de ventas:** esta área permite dar a conocer los productos y precios del proyecto, además de brindar un acercamiento directo con los clientes.
2. **Área administrativa:** se encarga de la correcta gestión, organización y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos). Para garantizar una mayor productividad para la empresa.
3. **Baño:** tiene como finalidad suplir las necesidades fisiológicas de los empleados y clientes.

4. **Área de producción:** permite el correcto procesamiento de los lácteos, esta área está conformada por:
- Zona de cocina: área que dispone de los utensilios y herramientas necesarias para preparación de los lácteos.
 - Bodega: zona destinada para el almacenamiento de la materia prima y materiales necesarios para la preparación y empaque del producto final.
 - Zona de nevera: es un espacio dispuesto para la refrigeración y almacenamiento de los lácteos.

8. MÓDULO ORGANIZACIONAL

8.1 Principios de la empresa

8.1.1 Misión

Yogurt Geneva es una empresa innovadora, eficiente, responsable y amigable con el medio ambiente, que elabora y comercializa de manera artesanal productos lácteos de alta calidad, con el fin de satisfacer los gustos y contribuir a una alimentación saludable de sus clientes.

8.1.2 Visión

Ser una empresa consolidada y reconocida a nivel del Valle del Cauca para el año 2026, destacándose por lo orgánico, la exclusividad, innovación en sabores y diseño de los productos.

8.1.3 Valores corporativos

- **Calidad:** La materia prima e insumos utilizados en la elaboración de los productos lácteos es de alta calidad, a fin de superar las expectativas de los clientes.
- **Servicio:** Se ofrecerá un buen servicio al cliente, un trato personalizado, servicio rápido que genere un alto nivel de satisfacción al cliente.
- **Innovación:** Se ofertará a los clientes productos diferentes, al explorar con nuevos diseños y sabores.
- **Confianza:** Se busca crear una relación de seguridad y comodidad para con el cliente al momento de adquirir los productos.
- **Respeto:** En la empresa prevalece un buen ambiente laboral, basado en el respeto, tolerancia y compañerismo entre sus integrantes.

8.2 Tipo de empresa

Según el Estatuto Tributario; Inicialmente se tendrá una empresa perteneciente al régimen simplificado, por sus bajos volúmenes de ventas y por contar solo con tres trabajadores. Según lo establecido en el artículo 437 del Estatuto Tributario cuando la empresa supere los (3.500) UV en ventas anuales.

Según la Cámara de Comercio de Cali, la S.A.S es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado que consta de:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón Social seguida de las letras "SAS"
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
- Término de duración, puede ser a término indefinido

- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal.

Este tipo de sociedad estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento; puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras (en este caso por 2 personas naturales nacionales), su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, y nace después del registro en la cámara de comercio.

8.3 Estructura organizacional

Figura 15. Organigrama de la empresa

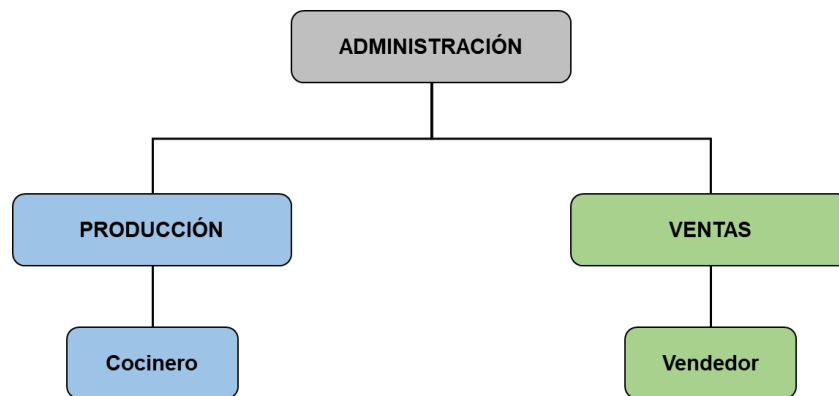


Figura 16. Elaboración propia

8.3.1 Descripción y elementos de la estructura

Se ha establecido para la empresa una estructura funcional, dicha estructura es empleada principalmente en empresas pequeñas, este tipo de estructura se constituye verticalmente lo que indica una alta centralización y una autoridad formal vertical que va desde los niveles superiores hasta los inferiores.

Departamentos o Áreas funcionales

La empresa contará básicamente con 3 departamentos o áreas funcionales, las cuales son; Administración, producción y ventas.

- El departamento o área de administración será el encargado de definir los objetivos, fijar las estrategias, administrar los recursos de la empresa, trazar los planes de acción, así como integrar y coordinar las actividades.
- En el departamento o área de producción se llevará a cabo la transformación de insumos o recursos en productos finales, es decir en los entregables de la empresa.
- El departamento o área de ventas será el encargado de tomar los pedidos, guiar al cliente, ofrecer los productos, recaudar los pagos y entregar el producto a las manos de los clientes.

8.3.1 Descripción de los cargos

El equipo de trabajo consta de 1 administrador y 1 cocinero. Los cuales llevaran a cabo las funciones de: abastecimiento, alistamiento, limpieza, acondicionamiento, almacenamiento, producción, venta y distribución de los productos terminados.

- **Nombre de cargo:** Administrador - Vendedor

Número de personas requeridas: 1

Tipo de contrato: Prestación de servicios

Salario: \$1'200.000

Funciones: Será el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las prácticas asociadas al aprovisionamiento, producción venta y distribución de los productos terminados, suministrará el personal idóneo, los insumos y demás recursos que requiere el negocio para funcionar y realizará funciones contables.

Perfil: Tener una excelente presentación personal, tener habilidades de comunicación y atención al cliente, poseer conocimientos administrativos y contables, poseer habilidades sociales, capacidad de organización y alto nivel de compromiso y diligencia en el trabajo.

- **Nombre de cargo:** Cocinero

Número de personas requeridas: 1

Tipo de contrato: Prestación de servicios

Salario: \$908.526

Funciones: Será el encargado de recibir los pedidos del vendedor y de realizar todo el trabajo preparatorio que incluye pelar, lavar, medir y organizar los ingredientes para las distintas presentaciones, será responsable de asegurar que dichos ingredientes estén frescos y listos para usar y por supuesto llevará a cabo la ejecución de la preparación de los productos.

Perfil: Debe contar con conocimientos básicos de cocina y preparación de lácteos.

- **Nombre de cargo:** Vendedor

Número de personas requeridas: 1

Tipo de contrato: Prestación de servicios

Salario: \$908.526

Funciones: Será el encargado de recibir pedidos y ofrecer los productos mediante plataformas de redes sociales y realizar las entregas del producto.

Perfil: Tener una excelente presentación personal, tener habilidades de comunicación y atención al cliente, poseer conocimientos administrativos y contables, poseer habilidades sociales, capacidad de organización y alto nivel de compromiso y diligencia en el trabajo.

Tabla 47: Estrategia de vinculación del personal

| Vinculación del Personal | | |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Cargo | Horas laboradas x día | Salario mensual |
| Administrador | 8h | \$ 1.200.000 |
| Cocinero | 8h | \$ 908.526 |
| Vendedor | 8h | \$ 908.526 |
| Total mano de obra (mes) | | \$ 3.017.052 |

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Constitución de la empresa y aspectos legales

Según la Cámara de Comercio de Cali para iniciar una empresa en Colombia es necesario cumplir con los siguientes pasos o tramites:

1. Definir forma de constitución (Persona natural/Persona jurídica).
2. Define la actividad económica, código CIIU.
3. Verifica la homonimia.
4. Requisitos necesarios para ejercer la actividad económica.
5. Requisitos que se deben cumplir durante la ejecución de la actividad económica.
6. Si eres responsable de IVA.
7. Inscribirte en ICA.

NORMATIVIDAD VIGENTE PARA EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA

La constitución política nos habla sobre esto en sus artículos 38, 333 y 158, que tratan temas como: Libertad de Asociación, Libertad Económica y Unidad de Materia respectivamente.

Entre las leyes vigentes tenemos:

LEY 29 DE 1990, por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.

DECRETO 393 DE 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.

DECRETO 585 DE 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.

LEY 344 DE 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se concede unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.

LEY 550 DE 1999, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la **Ley 905 de 2004** y por la **Ley 1151 de 2007** por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.

LEY 789 DE 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).

DECRETO 934 DE 2003, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

LEY 905 DE 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

RESOLUCIÓN 470 DE 2005, de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.

LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

DECRETO 4466 DE 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

DECRETO 2175 DE 2007, sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).

SENTENCIA C-392 DE 2007 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL, La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

SENTENCIA C-448 DE 2005 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL, Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran los artículos 1º, 287 y 294 de la Constitución Política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mipyme.

CIRCULAR 8 DE 2008 DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA, que autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.

LEY 1286 DE 2009, por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 525 DE 2009 por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.

DECRETO 1074 DE 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

8.4.1 Costos de constitución

Registro mercantil:

De acuerdo con la cámara de comercio de Buga, estas son las tarifas del registro mercantil para el año 2021.

Tabla 48: Tarifas del registro mercantil 2021

| PERSONA NATURAL O SOCIEDAD RANGO EN ACTIVOS | | TARIFA | PERSONA NATURAL O SOCIEDAD RANGO EN ACTIVOS | | TARIFA | PERSONA NATURAL O SOCIEDAD RANGO EN ACTIVOS | | TARIFA | PERSONA NATURAL O SOCIEDAD RANGO EN ACTIVOS | | TARIFA |
|---|---------------|---------|---|---------------|-----------|---|---------------|-----------|---|-----------------|-----------|
| MAYOR A | MEJOR O IGUAL | EN \$ | MAYOR A | MEJOR O IGUAL | EN \$ | MAYOR A | MEJOR O IGUAL | EN \$ | MAYOR A | MEJOR O IGUAL | EN \$ |
| 0 | 1.754.726 | 45.000 | 26.320.895 | 27.198.258 | 313.000 | 245.661.687 | 260.576.861 | 1.285.000 | 3.068.138.918 | 4.601.769.810 | 1.758.000 |
| 1.754.726 | 3.509.453 | 65.000 | 27.198.258 | 28.952.985 | 329.000 | 260.576.861 | 277.246.761 | 1.306.000 | 4.601.769.810 | 6.135.400.626 | 1.806.000 |
| 3.509.453 | 4.386.816 | 86.000 | 28.952.985 | 30.707.711 | 340.000 | 277.246.761 | 291.284.571 | 1.325.000 | 6.135.400.626 | 7.669.031.441 | 1.868.000 |
| 4.386.816 | 6.141.542 | 95.000 | 30.707.711 | 45.622.885 | 398.000 | 291.284.571 | 307.077.108 | 1.353.000 | 7.669.031.441 | 9.203.539.620 | 1.921.000 |
| 6.141.542 | 7.896.269 | 113.000 | 45.622.885 | 61.415.422 | 479.000 | 307.077.108 | 459.738.299 | 1.399.000 | 9.203.539.620 | 10.737.170.436 | 1.939.000 |
| 7.896.269 | 9.650.995 | 129.000 | 61.415.422 | 76.330.596 | 562.000 | 459.738.299 | 614.154.217 | 1.457.000 | 10.737.170.436 | 12.270.801.252 | 1.963.000 |
| 9.650.995 | 10.528.358 | 141.000 | 76.330.596 | 92.123.133 | 644.000 | 614.154.217 | 767.692.771 | 1.504.000 | 12.270.801.252 | 13.804.432.067 | 1.991.000 |
| 10.528.358 | 12.283.084 | 157.000 | 92.123.133 | 107.915.670 | 733.000 | 767.692.771 | 921.231.325 | 1.541.000 | 13.804.432.067 | 15.338.940.246 | 2.031.000 |
| 12.283.084 | 14.037.811 | 178.000 | 107.915.670 | 122.830.843 | 816.000 | 921.231.325 | 986.156.142 | 1.570.000 | 15.338.940.246 | 30.677.003.129 | 2.141.000 |
| 14.037.811 | 15.792.537 | 196.000 | 122.830.843 | 138.623.380 | 905.000 | 986.156.142 | 1.227.431.070 | 1.596.000 | 30.677.003.129 | 61.354.006.258 | 2.151.000 |
| 15.792.537 | 16.669.900 | 209.000 | 138.623.380 | 153.538.554 | 994.000 | 1.227.431.070 | 1.380.969.625 | 1.614.000 | 61.354.006.258 | 92.031.009.387 | 2.159.000 |
| 16.669.900 | 18.424.627 | 224.000 | 153.538.554 | 168.453.728 | 1.154.000 | 1.380.969.625 | 1.533.630.816 | 1.632.000 | 92.031.009.387 | 122.708.012.516 | 2.165.000 |
| 18.424.627 | 20.179.353 | 236.000 | 168.453.728 | 184.246.265 | 1.175.000 | 1.533.630.816 | 1.840.707.924 | 1.654.000 | 122.708.012.516 | 153.385.015.645 | 2.172.000 |
| 20.179.353 | 21.934.079 | 251.000 | 184.246.265 | 200.038.802 | 1.196.000 | 1.840.707.924 | 2.147.785.032 | 1.678.000 | 153.385.015.645 | 306.770.031.290 | 2.178.000 |
| 21.934.079 | 22.811.442 | 270.000 | 200.038.802 | 214.953.976 | 1.218.000 | 2.147.785.032 | 2.453.984.778 | 1.696.000 | 306.770.031.290 | 613.540.062.579 | 2.203.000 |
| 22.811.442 | 24.566.169 | 280.000 | 214.953.976 | 229.869.150 | 1.243.000 | 2.453.984.778 | 2.761.061.886 | 1.709.000 | 613.540.062.579 | 766.925.078.224 | 2.255.000 |
| 24.566.169 | 26.320.895 | 294.000 | 229.869.150 | 245.661.687 | 1.261.000 | 2.761.061.886 | 3.068.138.918 | 1.727.000 | 766.925.078.224 | En adelante | 2.279.000 |

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Se calcula que los activos del proyecto alcanzan los \$15´846.328, por lo que se debe asumir un costo por concepto de registro mercantil cercano a los \$209.000.

Impuesto a industria y comercio:

De acuerdo con el Consejo municipal de Buga, en su Acuerdo No. 085 de 2019, nos habla sobre las tarifas anuales a industria y comercio que deberán pagar las empresas según su actividad económica. La actividad económica que le compete al proyecto se registra bajo el código CIIU 1040 (elaboración de productos de lácteos) y la tarifa del IVA que debe pagar a industria y comercio es del 3.5 x 1000.

Tabla 49: Tarifas anuales a industria y comercio para las actividades industriales, comerciales, servicios y financieras

| Acuerdo No. 085 de 2019, Página No. 04 | | |
|--|--|-----|
| 1020 | Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos | 3.5 |
| 1030 | Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal | 3.5 |
| 1040 | Elaboración de productos lácteos | 3.5 |
| | Elaboración de productos de molinería | 4.2 |
| 1052 | Elaboración de almidones y productos derivados del almidón | 4.2 |
| 1061 | Trilla de café | 4.2 |
| 1062 | Descafeinado, tostión y molienda del café | 4.2 |
| 1063 | Otros derivados del café | 4.2 |
| 1071 | Elaboración y refinación de azúcar | 4.2 |
| 1072 | Elaboración de panela | 4.2 |
| 1081 | Elaboración de productos de panadería | 6.6 |
| 1082 | Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería | 4.2 |

Fuente: Acuerdo No. 085 de 2019, Consejo municipal de Buga

9. MÓDULO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este módulo se llevará a cabo el análisis financiero y económico del proyecto, teniendo en cuenta la información consignada en los módulos anteriores a fin de determinar la viabilidad y/o rentabilidad de la idea de negocio.

Para realizar dicho análisis se tuvo en cuenta la inversión requerida, la relación costo/beneficio y se emplearon indicadores financieros como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el PRI (periodo de recuperación de la inversión). Por último, se realiza el análisis de sensibilidad del proyecto para múltiples escenarios posibles.

9.1 Presupuesto de inversión y financiación

Para llevar a cabo la puesta en marcha de toda unidad de negocio se requiere una inversión de capital, por lo tanto, se trata en detalle las inversiones requeridas del proyecto, las cuales son; inversiones fijas, diferidas e inversión en capital de trabajo.

9.1.1 Inversiones fijas y diferidas

Estas inversiones hacen referencia a la adquisición de activos fijos (inversiones fijas) y gastos legales de constitución (inversiones diferidas). Para el proyecto de Yogurt Geneva se requiere una inversión total fija y diferida de \$8'539.500 como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Tabla 50: Inversión en activos fijos y diferidos

| Inversión Total Requerida | |
|---------------------------|---------------------|
| Inversión | Total |
| Inversion fija | \$ 8.398.500 |
| Inversion diferida | \$ 209.000 |
| Total Inversiones | \$ 8.607.500 |

Fuente: Elaboración Propia

9.1.2 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo hace referencia a los recursos necesarios para cubrir los requerimientos de insumos, materia prima y mano de obra.

Como se puede evidenciar en la siguiente tabla, se requiere de una inversión en capital de trabajo de \$7'238.828 para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 51: Capital de trabajo

| Capital de Trabajo | |
|---------------------------|---------------------|
| Concepto | Total |
| Materia prima | \$ 2.823.073 |
| Insumos | \$ 1.398.703 |
| Mano de obra | \$ 3.017.052 |
| Total Inversion | \$ 7.238.828 |

Fuente: Elaboración Propia

9.1.3 Financiación

A continuación, se relaciona la inversión total que se requiere para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 52: Inversión total requerida

| Inversión Total Requerida | |
|----------------------------------|----------------------|
| Inversión | Total |
| Inversion fija | \$ 8.398.500 |
| Inversion diferida | \$ 209.000 |
| Capital de trabajo | \$ 7.238.828 |
| Inversion Total | \$ 15.846.328 |
| Financiacion | |
| Aportes sociales | \$ 15.846.328 |
| Credito | \$ - |
| Total Recursos Requeridos | \$ 15.846.328 |

Fuente: Elaboración Propia

Para la financiación del proyecto, se cuenta con aportes sociales que alcanzan los \$15'846.328 que corresponde al 100% de la inversión total requerida.

A continuación, se relacionan también los nombres de los socios y sus aportes en efectivo.

Tabla 53: Socios y sus aportes en efectivo

| Nombre | Aporte |
|---------------------------|----------------------|
| Stiven Smith Calle | \$ 7.923.164 |
| Juan Sebastian Santibañez | \$ 7.923.164 |
| Total Aporte | \$ 15.846.328 |

Fuente: Elaboración Propia

9.1.3 Presupuesto de ingresos

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis de mercado y las políticas de ventas, el presupuesto de ingresos para el proyecto ha de ser el siguiente:

Tabla 54: Presupuesto de ventas con estacionalidad

| Producto | Presentacion | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 | Año | | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yogurt con fruta | 1LT | 1298 | 1277 | 1235 | 1298 | 5108 | 5210 | 5314 | 5421 | 5529 |
| | Precio x Unidad | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.350 | \$ 7.718 | \$ 8.103 | \$ 8.509 |
| | Subtotal | \$ 9.086.000 | \$ 8.939.000 | \$ 8.645.000 | \$ 9.086.000 | \$ 35.756.000 | \$ 38.294.676 | \$ 41.013.598 | \$ 43.925.563 | \$ 47.044.278 |
| | 2LT | 673 | 662 | 640 | 673 | 2648 | 2701 | 2755 | 2810 | 2866 |
| | Precio x Unidad | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 14.175 | \$ 14.884 | \$ 15.628 | \$ 16.409 |
| Subtotal | \$ 9.085.500 | \$ 8.937.000 | \$ 8.640.000 | \$ 9.085.500 | \$ 35.748.000 | \$ 38.286.108 | \$ 41.004.422 | \$ 43.915.736 | \$ 47.033.753 | |
| Yogurt griego | 150ml | 1064 | 1046 | 1012 | 1064 | 4186 | 4270 | 4355 | 4442 | 4531 |
| | Precio x Unidad | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 3.675 | \$ 3.859 | \$ 4.052 | \$ 4.254 |
| | Subtotal | \$ 3.724.000 | \$ 3.661.000 | \$ 3.542.000 | \$ 3.724.000 | \$ 14.651.000 | \$ 15.691.221 | \$ 16.805.298 | \$ 17.998.474 | \$ 19.276.365 |
| | 1LT | 186 | 183 | 177 | 186 | 732 | 747 | 762 | 777 | 792 |
| | Precio x Unidad | \$ 20.000 | \$ 20.000 | \$ 20.000 | \$ 20.000 | \$ 20.000 | \$ 21.000 | \$ 22.050 | \$ 23.153 | \$ 24.310 |
| Subtotal | \$ 3.720.000 | \$ 3.660.000 | \$ 3.540.000 | \$ 3.720.000 | \$ 14.640.000 | \$ 15.679.440 | \$ 16.792.680 | \$ 17.984.961 | \$ 19.261.893 | |
| Kumis | 1LT | 298 | 293 | 283 | 298 | 1172 | 1195 | 1219 | 1244 | 1269 |
| | Precio x Unidad | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | \$ 7.350 | \$ 7.718 | \$ 8.103 | \$ 8.509 |
| | Subtotal | \$ 2.086.000 | \$ 2.051.000 | \$ 1.981.000 | \$ 2.086.000 | \$ 8.204.000 | \$ 8.786.484 | \$ 9.410.324 | \$ 10.078.457 | \$ 10.794.028 |
| | 2LT | 154 | 152 | 147 | 154 | 607 | 619 | 632 | 644 | 657 |
| | Precio x Unidad | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 13.500 | \$ 14.175 | \$ 14.884 | \$ 15.628 | \$ 16.409 |
| Subtotal | \$ 2.079.000 | \$ 2.052.000 | \$ 1.984.500 | \$ 2.079.000 | \$ 8.194.500 | \$ 8.776.310 | \$ 9.399.427 | \$ 10.066.787 | \$ 10.781.529 | |
| Total Unidades | 3673 | 3613 | 3494 | 3673 | 14453 | 14742 | 15037 | 15338 | 15644 | |
| Total Ventas | \$ 29.780.500 | \$ 29.300.000 | \$ 28.332.500 | \$ 29.780.500 | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 | |

Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó en el módulo de mercado, se estimó un incremento en la producción anual del 2% que responde al ritmo de crecimiento del sector. En cuanto a los precios de venta, se estimó un aumento de los mismos en un 5% anual.

9.2 Presupuesto de costos y gastos

Los costos y gastos considerados para el proyecto son; el costo de la mano de obra directa, los costos asociados a la compra de materia prima e insumos y los costos de operación y depreciación.

9.2.1 Costo de la mano de obra directa

Como fue mencionado en el módulo organizacional, la mano de obra se compone por el administrador, un cocinero y un vendedor, los cuales llevaran a cabo las funciones de: abastecimiento, alistamiento, limpieza, acondicionamiento, almacenamiento, producción, venta y distribución de los productos terminados.

El costo de la mano de obra está compuesto por el valor devengado por los diferentes trabajadores, sin considerar el pago de prestaciones sociales puesto que la vinculación del personal se llevará a cabo por prestación de servicios. A continuación, se detallan los costos en mano de obra directa proyectada a 5 años.

Tabla 55: Costo de la mano de obra directo

| PRESUPUESTO DE COSTO DEL PERSONAL | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cargo | Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Administrador | Salario basico mensual | \$ 1.200.000 | \$ 1.272.000 | \$ 1.348.320 | \$ 1.429.219 | \$ 1.514.972 |
| | Salario Anual | \$ 14.400.000 | \$ 15.264.000 | \$ 16.179.840 | \$ 17.150.630 | \$ 18.179.668 |
| | Prestaciones sociales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cocinero | Salario basico mensual | \$ 908.526 | \$ 963.038 | \$ 1.020.820 | \$ 1.082.069 | \$ 1.146.993 |
| | Salario Anual | \$ 10.902.312 | \$ 11.556.451 | \$ 12.249.838 | \$ 12.984.828 | \$ 13.763.918 |
| | Prestaciones sociales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Vendedor | Salario basico mensual | \$ 908.526 | \$ 963.038 | \$ 1.020.820 | \$ 1.082.069 | \$ 1.146.993 |
| | Salario Anual | \$ 10.902.312 | \$ 11.556.451 | \$ 12.249.838 | \$ 12.984.828 | \$ 13.763.918 |
| | Prestaciones sociales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total mano de obra anual | | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 |

Fuente: Elaboración Propia

Se proyectó un incremento anual en el salario del 6 %, que corresponde al incremento del último año para Colombia.

9.2.2 Presupuesto de compras

En la siguiente tabla se muestran los ingredientes e insumos necesarios y sus respectivos costos trimestrales, además del consolidado del primer año, así como los costos proyectados para los siguientes 4 años.

Tabla 56: Base de consumo para el Kumis

| Kumis | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 2Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 1 Litro | \$ 1.296 | \$ 1.542 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 90 gramos | \$ 94,7 | \$ 113 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 |
| Fementos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 45,4 gramos | \$ 147 | \$ 175 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 964 | | | |
| Tarro 2Lt | Unidades | \$ 1.200 | \$ 972 | | | | 1 | \$ 972 | \$ 1.157 |
| Costo total | | | | | \$ 2.348 | \$ 2.794 | | \$ 4.047 | \$ 4.816 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57: Base de consumo para el yogurt con fruta

| Yogurt con fruta | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 2Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 1 Litro | \$ 1.296 | \$ 1.542 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 90 gramos | \$ 94,7 | \$ 113 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 |
| Fementos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 45,4 gramos | \$ 147 | \$ 175 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 |
| Frutas varias | 2640 gramos - 2,5 Kilos | \$ 15.000 | \$ 12.150 | 120 gramos | \$ 552 | \$ 657 | 240 gramos | \$ 1.104 | \$ 1.314 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 1.000 | | | |
| Tarro 2Lt | Unidades | \$ 1.200 | \$ 972 | | | | 1 | \$ 972 | \$ 1.200 |
| Costo total | | | | | \$ 2.900 | \$ 3.487 | | \$ 5.151 | \$ 6.173 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58: Base de consumo para el yogurt griego

| Yogurt griego | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------|
| Concepto | Medidas estandar | Precios de compra | | Cantidades requeridas | | | | | |
| Materia prima requerida | Unidad de medida | Precio x unidad con iva | Precio x unidad sin iva | Presentacion 1Lt | Precio sin Iva | Precio con Iva | Presentacion 150MI | Precio sin Iva | Precio con Iva |
| Leche | 22,000 mililitros - 22 Litros | \$ 35.200 | \$ 28.512 | 2 Litros | \$ 2.592 | \$ 3.084 | 150MI | \$ 194 | \$ 231 |
| Azucar | 2,000 gramos - 2 Libras | \$ 2.600 | \$ 2.106 | 180 gramos | \$ 189 | \$ 225 | 13,6 gramos | \$ 14 | \$ 17 |
| Fementos | 1,000 gramos - 1 Libra | \$ 4.000 | \$ 3.240 | 90,8 gramos | \$ 294 | \$ 350 | 6,8 gramos | \$ 22 | \$ 26 |
| Frutas varias | 2640 gramos - 2,5 Kilos | \$ 15.000 | \$ 12.150 | 240 gramos | \$ 1.104 | \$ 1.314 | 20 gramos | \$ 92 | \$ 109 |
| Otros insumos | | | | | | | | | |
| Tarro 150MI | Unidades | \$ 300 | \$ 243 | | | | 1 | 243 | 300 |
| Tarro 1Lt | Unidades | \$ 1.000 | \$ 810 | 1 | \$ 810 | \$ 1.000 | | | |
| Costo total | | | | | \$ 4.989 | \$ 5.973 | | \$ 565 | \$ 684 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 59: Presupuesto de compras

| PRESUPUESTO DE CONSUMO DE INGREDIENTES | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Insumo | T1 | T2 | T3 | T4 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Leche | Cantidad a comprar | 3558 | 3530 | 3414 | 3558 | 14060 | 14341 | 14628 | 14921 | 15219 |
| | Costo unitario | \$ 1.542 | \$ 1.542 | \$ 1.542 | \$ 1.542 | \$ 1.542 | \$ 1.619,1 | \$ 1.700,1 | \$ 1.785,1 | \$ 1.874,3 |
| | Costo total | \$ 5.486.436 | \$ 5.443.260 | \$ 5.264.388 | \$ 5.486.436 | \$ 21.680.520 | \$ 23.219.837 | \$ 24.868.445 | \$ 26.634.105 | \$ 28.525.126 |
| Azucar | Cantidad a comprar | 323 | 321 | 310 | 323 | \$ 1.278 | 1303,7 | 1329,8 | 1356,4 | 1383,5 |
| | Costo unitario | \$ 2.600 | \$ 2.600 | \$ 2.600 | \$ 2.600 | \$ 2.600 | \$ 2.730 | \$ 2.867 | \$ 3.010 | \$ 3.160 |
| | Costo total | \$ 840.982 | \$ 834.364 | \$ 806.945 | \$ 840.982 | \$ 3.323.273 | \$ 3.559.225 | \$ 3.811.930 | \$ 4.082.577 | \$ 4.372.440 |
| Fermentos | Cantidad a comprar | 162 | 160 | 155 | 162 | \$ 639 | 651,9 | 664,9 | 678,2 | 691,8 |
| | Costo unitario | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ 4.200 | \$ 4.410 | \$ 4.631 | \$ 4.862 |
| | Costo total | \$ 646.909 | \$ 641.818 | \$ 620.727 | \$ 646.909 | \$ 2.556.364 | \$ 2.737.865 | \$ 2.932.254 | \$ 3.140.444 | \$ 3.363.415 |
| Frutas varias | Cantidad a comprar | 300 | 296 | 286 | 300 | \$ 1.182 | 1205,7 | 1229,8 | 1254,4 | 1279,5 |
| | Costo unitario | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.750 | \$ 16.538 | \$ 17.364 | \$ 18.233 |
| | Costo total | \$ 4.505.114 | \$ 4.433.523 | \$ 4.286.932 | \$ 4.505.114 | \$ 17.730.682 | \$ 18.989.560 | \$ 20.337.819 | \$ 21.781.804 | \$ 23.328.312 |
| Tarro 1Lt | Cantidad a comprar | 1781 | 1753 | 1695 | 1781 | \$ 7.010 | 7150,2 | 7293,2 | 7439,1 | 7587,8 |
| | Costo unitario | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.050 | \$ 1.103 | \$ 1.158 | \$ 1.216 |
| | Costo total | \$ 1.781.000 | \$ 1.753.000 | \$ 1.695.000 | \$ 1.781.000 | \$ 7.010.000 | \$ 7.507.710 | \$ 8.040.757 | \$ 8.611.651 | \$ 9.223.078 |
| Tarro 2Lt | Cantidad a comprar | 827 | 814 | 787 | 827 | \$ 3.255 | 3320,1 | 3386,5 | 3454,2 | 3523,3 |
| | Costo unitario | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 1.260 | \$ 1.323 | \$ 1.389 | \$ 1.459 |
| | Costo total | \$ 992.400 | \$ 976.800 | \$ 944.400 | \$ 992.400 | \$ 3.906.000 | \$ 4.183.326 | \$ 4.480.342 | \$ 4.798.446 | \$ 5.139.136 |
| Tarro 150MI | Cantidad a comprar | 1064 | 1046 | 1012 | 1064 | \$ 4.186 | 4269,7 | 4355,1 | 4442,2 | 4531,1 |
| | Costo unitario | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 315 | \$ 331 | \$ 347 | \$ 365 |
| | Costo total | \$ 319.200 | \$ 313.800 | \$ 303.600 | \$ 319.200 | \$ 1.255.800 | \$ 1.344.962 | \$ 1.440.454 | \$ 1.542.726 | \$ 1.652.260 |
| TOTAL | \$ 14.252.841 | \$ 14.082.765 | \$ 13.618.393 | \$ 14.252.841 | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 | |

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3 Costos de operación y depreciación

En los costos de operación se destacan los costos por concepto de servicios públicos, impuestos (gastos legales, industria y comercio publicidad, bomberas, registro mercantil) y gastos de administración y ventas.

Tabla 60: Costos de operación

| Presupuesto de Gastos de Operación | | | | | | |
|---|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Arriendo | \$ 300.000 | \$ 3.600.000 | \$ 3.780.000 | \$ 3.969.000 | \$ 4.167.450 | \$ 4.375.823 |
| Servicios publicos | \$ 150.000 | \$ 1.800.000 | \$ 1.890.000 | \$ 1.984.500 | \$ 2.083.725 | \$ 2.187.911 |
| Impuestos | | | | | | |
| Gastos legales de constitucion | | \$ 209.000 | | | | |
| Industria y Comercio | | \$ 4.101.773 | \$ 4.392.998 | \$ 4.704.901 | \$ 5.038.949 | \$ 5.396.714 |
| Avisos y tableros | | \$ 300.000 | \$ 315.000 | \$ 330.750 | \$ 347.288 | \$ 364.652 |
| Registro mercantil | | | \$ 98.230 | \$ 99.450 | \$ 100.670 | \$ 101.890 |
| Depreciacion de equipos | | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Total Gastos Operativos | \$ 450.000 | \$ 11.427.223 | \$ 11.892.678 | \$ 12.505.051 | \$ 13.154.532 | \$ 13.843.440 |
| Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas | | | | | | |
| Gastos de publicidad y promocion | | \$ 390.000 | | | | |
| Gastos de papeleria | \$ 20.000 | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 |
| Total Gastos de Administracion y ventas | \$ 20.000 | \$ 630.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61: Costos de depreciación

| DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | T1 | T2 | T3 | T4 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gastos de depreciacion | \$ 354.113 | \$ 354.113 | \$ 354.113 | \$ 354.113 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Depreciacion Equipos (5 años) | Periodo | Depreciacion | Depreciacion acumulada | Costo fiscal | | | | | |
| | 0 | | | \$ 5.766.000 | | | | | |
| | 1 | \$ 1.153.200 | \$ 1.153.200 | \$ 4.612.800 | | | | | |
| | 2 | \$ 1.153.200 | \$ 2.306.400 | \$ 3.459.600 | | | | | |
| | 3 | \$ 1.153.200 | \$ 3.459.600 | \$ 2.306.400 | | | | | |
| | 4 | \$ 1.153.200 | \$ 4.612.800 | \$ 1.153.200 | | | | | |
| | 5 | \$ 1.153.200 | \$ 5.766.000 | \$ - | | | | | |
| Muebles y enseres (10 años) | Periodo | Depreciacion | Depreciacion acumulada | Costo fiscal | | | | | |
| | 0 | | | \$ 2.632.500 | | | | | |
| | 1 | \$ 263.250 | \$ 263.250 | \$ 2.369.250 | | | | | |
| | 2 | \$ 263.250 | \$ 526.500 | \$ 2.106.000 | | | | | |
| | 3 | \$ 263.250 | \$ 789.750 | \$ 1.842.750 | | | | | |
| | 4 | \$ 263.250 | \$ 1.053.000 | \$ 1.579.500 | | | | | |
| | 5 | \$ 263.250 | \$ 1.316.250 | \$ 1.316.250 | | | | | |
| | 6 | \$ 263.250 | \$ 1.579.500 | \$ 1.053.000 | | | | | |
| | 7 | \$ 263.250 | \$ 1.842.750 | \$ 789.750 | | | | | |
| | 8 | \$ 263.250 | \$ 2.106.000 | \$ 526.500 | | | | | |
| | 9 | \$ 263.250 | \$ 2.369.250 | \$ 263.250 | | | | | |
| | 10 | \$ 263.250 | \$ 2.632.500 | \$ - | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Se determinó los costos de depreciación de los activos fijos a través del Método de línea recta.

9.2.4 Análisis de Costos

Tabla 62: Análisis de costos

| Análisis de Costos | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costos Fijos | | | | | |
| Mano de obra | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 |
| Arriendo | \$ 3.600.000 | \$ 3.780.000 | \$ 3.969.000 | \$ 4.167.450 | \$ 4.375.823 |
| Servicios publicos | \$ 1.800.000 | \$ 1.890.000 | \$ 1.984.500 | \$ 2.083.725 | \$ 2.187.911 |
| Costos legales | \$ 209.000 | | | | |
| Industria y comercio | \$ 4.101.773 | \$ 4.392.998 | \$ 4.704.901 | \$ 5.038.949 | \$ 5.396.714 |
| Avisos y tableros | \$ 300.000 | \$ 315.000 | \$ 330.750 | \$ 347.288 | \$ 364.652 |
| Registro mercantil | | \$ 83.660 | \$ 84.880 | \$ 86.100 | \$ 87.320 |
| Depreciacion | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Papeleria | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 |
| Total Costos Fijos | \$ 47.871.847 | \$ 50.507.009 | \$ 53.434.597 | \$ 56.538.078 | \$ 59.828.095 |
| Costos Variables | | | | | |
| Materiales | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 |
| Gasto publicida | \$ 390.000 | | | | |
| Total Costos Variables | \$ 56.596.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 |
| TOTAL COSTOS | \$ 104.468.685 | \$ 110.704.533 | \$ 117.906.144 | \$ 125.587.106 | \$ 133.779.604 |
| Numero de yogures | \$ 14.453 | \$ 14.742 | \$ 15.037 | \$ 15.338 | \$ 15.644 |
| Costo promedio del yogurt | \$ 7.228 | \$ 7.509 | \$ 7.841 | \$ 8.188 | \$ 8.551 |
| Costo variable promedio | \$ 3.916 | \$ 4.083 | \$ 4.288 | \$ 4.502 | \$ 4.727 |
| Precio promedio de venta | \$ 8.109 | \$ 8.514 | \$ 8.940 | \$ 9.387 | \$ 9.856 |
| Margen Unitario Promedio | \$ 880 | \$ 1.005 | \$ 1.099 | \$ 1.199 | \$ 1.305 |
| Punto de Equilibrio | 11418 | 11399 | 11486 | 11574 | 11665 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la anterior tabla; los costos totales fijos totales para el primer año de operación alcanzan los \$47'871.847 y los costos totales variables \$56'596.838, dichos valores se van incrementando año a año.

En cuanto al análisis del punto de equilibrio, se concluye que, para cubrir los costos y gastos anuales, se deben de vender en el primer año 11.418 unidades o yogures de cualquier presentación, con un costo promedio unitario de fabricación de \$7.228 a un precio de venta unitario promedio de \$8.109 para obtener un margen de ganancia unitario de \$880. De la misma manera, para los siguientes 4 años.

Se debe de tener en cuenta que; las proyecciones de venta superan el punto de equilibrio, ya que el proyecto está en capacidad de producir más de 14.453 unidades para el primer año, lo que indica que si se generaran utilidades.

9.3 Proyección de los estados financieros

9.3.1 Flujo de caja

Teniendo en cuenta los ingresos y gastos totales, se espera contar con un total de \$7'238.828 en efectivo en caja para el mes cero, es decir, antes de la puesta en marcha.

Para el primer año se proyecta contar con \$ \$21.589.093 en efectivo, el cual va incrementando cada año a razón de la generación de efectivo por concepto de ventas de contado y utilidades del ejercicio.

Para explicar el sustancial aumento de efectivo en caja cabe precisar que cada año se acumularán las utilidades, es decir, que estas no se van a repartir, sino que se van a reinvertir hasta el término de los 5 años.

Tabla 63: Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Concepto | Mes 0 | T1 | T2 | T3 | T4 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | |
| Ventas de contado | | \$ 29.780.500 | \$ 29.300.000 | \$ 28.332.500 | \$ 29.780.500 | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 |
| Total Ingresos | \$ - | \$ 29.780.500 | \$ 29.300.000 | \$ 28.332.500 | \$ 29.780.500 | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | |
| Inversion en activos fijos | \$ 8.398.500 | | | | | \$ 8.398.500 | | | | |
| Compra materiales | | \$ 14.252.841 | \$ 14.082.765 | \$ 13.618.393 | \$ 14.252.841 | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 |
| Mano de obra | | \$ 9.051.156 | \$ 9.051.156 | \$ 9.051.156 | \$ 9.051.156 | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 |
| Gastos Operativos | | | | | | | | | | |
| Arriendo | | \$ 900.000 | \$ 900.000 | \$ 900.000 | \$ 900.000 | \$ 3.600.000 | \$ 3.780.000 | \$ 3.969.000 | \$ 4.167.450 | \$ 4.375.823 |
| Servicios publicos | | \$ 450.000 | \$ 450.000 | \$ 450.000 | \$ 450.000 | \$ 1.800.000 | \$ 1.890.000 | \$ 1.984.500 | \$ 2.083.725 | \$ 2.187.911 |
| Gastos de Admón y Ventas | | | | | | | | | | |
| Gastos publicidad y promoción | | \$ 390.000 | | | | \$ 390.000 | | | | |
| Gasto papelería | | \$ 60.000 | \$ 60.000 | \$ 60.000 | \$ 60.000 | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 |
| Impuestos | | | | | | | | | | |
| Constitución | \$ 209.000 | | | | | \$ 209.000 | | | | |
| Industria y comercio | | \$ 1.042.318 | \$ 1.025.500 | \$ 991.638 | \$ 1.042.318 | \$ 4.101.773 | \$ 4.392.998 | \$ 4.704.901 | \$ 5.038.949 | \$ 5.396.715 |
| Avisos y tableros | | \$ 75.000 | \$ 75.000 | \$ 75.000 | \$ 75.000 | \$ 300.000 | \$ 315.000 | \$ 330.750 | \$ 347.288 | \$ 364.652 |
| Registro mercantil | | | | | | | \$ 83.660 | \$ 84.880 | \$ 86.100 | \$ 87.320 |
| Impuesto de renta | | | | | | | \$ 3.817.445 | \$ 4.442.912 | \$ 4.955.881 | \$ 5.514.862 |
| Total Egresos | \$ 8.607.500 | \$ 26.221.314 | \$ 25.644.421 | \$ 25.146.186 | \$ 25.831.314 | \$ 111.450.735 | \$ 113.105.528 | \$ 120.932.606 | \$ 129.126.537 | \$ 137.878.016 |
| Neto Disponible | -\$ 8.607.500 | \$ 3.559.186 | \$ 3.655.579 | \$ 3.186.314 | \$ 3.949.186 | \$ 5.742.765 | \$ 12.408.710 | \$ 13.493.143 | \$ 14.843.440 | \$ 16.313.830 |
| Caja Inicial | \$ - | \$ 7.238.828 | \$ 10.798.014 | \$ 14.453.593 | \$ 17.639.907 | \$ 15.846.328 | \$ 21.589.093 | \$ 33.997.804 | \$ 47.490.947 | \$ 62.334.387 |
| Aportes de socios | \$ 15.846.328 | | | | | | | | | |
| CAJA FINAL | \$ 7.238.828 | \$ 10.798.014 | \$ 14.453.593 | \$ 17.639.907 | \$ 21.589.093 | \$ 21.589.093 | \$ 33.997.804 | \$ 47.490.947 | \$ 62.334.387 | \$ 78.648.218 |

Fuente: Elaboración Propia

9.3.2 Balance general

Tabla 64: Balance general

| Balance General | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Mes 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo Corriente | | | | | | |
| Disponible | \$ 7.238.828 | \$ 21.589.093 | \$ 33.997.804 | \$ 47.490.947 | \$ 62.334.387 | \$ 78.648.218 |
| Total Activo Corriente | \$ 7.238.828 | \$ 21.589.093 | \$ 33.997.804 | \$ 47.490.947 | \$ 62.334.387 | \$ 78.648.218 |
| Activo Fijo | | | | | | |
| Equipos | \$ 5.766.000 | \$ 5.766.000 | \$ 5.766.000 | \$ 5.766.000 | \$ 5.766.000 | \$ 5.766.000 |
| Muebles y enseres | \$ 2.632.500 | \$ 2.632.500 | \$ 2.632.500 | \$ 2.632.500 | \$ 2.632.500 | \$ 2.632.500 |
| Depreciación acumulada | | -\$ 1.416.450 | -\$ 2.832.900 | -\$ 4.249.350 | -\$ 5.665.800 | -\$ 7.082.250 |
| Gastos diferidos | \$ 209.000 | | | | | |
| Activo Fijo Neto | \$ 8.607.500 | \$ 6.982.050 | \$ 5.565.600 | \$ 4.149.150 | \$ 2.732.700 | \$ 1.316.250 |
| Total Activos | \$ 15.846.328 | \$ 28.571.143 | \$ 39.563.404 | \$ 51.640.097 | \$ 65.067.087 | \$ 79.964.468 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Paivo Corriente | | | | | | |
| Impuestos por pagar | | \$ 3.817.445 | \$ 4.442.912 | \$ 4.955.881 | \$ 5.514.862 | \$ 6.123.673 |
| Total Pasivo Corriente | | \$ 3.817.445 | \$ 4.442.912 | \$ 4.955.881 | \$ 5.514.862 | \$ 6.123.673 |
| Total Pasivo | | \$ 3.817.445 | \$ 4.442.912 | \$ 4.955.881 | \$ 5.514.862 | \$ 6.123.673 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital social | \$ 15.846.328 | \$ 15.846.328 | \$ 15.846.328 | \$ 15.846.328 | \$ 15.846.328 | \$ 15.846.328 |
| Utilidad del ejercicio | | \$ 8.907.371 | \$ 10.366.794 | \$ 11.563.723 | \$ 12.868.010 | \$ 14.288.569 |
| Utilidades acumuladas | | | \$ 8.907.371 | \$ 19.274.164 | \$ 30.837.888 | \$ 43.705.898 |
| Total Patrimonio | \$ 15.846.328 | \$ 24.753.699 | \$ 35.120.492 | \$ 46.684.216 | \$ 59.552.226 | \$ 73.840.795 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 15.846.328 | \$ 28.571.143 | \$ 39.563.404 | \$ 51.640.097 | \$ 65.067.087 | \$ 79.964.468 |

Fuente: Elaboración Propia

El balance general muestra la estructura financiera del proyecto en virtud de los activos, pasivos y el patrimonio. En cuanto a los activos, la mayor concentración de efectivo se encuentra en los activos corrientes (capital de trabajo) que supera la inversión en activos fijos.

No se tienen en cuenta obligaciones financieras para el mes cero ni para el primer año de operación, ya que se soportará la inversión inicial (capital de trabajo y activos fijos) con el capital social.

9.3.3 Estado de resultados

Tabla 65: Estado de resultados

| Estado de Resultados | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingreso por ventas | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 |
| Costo de ventas | | | | | |
| Compras materiales | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 |
| Utilidad Bruta | \$ 60.986.662 | \$ 65.316.715 | \$ 69.954.202 | \$ 74.920.950 | \$ 80.240.337 |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Personal | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 |
| Otros gastos operacionales | \$ 11.427.223 | \$ 11.878.108 | \$ 12.490.481 | \$ 13.139.962 | \$ 13.828.870 |
| Gastos de publicidad | \$ 390.000 | | | | |
| Gastos de papelería | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 |
| Total Gastos Operacionales | \$ 48.261.847 | \$ 50.507.010 | \$ 53.434.597 | \$ 56.538.078 | \$ 59.828.095 |
| Utilidad Operacional | \$ 12.724.815 | \$ 14.809.705 | \$ 16.519.605 | \$ 18.382.872 | \$ 20.412.242 |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 12.724.815 | \$ 14.809.705 | \$ 16.519.605 | \$ 18.382.872 | \$ 20.412.242 |
| Impuestos | \$ 3.817.445 | \$ 4.442.912 | \$ 4.955.881 | \$ 5.514.862 | \$ 6.123.673 |
| Utilidad Neta | \$ 8.907.371 | \$ 10.366.794 | \$ 11.563.723 | \$ 12.868.010 | \$ 14.288.569 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la anterior tabla, la utilidad neta del ejercicio para el primer año es de \$8'907.371, en el segundo de \$10'366.794 y sigue en incremento para los años siguientes.

9.4 Evaluación financiera del proyecto

9.4.1 Flujo de caja totalmente neto

En el flujo de caja totalmente neto se puede observar un saldo negativo en caja en el primer año, esto se debe a la inversión inicial que se realiza para la puesta en marcha del proyecto, por lo que no se perciben ingresos por ventas. Sin embargo, a partir del primer año se empiezan a generar saldos positivos en caja superiores a los egresos.

Tabla 66: Flujo de caja totalmente neto

| Flujo de caja totalmente neto | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | | \$ 8.907.371 | \$ 10.366.794 | \$ 11.563.723 | \$ 12.868.010 | \$ 14.288.569 |
| Depreciaciones | | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Flujo de caja neto | | \$ 10.323.821 | \$ 11.783.244 | \$ 12.980.173 | \$ 14.284.460 | \$ 15.705.019 |
| Inversiones | \$ 15.846.328 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FCTN | -\$ 15.846.328 | \$ 10.323.821 | \$ 11.783.244 | \$ 12.980.173 | \$ 14.284.460 | \$ 15.705.019 |
| Flujo Acumulado | | -\$ 5.522.507 | \$ 6.260.736 | \$ 19.240.910 | \$ 33.525.370 | \$ 49.230.389 |

Fuente: Elaboración Propia

9.4.2 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas que se emplean para analizar información financiera de una empresa u organización, su estabilidad, su capacidad de endeudamiento, su liquidez, así como sus rendimientos y utilidades.

En términos generales, la empresa estará en capacidad de responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo, en los primeros años tendrá un nivel de endeudamiento bajo que no comprometerá su patrimonio y generará utilidades cada año.

Tabla 67: Indicadores financieros

| Razones financieras | Formula | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Interpretacion |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| Razon corriente | Activo corriente | 5,7 | 7,7 | 9,6 | 11,3 | 12,8 | En los 5 años proyectados, la empresa tendra la capacidad para cumplir con sus obligaciones y deudas a corto plazo. |
| | Pasivo corriente | | | | | | |
| Nivel de endeudamiento | Total pasivos | 13,4% | 11,2% | 9,6% | 8,5% | 7,7% | Se puede evidenciar que, en el transcurso de los 5 años, el nivel de endeudamiento decrece, el ratio de endeudamiento ideal esta entre 40 y 60%, lo que quiere decir que la empresa tiene mucho margen para endeudarse a futuro. |
| | Total activos | | | | | | |
| Leverage total | Pasivo total | 15,4% | 12,7% | 10,6% | 9,3% | 8,3% | La empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores; es decir, que la proporción comprometida del patrimonio es baja. |
| | Patrimonio | | | | | | |
| Apalancamiento | Activo total / Patrimonio | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | Por cada unidad monetarios de patrimonio se ha conseguido 1,1 unidad del activo |
| Margen bruto | Utilidad bruta Ventas | 52,0% | 52,0% | 52,0% | 52,0% | 52,0% | La utilidad bruta obtenida después de des contar los costos de venta para los 5 años proyectados es de 52%, pudiéndose observar un aumento es proporcional. |
| Marge operacional | Utilidad operacional Ventas | 10,9% | 11,8% | 12,3% | 12,8% | 13,2% | Como se puede observar existe un aumento del 0,3% en la utilidad a partir del segundo año, concluyendo que los ingresos por ventas irán creciendo lo suficiente para asumir los costos de venta que año a año aumentan. |
| Margen neto | Utilidad neta Ventas | 7,6% | 8,3% | 8,6% | 8,9% | 9,3% | A partir del segundo año se puede evidenciar que hay un aumento de 0,2% en la utilidad, adicional a esto se dice que, a pesar del aumento en los costos de ventas y gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento. |
| Rendimiento del patrimonio | Utilidad neta Patrimonio | 36,0% | 29,5% | 24,8% | 21,6% | 19,4% | Se presenta reducción porcentual debido a que el valor del patrimonio va aumentado año tras años conforme a las utilidades acumuladas, al repartirse las utilidades acumuladas, el porcentaje de est eresultado debe aumetar, ya que las utilidades estan en aumento. |
| Rentabilidad del Activo | (utilidad neta/ventas) x (ventas/activo total) | 31% | 26% | 22% | 20% | 18% | La capacidad del activo para produccion utilidades . |
| Rentabilidad neta de ventas | Utilidad neta / Ventas | 8% | 8% | 9% | 9% | 9% | El porcentaje indica la rentabilidad obtenida por cada unidad vendida. |
| Rentabilidad Operacional del Patrimonio | Utilidad operacional / Patrimonio | 51% | 42% | 35% | 31% | 28% | El porcentaje indica la rentabilidad dque ofrece la empresa a los inversionistas hasta la utilidad operacional con base a la inversion. |
| KT - capital de trabajo | Activo corriente Total Pasivo | \$ 17.771.649 | \$ 29.554.892 | \$ 42.535.066 | \$ 56.819.526 | \$ 72.524.545 | |

Fuente: Elaboración Propia

9.4.3 Indicadores de rentabilidad

Para el cálculo de los siguientes indicadores, se tuvo en cuenta la siguiente información:

- Inflación del 1.56%
- Riesgo de la inversión 10%
- Costo del recurso financiero 30%
- Tasa de descuento del 42%

Tabla 68: Indicadores de rentabilidad

| | |
|--|---------------------|
| TMRR (Tasa de rentabilidad minima esperada) | 13,00% |
| VPN | \$ 7.956.612 |
| TIR | 69% |
| Razon Beneficio - Costo | 1,10 |
| PRI (Perio de Recuperacion de la Inversion) Años | 1,81 |

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados arrojados indican que el proyecto además de ser viable, también resulta factible y es rentable, ya que se evidencia un VPN positivo (Valor presente neto) y una TIR (Tasa interna de retorno) del 69%, lo que indica que la inversión podrá recuperarse, dejando a la vez un rendimiento al termino de los 5 años proyectados por valor de \$7'956.612 a valores de hoy.

La razón Costo-Beneficio de 1,10, indica también que el proyecto es viable, ya que se obtuvo un resultado mayor a 1.

En cuanto al periodo de recuperación de la inversión (PRI), se calcula que después de la puesta en marcha, el proyecto empezara a generar ganancias después de recuperar lo invertido al termino de los primeros 1,81 años, más específicamente después de 1 año y 9 meses.

9.5 Análisis de sensibilidad

Teniendo en cuenta que las condiciones del ambiente y del mercado son tan cambiantes, se hace necesario prever y simular posibles situaciones que puedan afectar el proyecto, para ello, se analiza la forma en el que el mismo responderá a cambios en las variables más significativas como una disminución en las ventas o un incremento en los costos.

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se sometieron a simulación 3 posibles situaciones o escenarios utilizando el método Montecarlo:

- **Escenario 1:** Disminución en las ventas en un 5%

- **Escenario 2:** Incremento en los gastos operativos de un 5%
- **Escenario 3:** Incremento en los costos de impuestos para la constitución en un 5%

Tabla 69: Análisis de sensibilidad, escenario 1

| Estado de Resultados | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Ingreso por ventas | \$ 111.333.825 | \$ 119.238.527 | \$ 127.704.462 | \$ 136.771.479 | \$ 146.482.254 | |
| Costo de ventas | | | | | | |
| Compras materiales | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 | |
| Utilidad Bruta | \$ 55.126.987 | \$ 59.041.003 | \$ 63.232.914 | \$ 67.722.451 | \$ 72.530.745 | |
| Gastos Operacionales | | | | | | |
| Personal | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 | |
| Otros gastos operacionales | \$ 11.427.223 | \$ 11.878.108 | \$ 12.490.481 | \$ 13.139.962 | \$ 13.828.870 | |
| Gastos de publicidad | \$ 390.000 | | | | | |
| Gastos de papelería | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 | |
| Total Gastos Operacionales | \$ 48.261.847 | \$ 50.507.010 | \$ 53.434.597 | \$ 56.538.078 | \$ 59.828.095 | |
| Utilidad Operacional | \$ 6.865.140 | \$ 8.533.993 | \$ 9.798.317 | \$ 11.184.373 | \$ 12.702.650 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 6.865.140 | \$ 8.533.993 | \$ 9.798.317 | \$ 11.184.373 | \$ 12.702.650 | |
| Impuestos | \$ 2.059.542 | \$ 2.560.198 | \$ 2.939.495 | \$ 3.355.312 | \$ 3.810.795 | |
| Utilidad Neta | \$ 4.805.598 | \$ 5.973.795 | \$ 6.858.822 | \$ 7.829.061 | \$ 8.891.855 | |
| Flujo de caja totalmente neto | | | | | | |
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | | \$ 4.805.598 | \$ 5.973.795 | \$ 6.858.822 | \$ 7.829.061 | \$ 8.891.855 |
| Depreciaciones | | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Flujo de caja neto | | \$ 6.222.048 | \$ 7.390.245 | \$ 8.275.272 | \$ 9.245.511 | \$ 10.308.305 |
| Inversiones | \$ 15.846.328 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FCTN | -\$ 15.846.328 | \$ 6.222.048 | \$ 7.390.245 | \$ 8.275.272 | \$ 9.245.511 | \$ 10.308.305 |
| Flujo Acumulado | | -\$ 9.624.280 | -\$ 2.234.035 | \$ 6.041.238 | \$ 15.286.748 | \$ 25.595.053 |
| TMRR (Tasa de rentabilidad mínima esperada) | | | | 13,00% | | |
| VPN | | | | -\$ 899.659 | | |
| TIR | | | | 39% | | |
| Razon Beneficio - Costo | | | | 1,04 | | |
| PRI (Perio de Recuperacion de la Inversion) Años | | | | 2,33 | | |

Fuente: Elaboración Propia

Ante la Disminución en las ventas de un 5% es importante mencionar que la constante variación de la dinámica del mercado con respecto a los gustos e intereses de los consumidores crea una probabilidad de variación en la proyección de ventas. Dada esta situación, al suponer que las ventas caigan en un 5%, se puede concluir que es un escenario altamente peligroso para el proyecto al generar VPN negativo de \$899.659, por tal razón, el flujo de caja neto se ve afectado drásticamente y prolonga el tiempo de recuperación de la inversión a 2.33 años, además, la TIR baja a un 39% con respecto a la inicial.

Sin embargo, a pesar de ser un escenario pesimista y no deseado, el proyecto sigue siendo un proyecto factible, viable y rentable.

Tabla 70: Análisis de sensibilidad, escenario 2

| Estado de Resultados | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Ingreso por ventas | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 | |
| Costo de ventas | | | | | | |
| Compras materiales | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 | |
| Utilidad Bruta | \$ 60.986.662 | \$ 65.316.715 | \$ 69.954.202 | \$ 74.920.950 | \$ 80.240.337 | |
| Gastos Operacionales | | | | | | |
| Personal | \$ 38.014.855 | \$ 40.295.747 | \$ 42.713.491 | \$ 45.276.301 | \$ 47.992.879 | |
| Otros gastos operacionales | \$ 11.998.584 | \$ 12.472.014 | \$ 13.115.005 | \$ 13.796.960 | \$ 14.520.314 | |
| Gastos de publicidad | \$ 409.500 | | | | | |
| Gastos de papelería | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 | \$ 306.308 | |
| Total Gastos Operacionales | \$ 50.674.939 | \$ 53.032.360 | \$ 56.106.327 | \$ 59.364.982 | \$ 62.819.500 | |
| Utilidad Operacional | \$ 10.311.723 | \$ 12.284.355 | \$ 13.847.875 | \$ 15.555.968 | \$ 17.420.837 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 10.311.723 | \$ 12.284.355 | \$ 13.847.875 | \$ 15.555.968 | \$ 17.420.837 | |
| Impuestos | \$ 3.093.517 | \$ 3.685.306 | \$ 4.154.362 | \$ 4.666.790 | \$ 5.226.251 | |
| Utilidad Neta | \$ 7.218.206 | \$ 8.599.048 | \$ 9.693.512 | \$ 10.889.177 | \$ 12.194.586 | |
| Flujo de caja totalmente neto | | | | | | |
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | | \$ 7.218.206 | \$ 8.599.048 | \$ 9.693.512 | \$ 10.889.177 | \$ 12.194.586 |
| Depreciaciones | | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Flujo de caja neto | | \$ 8.634.656 | \$ 10.015.498 | \$ 11.109.962 | \$ 12.305.627 | \$ 13.611.036 |
| Inversiones | \$ 15.846.328 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FCTN | -\$ 15.846.328 | \$ 8.634.656 | \$ 10.015.498 | \$ 11.109.962 | \$ 12.305.627 | \$ 13.611.036 |
| Flujo Acumulado | | -\$ 7.211.672 | \$ 2.803.826 | \$ 13.913.789 | \$ 26.219.416 | \$ 39.830.452 |
| TMRR (Tasa de rentabilidad mínima esperada) | | | | 13,00% | | |
| VPN | | | | \$ 4.399.020 | | |
| TIR | | | | 57% | | |
| Razon Beneficio - Costo | | | | 1,07 | | |
| PRI (Perio de Recuperacion de la Inversion) Años | | | | 2,30 | | |

Fuente: Elaboración Propia

Ante el Aumento en los gastos operativos de un 5%, se puede concluir que genera un VPN de \$4'399.020 mucho menor frente al planteado por el escenario base; por tal motivo, el flujo de caja neto presenta una leve disminución en sus utilidades, arrojando un periodo de retorno de la inversión al termino de 2.33 años, y la TIR baja a un 57% con respecto a la inicial.

Aunque dicho escenario es negativo en comparación al escenario base, no afecta a la viabilidad y puesta en marcha del proyecto, sin embargo, el periodo de recuperación de la inversión se extiende un poco más de 2 años.

Tabla 71: Análisis de sensibilidad, escenario 3

| Estado de Resultados | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Ingreso por ventas | \$ 117.193.500 | \$ 125.514.239 | \$ 134.425.749 | \$ 143.969.978 | \$ 154.191.846 | |
| Costo de ventas | | | | | | |
| Compras materiales | \$ 56.206.838 | \$ 60.197.524 | \$ 64.471.548 | \$ 69.049.028 | \$ 73.951.509 | |
| Utilidad Bruta | \$ 60.986.662 | \$ 65.316.715 | \$ 69.954.202 | \$ 74.920.950 | \$ 80.240.337 | |
| Gastos Operacionales | | | | | | |
| Personal | \$ 36.204.624 | \$ 38.376.901 | \$ 40.679.516 | \$ 43.120.286 | \$ 45.707.504 | |
| Otros gastos operacionales | \$ 11.427.223 | \$ 11.878.108 | \$ 12.490.481 | \$ 13.139.962 | \$ 13.828.870 | |
| Gastos de publicidad | \$ 390.000 | | | | | |
| Gastos de papelería | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 264.600 | \$ 277.830 | \$ 291.722 | |
| Total Gastos Operacionales | \$ 48.261.847 | \$ 50.507.010 | \$ 53.434.597 | \$ 56.538.078 | \$ 59.828.095 | |
| Utilidad Operacional | \$ 12.724.815 | \$ 14.809.705 | \$ 16.519.605 | \$ 18.382.872 | \$ 20.412.242 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 12.724.815 | \$ 14.809.705 | \$ 16.519.605 | \$ 18.382.872 | \$ 20.412.242 | |
| Impuestos | \$ 6.362.408 | \$ 7.404.853 | \$ 8.259.802 | \$ 9.191.436 | \$ 10.206.121 | |
| Utilidad Neta | \$ 6.362.408 | \$ 7.404.853 | \$ 8.259.802 | \$ 9.191.436 | \$ 10.206.121 | |
| Flujo de caja totalmente neto | | | | | | |
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | | \$ 6.362.408 | \$ 7.404.853 | \$ 8.259.802 | \$ 9.191.436 | \$ 10.206.121 |
| Depreciaciones | | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 | \$ 1.416.450 |
| Flujo de caja neto | | \$ 7.778.858 | \$ 8.821.303 | \$ 9.676.252 | \$ 10.607.886 | \$ 11.622.571 |
| Inversiones | \$ 15.846.328 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FCTN | -\$ 15.846.328 | \$ 7.778.858 | \$ 8.821.303 | \$ 9.676.252 | \$ 10.607.886 | \$ 11.622.571 |
| Flujo Acumulado | -\$ 8.067.470 | \$ 753.832 | \$ 10.430.085 | \$ 21.037.970 | \$ 32.660.541 | |
| TMRR (Tasa de rentabilidad mínima esperada) | | | | 13,00% | | |
| VPN | | | | \$ 1.950.046 | | |
| TIR | | | | 49% | | |
| Razon Beneficio - Costo | | | | 1,10 | | |
| PRI (Período de Recuperación de la Inversión) Años | | | | 2,71 | | |

Fuente: Elaboración Propia

El incremento en los costos de impuestos para la constitución en un 5% se supone partiendo del constante cambio en la legislación tributaria del país, lo que crea una probabilidad de alta ocurrencia en la variación del costo de los impuestos planteados al inicio del proyecto. Dada esta situación, al suponer que los impuestos aumentan al 5%, se puede evidenciar que genera una disminución drástica en el valor presente neto frente al planteado por el escenario base, arrojando un VPN de \$1'950.046; por lo tanto, el flujo de caja neto decrece, arrojando así un PRI al término de 2.71 años y la TIR baja a un 49% con respecto a la inicial.

Este escenario, es uno de los escenarios con mayor impacto negativo sobre el proyecto, sin embargo, el proyecto deberá estar preparado para el incremento repentino de los impuestos asociados a la constitución por un poco más de lo previsto, ya sea a partir de la aplicación de estrategias como el incremento en los precios de venta o disminución del costo de producción.

10. CONCLUSIONES

En el municipio de Ginebra valle del cauca, el consumo y los hábitos saludables han comenzado a hacer parte de nuestra cultura, además de ser un pueblo atractivo para los turistas por su tradicional gastronomía, por lo tanto, el municipio ofrece un panorama muy atractivo para crear empresa.

El proyecto consistió en el estudio de factibilidad de la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de yogurt orgánico para el municipio de Ginebra, cuyo mercado objetivo lo componen personas del municipio que pertenecen a los estratos socioeconómicos 2,3 y 4, cuyas edades oscilan entre los 15 y 59 años. El estudio de mercado permitió determinar las características de la demanda y oferta de los productos lácteos, en este caso el yogurt, con el fin de cuantificar la demanda de los productos en sus diferentes presentaciones, realizando proyecciones de ventas para los 5 primeros años de funcionamiento.

La razón de ser de la organización es la de ofrecer yogures orgánicos por pedido y exclusivos, con el fin de satisfacer no solo los gustos y deseos particulares de los clientes, sino también sus dietas. Se ofertarán yogures orgánicos en tres líneas; Yogurt con fruta, Yogurt griego y Kumis en sus respectivas presentaciones.

Para la puesta en marcha del proyecto se estimó una inversión inicial de \$15'846.328 dicha inversión está conformada por el concepto de compra de activos fijos, costos de constitución y capital de trabajo, esta inversión será cubierta en su totalidad por los aportes sociales, a fin de mitigar el endeudamiento a corto plazo.

Las ventas proyectadas indican que se generará una utilidad neta de \$8'907.371 para el primer año, por lo tanto, el proyecto producirá beneficios desde el primer año de operación.

Los costos fijos totales para el primer año de operación alcanzan los \$56'206.838 en compra de insumos y los \$ \$48'261.847 en gastos operacionales.

En cuanto al análisis del punto de equilibrio, se evidencia que, para soportar dichos costos y gastos anuales, se deben de vender para el primer año 11.418 unidades o yogures de cualquier presentación, con un costo promedio unitario de fabricación de \$7.228 y a un precio de venta unitario promedio de \$8.109, de este modo, se obtiene un margen de ganancia unitario de \$880.

A partir del análisis del flujo de caja, se concluye que el proyecto estará en capacidad de responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo, Por lo tanto, el proyecto resulta factible y rentable, resulta viable tanto técnicamente como financiera y económicamente, ya que se obtuvo un VPN positivo (Valor presente neto) \$7'956.612, además de obtener una TIR (Tasa interna de retorno) del 69%, es decir, que la inversión podrá recuperarse en un periodo de 1.8

años, dejando a la vez un rendimiento al término de los 5 años proyectados por valor de \$7'956.612 a valores de hoy.

La razón Costo-Beneficio de 1,10, indica también que el proyecto es viable, puesto que se obtiene un resultado mayor a 1.

Finalmente, para el análisis de sensibilidad se proyectaron 3 escenarios negativos posibles, los cuales permitieron determinar la manera en la que el proyecto responderá a los cambios de las variables más significativas, como la disminución en las ventas (escenario 1), el aumento en los costos (escenario 2), y el incremento en los impuestos (escenario 3) los cuales deben ser solventados o mitigados a través de estrategias, siendo estas principalmente de marketing o de negociación con los proveedores.

BIBLIOGRAFIA

Agronet MinAgricultura, (2018, 19 junio) Industria del yogur sigue creciendo en Colombia. Recuperado 5 agosto, 2020, de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Industria-del-yogur-sigue-creciendo-en-Colombia.aspx>

Alival, (2020). Productos. Recuperado de 21 septiembre, 2020, de <https://www.alival.com.co/product-category/derivados-lacteos/>

Alpina, (2020). Historia. Recuperado de 5 agosto, 2020, de <https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/quienes-somos/historia>

Alpina, (2020). Productos. Recuperado de 21 septiembre, 2020, de <https://www.alpina.com/productos>

Anales de pediatría, (2006, agosto) Probióticos. Concepto y mecanismos de acción. Recuperado de <https://www.analesdepediatría.org/es-probioticos-concepto-mecanismos-accion-articulo-13092364>

Baca, Gabriel. (2006). Estudio técnico. Evaluación de Proyectos. 6ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Boletinagrario, (2013). Edulcorante. Recuperado 7 abril, 2020, de <https://boletinagrario.com/ap-6,edulcorante,1063.html>

Breastcancer, (2018, 20 noviembre). ¿En qué consiste una alimentación saludable? Recuperado 7 abril, 2020, de https://www.breastcancer.org/es/consejos/nutricion/alimentacion_saludable

Cámara de Comercio de Bogotá, (2020). Descripción actividades económicas. Recuperado de 28 enero, 2021, de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Cali, (2020). Como crea empresa. Recuperado de 20 febrero, 2021, de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>.

Cámara de Comercio de Cali, (2020). Guía práctica de cómo crear y formalizar tu empresa. Recuperado de 20 febrero, 2021, de <https://www.ccc.org.co/landing/guia-para-crear-y-formalizar-empresa-2020/>.

Colanta, (2020). Productos. Recuperado de 21 septiembre, 2020, de <https://colanta.com/sabe-mas/productos/yogures/>

Confecoop, (2019, 2 diciembre). El Ministerio de comercio, industria y turismo emite el Decreto 957 de 2019. Recuperado 5 abril, 2020, de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/el-ministerio-de-comercio-industria-y-turismo-emite-el-decreto-957-de-2019/>

Consejo Municipal Buga, (2019). Acuerdo No 085 de 2019. P. 4. Recuperado 1 marzo, 2021, de https://guadalajaradebugavalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/guadalajara-debugavalledelcauca/content/files/000547/27327_acuerdo-085-de-2019.PDF

DANE, (2018). Encuesta Anual Manufacturera. Bogotá D.C. P. 8-9. Recuperado 7 Agosto, 2020, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2018.pdf

David, F. (1997), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, 200pp.

Diario Occidente, (2020, 11 febrero). Equilibrar la nutrición es una obligación para las marcas. Recuperado 5 octubre, 2020, de <https://occidente.co/secciones/salud/equilibrar-la-nutricion-es-una-obligacion-para-las-marcas/>

Dinero, (2019, 24 abril). Despego la economía naranja. Recuperado 20 marzo, 2020, de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-colombia-2019/270029>

Drucker, P. (1994) La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios. Barcelona: Edsa. ISBN 978-84-455-0099-6

Estatuto Tributario. Artículo 437. Disponible en: <https://estatuto.co/>. Consultado: 23 febrero, 2020.

ECURED. Alimento orgánico. Disponible en: https://www.ecured.cu/Alimento_org%C3%A1nico. Consultado: 7 abril, 2020.

El País, (2020, 05 enero). Así son Roldanillo y Ginebra, los primeros Pueblos Mágicos del Valle del Cauca. Recuperado 20 marzo, 2020, de <https://www.elpais.com.co/valle/asi-son-roldanillo-y-ginebra-los-primeros-pueblos-magicos-del-del-cauca.html>

FEDEGAN, (2019, 06 septiembre). Para el sector lechero en Colombia, el futuro es incierto. Recuperado 11 agosto, 2020, de <https://www.fedegan.org.co/noticias/para-el-sector-lechero-en-colombia-el-futuro-es-incierto#:~:text=Durante%20los%20a%C3%B1os%202015%20y,los%207.000%20millones%20de%20litros.>

FILIOL, Louis Jacques, CISNEROS MARTINEZ, Luis, & MEJIA MORELOS, Jorge. Op. cit., 41.

LONGENECKER, Justin, MOORE, Carlos, PETTY, William & PALICH, Leslie. Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras (Catorceava ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A, 2010. Pág. 151.

Marketing y Finanzas, (2018, 5 noviembre). Cómo Crear una Empresa en Colombia y no Morir en el Intento. Recuperado 5 abril, 2020, de <https://www.marketingyfinanzas.net/2018/11/como-crear-una-empresa-en-colombia/>

Maslow, A. (1969). Teoria De La Motivacion Humana, en Shafritz, J.M., Steven-Ott, J., & Jang, Y.S. (Ed.).

MinAgricultura, (2019, 30 junio) Cadena Láctea. Recuperado 11 agosto, 2020, de <http://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

MinAgricultura, (2020, 11 agosto) Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadena. Recuperado 11 agosto, 2020, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Pages/default.aspx>

Mullins, Walker, Boyd y Larréché. (2007). Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. ed 5. Capítulo 2: Implicaciones de estrategias corporativas y de negocio en marketing, Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia: McGrawHill.

Naresh K. Malhotra. (2008). Investigación de Mercados, 5ª edición, Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia: Pearson.

Porter Michael. (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. México: Editorial compañía Editorial continental.

Promonegocios, (2016, 19 septiembre). Definición de Investigación de Mercados. Recuperado 7 abril, 2020, de <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

Quality Assurance and Food Safety, (2014, 11 diciembre). Garantía de calidad y seguridad alimentaria. Recuperado 16 octubre, 2020, de <https://www.qualityassurancemaq.com/article/qa1214-food-industry-trends-2015/>

Real Academia Española. Conceptos y definiciones. Disponible en: <https://www.rae.es/>. Consultado: 7 abril 2020.

Salazar P. Cecilia; Del Castillo Santiago. (2018). Fundamentos básicos de estadística. Disponible en PDF en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13720/3/Fundamentos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica-Libro.pdf>

SCHUMPETER, J. 1942. Capitalismo, socialismo y democracia. Ed. Folio. Pág. 118-124.

Schumpeter, J. A. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. México DF., México: Fondo de Cultura Económica.

Valle invencible, (2020). ¿Qué es ValleINN? Recuperado de 9 septiembre, 2020, de <https://www.valledelcauca.gov.co/competitividad/publicaciones/60455/que-es-valle-inn/>

VARELA V., Rodrigo. (2008) INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas -- 3aed. -Pearson Educación de Colombia, Ltda.