

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA  
Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SALUDABLES BASADOS EN YOGURT  
GOURMET EN LA CIUDAD DE PASTO**

**LUIS ALBEIRO JAJAY MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO**

**2018**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA  
Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SALUDABLES BASADOS EN YOGURT  
GOURMET**

**LUIS ALBEIRO JAJAY MARTINEZ**

**Trabajo de grado modalidad Diplomado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Agroindustrial**

**Asesor:**

**ARMANDO MIRANDA VELA**

**Docente del Diplomado Modelo de Negocios Innovadores**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL**

**PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL**

**SAN JUAN DE PASTO**

**2018**

### **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2018

### **Resumen**

La alimentación es uno de los temas más importantes que se debe tener en cuenta en los últimos tiempos, pues esta garantiza un estado de salud y una buena calidad de vida, por el contrario, si una persona lleva una dieta no balanceada dedicada al consumo de comidas rápidas o alimentos que no le brindan los requerimientos nutricionales que el organismo necesita, esta se verá afectada en su salud tanto física como psicológica, pues de aquí se desencadena un gran número de enfermedades que está afectando a la población.

**Abstract**

Food is one of the most important issues that should be taken into account in recent times, because it guarantees a state of health and a good quality of life, on the contrary, if a person leads an unbalanced diet dedicated to the consumption of fast foods or foods that do not provide the nutritional requirements that the body needs, this will be affected in both physical and psychological health, because it triggers a large number of diseases that is affecting the population.

## Contenido

	<b>pág.</b>
Introducción .....	14
1. Problema de Estudio .....	16
1.1 Objeto de Estudio .....	16
1.2 Área de Investigación .....	16
1.3 Línea de Investigación .....	16
1.4 Descripción del Problema .....	16
2. Formulación del Problema .....	18
3. Objetivos .....	19
3.1 Objetivo General .....	19
3.2 Objetivos Específicos .....	19
4. Justificación .....	21
5. Marco Referencial .....	23
5.1 Marco Teórico .....	23
5.1.1 Lean Canvas .....	23
5.1.2 Modelo Canvas .....	24
5.1.3 Lean Startup .....	25
5.2 Referente al Producto .....	25
5.2.1 Yogur en la salud humana .....	25
5.2.2 Yogurt parte de una Dieta saludable .....	27
5.2.3 Consumir Yogurt griego o yogurt gourmet .....	27
5.2.4 Fortalecimiento del Sistema inmune .....	27

5.3	Marco Conceptual .....	28
5.4	Marco Legal .....	30
5.5	Marco Contextual.....	32
5.5.1	Aspectos socio económicos .....	33
5.5.2	Aspectos demográficos .....	33
5.5.3	Importancia de sector lácteo en Nariño .....	35
6.	Metodología.....	36
6.1	Diseño del Estudio .....	36
7.	Modelo de Negocio .....	40
8.	Propuesta de Valor.....	41
8.1	Perfil del Cliente.....	41
8.2	Mapa De Valor .....	42
8.3	Encaje.....	43
8.3.1	Encaje problema-solución.....	43
8.1.1	Encaje producto-mercado .....	44
8.2.1	Encaje modelo de negocio .....	44
9.	Segmento de Mercado .....	46
10.	Estrategias de Mercado.....	51
10.1	Estrategias de Distribución.....	51
10.2	Estrategias de comunicación y publicidad. ....	53
10.3	Estrategias de Servicio. ....	55
10.4	Estrategia de Promoción.....	57
11.	Recursos y Actividades Clave .....	59

11.1 Ficha técnica del producto yogurt entero tipo gourmet, producto bandera de CAPRICHOS Yogurteria gourmet.....	60
11.2 Descripción Del Proceso .....	62
11.3 Diagrama de flujo de elaboración del Yogurt entero tipo gourmet.....	63
11.3.1 Recepción e Higienización de la materia prima (leche). .....	63
11.3.2 Pruebas de calidad.....	64
11.3.3 Pasteurización .....	66
11.3.4 Inoculación del cultivo láctico del Yogurt.....	66
11.3.5 Incubación.....	67
11.3.6 Rompimiento del cuajo .....	67
11.3.7 Adición del azúcar, la salsa de fruta y conservante .....	67
11.3.8 Envasar, rotular y refrigerar.....	67
11.4 Flujograma de Procesos .....	68
11.5 Balance de Materia.....	69
11.6 Cálculos de Balance de Materia .....	70
11.7 Localización, Diseño y Distribución de Planta .....	71
11.7.1 Localización .....	71
11.7.2 Diseño y distribución de planta.....	72
11.7.3 Capacidad instalada .....	77
11.7.4 Necesidades y Requerimientos .....	78
12. Modelo Organizacional.....	81
12.1 Estructura Organizacional .....	81
12.1.1 Personal requerido .....	82

12.2	Aliados Clave .....	85
12.3	Matriz De Entornos (PESTEL + Porter) .....	86
12.4	Matriz ERIC .....	92
12.5	Identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (matriz DOFA) para el desarrollo de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet en la ciudad de pasto. 93	
12.6	Aspectos Estratégicos De La Organización .....	95
12.6.1	Misión .....	95
12.6.2	Visión.....	95
12.6.3	Políticas.....	96
12.7	Aspectos Legales.....	96
12.7.1	Requisitos comerciales.....	96
12.7.2	Requisitos tributarios .....	98
12.7.3	Requisitos de funcionamiento.....	98
12.7.4	Salud Ocupacional y Seguridad Industrial Salud ocupacional.....	98
13	Análisis Financiero .....	102
13.1	Plan de Inversión y Financiación .....	102
13.1.1	Inversiones en activos fijos.....	103
13.1.2	Inversiones en capital de trabajo.....	105
13.1.3	Inversiones en gastos preoperativos.....	105
13.2	Presupuestos .....	106
13.2.1	Supuestos Macroeconómicos.....	107
13.2.2	Presupuesto de Ingresos .....	107

13.2.3	Presupuesto de costos de producción.....	108
13.2.4	Presupuestos de gastos de administración y ventas .....	112
13.3	Proyecciones Financieras .....	113
13.4	Evaluación Financiera .....	115
13.4.1	Punto de equilibrio.....	115
13.4.2	Indicadores Financieros .....	117
13.4.3	Criterios de evaluación y concepto de viabilidad .....	118
	Conclusiones.....	120
	Recomendaciones .....	122
	Bibliografía .....	123
	ANEXOS .....	126

**Lista de Tablas**

	<b>pág.</b>
Tabla 1 Marco legal .....	30
Tabla 2 Diseño Metodológico .....	36
Tabla 3 Lienzo canvas del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet en la ciudad de pasto .....	40
Tabla 4 Perfil del cliente .....	41
Tabla 5 Características de mapa de valor.....	42
Tabla 6 Segmento de mercado personas entre las edades de 15 a 38 años .....	47
Tabla 7 Segmento de mercado por familias de estratos 2 al 5 .....	48
Tabla 8 Estrategias de distribución .....	52
Tabla 9 Estrategias de comunicación y publicidad.....	54
Tabla 10 Estrategias de servicio.....	55
Tabla 11 Estrategia de promoción.....	57
Tabla 12 Características Técnicas del producto.....	59
Tabla 13 Clasificación de áreas de las instalaciones CAPRICHOS Yogurteria gourmet.....	77
Tabla 14 Ficha cálculos de capacidad instalada.....	78
Tabla 15 Primer año de producción .....	78
Tabla 16 Requerimientos técnicos de equipos .....	78
Tabla 17 Materias primas para elaboración de Yogurt y Kumis natural sin sabor y sin acompañantes .....	79
Tabla 18 Maquinaria, Equipos, Utensilios Y Empaques Para Elaboración De Yogurt Y Kumis .....	80
Tabla 19 Funciones requerida para el personal de trabajo .....	82
Tabla 20 Plan de inversión y financiación .....	103
Tabla 21 Inversiones de activos fijos .....	104
Tabla 22 Cuantificación de las inversiones en capital de trabajo .....	105
Tabla 23 Inversiones en gastos preoperativos.....	106
Tabla 24 Supuestos macroeconómicos .....	107

Tabla 25	Proyección de Precios por producto.....	107
Tabla 26	Proyección de ventas en cantidades .....	107
Tabla 27	Proyección de ingresos operacionales.....	108
Tabla 30	Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de Kumis natural .....	110
Tabla 31	Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de una porción de Yogurt gourmet y sus acompañantes.....	110
Tabla 32	Presupuesto de mano de obra directa .....	111
Tabla 33	Costo Unitario de Mano de Obra directa .....	111
Tabla 34	Presupuesto de Costos indirectos de fabricación .....	111
Tabla 35	Presupuestos de sueldos a empleados administración y ventas .....	112
Tabla 36	Presupuesto de gastos administración.....	112
Tabla 37	Presupuesto de gastos en ventas.....	113
Tabla 38	Balance General Proyectado .....	114
Tabla 29	Estado de Resultados Proyectado .....	114
Tabla 30	Estado de Flujo de Caja Proyectado .....	115
Tabla 31	Punto de equilibrio en unidades .....	116
Tabla 32	Indicadores financieros .....	118
Tabla 33	Flujo de caja para la aplicación de los criterios de evaluación financiera .....	118
Tabla 34	Criterios de evaluación financiera.....	119

## Introducción

La leche y sus derivados (Yogurt, Kumis) son alimentos de alto valor nutricional, fuentes de proteínas, vitaminas (vitaminas del grupo B: especialmente B2 o riboflavina y vitamina B12) y minerales (Calcio, Hierro, Magnesio, Fosforo, Potasio, Zinc) (Berterreche , 2011), especialmente de calcio de fácil asimilación, por lo cual la ingesta de lácteos está relacionada con el contenido de este mineral en el tejido óseo (Huncharek, Muscat, & Kupelnick, 2008). Las ventajas del consumo de lácteos para la salud, han sido ampliamente documentadas en la literatura científica, entre las cuales se cuentan la protección contra el riesgo de sufrir de obesidad (Shin, Yoon, Lee, Kim, & Oh, 2013); reducción del riesgo de baja masa ósea, infarto, síndrome metabólico y algunos tipos de cáncer (Weaver, 2010); reducción de la presión sanguínea en jóvenes; reducción de factores de riesgo de enfermedades crónicas y reducción en la prevalencia de caries dental (Takana, Miyake, & Sasaki, 2010).

En general, la composición nutricional del yogurt es muy similar a la de la leche, de la cual procede. Si bien existe una diferencia en cuanto a la presencia de lactosa, azúcar presente en el yogur en cantidades mínimas, debido a que durante la fermentación se transforma en ácido láctico. Esto supone un factor importante para las personas que padezcan intolerancia a la lactosa, ya que gracias al bajo contenido de ésta en los yogures, suelen tolerar perfectamente el consumo de estos productos (Fundación Española de la Nutrición, 2011).

Además, se sabe que las bacterias vivas del yogurt ayudan a equilibrar la flora bacteriana del intestino y a potenciar el sistema de defensas contra infecciones y otras enfermedades, por lo que su consumo puede ser beneficioso tras episodios de diarrea, tratamiento con antibióticos, o incluso para mejorar la digestión, ya que las proteínas del yogur son de mejor digestibilidad que las de la leche (SÁNCHEZ, 2010).

Adicionalmente, en Colombia se viene incrementando el sobrepeso y la obesidad de la población, que pasó de 46% en 2005, a 52% en 2010, por lo cual es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la ingesta de productos lácteos (datos recuperados de (Restrepo , Rodríguez , & Angulo, 2015)). Por tal razón, el objetivo de este modelo de negocio consiste en implementar un sitio especializado tipo gourmet para la producción y venta de yogur en diferentes presentaciones y combinaciones con acompañantes como cereales, frutas deshidratadas, frutas en almíbar, salsas de frutas, productos de galletería, etc. En donde el cliente-consumidor además recibirá una atención personalizada e inmediata, al momento de preparar el producto a consumir ya que será el cliente el encargado de seleccionar las combinaciones que a su gusto desea llevar.

La idea de negocio se desarrollara en el modelo de negocio canvas, bajo sus nueve bloques: segmento de mercado, relaciones con el cliente, canales de venta y distribución, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costos, fuentes de ingresos y lo más importante la propuesta de valor: *El yogurt gourmet está dirigido a personas con inadecuados hábitos de alimentación que quieren consumir un alimento natural y saludable para reducir efectos negativos en la salud y permitir seguir una dieta saludable mejorando su estilo de vida. A diferencia de la competencia el producto ofrecido es fresco combinado con una serie de acompañantes, con una mínima cantidad de conservantes y aditivos.*

## **1. Problema de Estudio**

El problema planteado en el proyecto se deriva de:

La falta de lugares especializados en la venta de productos saludables (Yogurt gourmet), que ofrezcan una atención rápida y personalizada, en la ciudad de Pasto.

### **1.1 Objeto de Estudio**

El presente documento, corresponde a un perfil de modelo de negocio innovador, conforme a los lineamientos, impartidos durante los módulos del diplomado de “Modelo de Negocios Innovadores”.

### **1.2 Área de Investigación**

Este estudio se encuentra dentro del área productiva ya que abarca temáticas afines con el desarrollo de nuevos productos de tipo agroindustrial, diseño de proceso y la práctica de principios administrativos que son propios del campo profesional.

### **1.3 Línea de Investigación**

Los contenidos del presente trabajo se ajustan a línea de desarrollo empresarial y emprendimiento.

### **1.4 Descripción del Problema**

Actualmente las personas adoptan hábitos inadecuados de alimentación los cuales causan efectos negativos en la salud y por ende en su calidad de vida; muchas personas tienen acceso a alimentos que no aportan los nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo afectando así también el bienestar social y psicológico de quienes llevan una dieta no balanceada.

Hoy por hoy existe en el comercio sitios encaminados a ofrecer alimentos de consumo rápido o también denominados comidas rápidas, que en su estructura contienen gran cantidad de grasas,

harinas, calorías, sales, azúcares y conservantes, los cuales afectan directamente la salud del consumidor ocasionando problemas a mediano y largo plazo.

Por otra parte, el mercado de alimentos se encuentra en constante desarrollo, ya que los individuos necesitan contar con mejores alternativas que permitan comer fuera del hogar, pues la vida actual y los ritmos de estudios, trabajo y otras ocupaciones dificultan la alimentación dentro de este. Razón por la cual es importante crear nuevos espacios donde la gente pueda acceder a una alimentación saludable, asequible y rápida, ofreciendo alimentos como el yogurt pues además de ser agradable para el paladar, es de rápido consumo y brinda muchos beneficios hacia el organismo humano.

Según Parra Huertas (2012), el yogurt es un alimento que ha crecido año tras año debido, a los beneficios percibidos en la salud, ya que contiene probióticos, los cuales, consumidos en cantidades suficientes, ejercen efectos benéficos en la población microbiana del tracto gastrointestinal, también ofrece gran cantidad de vitaminas del grupo B, calcio, proteínas y otros que son requerimientos necesarios en una buena alimentación; además es un alimento de rápido consumo que cumple con las exigencias de las personas y que están acordes con los actuales ritmos de vida, de aquí surge la necesidad de crear un sitio especializado tipo gourmet en la producción, venta y distribución de yogurt natural en donde se ofrezca además una variedad de acompañantes como cereales, frutas frescas, frutas deshidratadas, frutas en almíbar, salsas de frutas, productos de galletería, panadería y pastelería, etc.

En resumen el problema consiste en la baja existencia de una oferta de productos saludables en la ciudad de Pasto, por esta razón se ve la necesidad de crear una empresa que brinde al consumidor un alimento sano elaborado a base de yogurt natural tipo gourmet, que además ofrezca un servicio personalizado y rápido.

## **2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el modelo de negocio apropiado para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción, venta y distribución de alimentos saludables (Yogurt gourmet en diferentes presentaciones y combinaciones) mediante una atención rápida y personalizada, en la ciudad de Pasto?

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de negocio para creación de una empresa especializada en la producción, venta y distribución de alimentos saludables, basados en yogurt gourmet en diferentes presentaciones y combinaciones en la ciudad de Pasto.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Definir la propuesta de valor para la puesta en marcha del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet.
- Definir el segmento de mercado más apropiado para la puesta en marcha del modelo de negocio de una empresa dedicada a la producción, venta y distribución de yogurt tipo gourmet en diferentes presentaciones y combinaciones
- Identificar recursos y actividades clave para la puesta en marcha del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet.
- Definir las estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet.
- Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave para la puesta en marcha del modelo de negocio para creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet.

- Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet.

#### 4. Justificación

La alimentación es uno de los temas más importantes que se debe tener en cuenta en los últimos tiempos, pues esta garantiza un estado de salud y una buena calidad de vida, por el contrario, si una persona lleva una dieta no balanceada dedicada al consumo de comidas rápidas o alimentos que no le brindan los requerimientos nutricionales que el organismo necesita, esta se verá afectada en su salud tanto física como psicológica, pues de aquí se desencadena un gran número de enfermedades que está afectando a la población.

El ritmo de vida acelerado que llevan las personas es uno de los factores que inducen a una alimentación inadecuada, ya que muchas personas debido a su trabajo, estudios y otros, tienen “poco tiempo” para acceder a una alimentación saludable y optan por asistir a lugares donde les ofrecen alimentos rápidos sin pensar en las prejuicios que esto puede acarrear para su salud.

Es muy importante la creación de nuevos espacios que brinden alimentos donde el consumidor pueda satisfacer sus necesidades tanto nutricionales como de tiempo; así como también de lugares donde las personas puedan recibir una atención especializada y de calidad en la cual el cliente sea lo primordial para este lugar, y que además de responder a su necesidad de la alimentación también sea un sitio agradable en donde se pueda compartir con amigos, pareja familia etc.

Uno de los alimentos que proporciona grandes beneficios a la salud humana, es el yogurt, aunque en la sociedad este es consumido como un postre, es necesario y benéfico adaptarlo al consumo diario y que forme parte importante dentro de la dieta alimenticia del ser humano pues tiene componentes como lactobacilos, nutrientes, vitaminas y minerales que protegen y regulan la flora intestinal.

Entre los beneficios que ofrece el producto es mención están:

- **Digestión:** protege el aparato digestivo contra la acidez natural del estómago, previene y controla infecciones, diarrea, estreñimiento y colitis.
- **Flora intestinal:** se recomienda después de un tratamiento con antibióticos porque ayuda a recuperar la flora intestinal afectada por estos medicamentos.
- **Cáncer:** puede reducir el riesgo de cáncer de colon, y sus microorganismos protegen o retardan la aparición de ciertos tumores.
- **Sistema inmunológico:** sus bacterias vivas protegen contra infecciones y enfermedades de la piel.
- **Energía:** proporciona energía porque contiene carbohidratos, proteínas, vitamina A y B, ácido fólico y minerales (calcio, fosforo, potasio, magnesio, zinc y yodo).

De esta manera se pretende lograr la creación de un lugar especializado en la producción, venta y distribución de yogurt natural con variedad de acompañantes como cereales, frutas frescas, frutas deshidratadas, frutas en almíbar, salsas de frutas, productos de galletería, panadería y pastelería, etc., que brinde al consumidor alimentos asequibles, exquisitos y saludables con la finalidad de minimizar los problemas de salud que tanto afectan a la población.

Este proyecto tiene un aporte muy significativo para la comunidad pues actualmente en Pasto no existe un lugar especializado en la producción, venta y distribución de yogurt natural con una presentación personalizada, lo cual está privando a las personas de aprovechar al máximo sus beneficios disfrutando a la vez de una atención especial, con un producto alimenticio preparado y servido al gusto de cada cliente.

## 5. Marco Referencial

### 5.1 Marco Teórico

#### 5.1.1 Lean Canvas.

Metodología diseñada por Ash Maurya, inspirado en el trabajo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Sirve como herramienta de apoyo para realizar la lluvia de ideas de negocio y posteriormente trabajar sobre él, en un modelo iterativo y de aprendizaje permanente. Al igual que el Modelo Canvas, tiene 9 bloques, pero su uso, es principalmente para aquellos proyectos o negocios nuevos, por lo cual su fundamentación a diferencia del modelo Canvas, es la solución del problema y la identificación del cliente (Ash., 2012 ).

<p><b>PROBLEMA</b> Los 3 problemas principales</p> <p><b>1</b></p>	<p><b>SOLUCION</b> Las 3 características principales</p> <p><b>3</b></p> <p><b>MÉTRICAS CLAVE</b> Actividades clave que medimos</p> <p><b>6</b></p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICO</b> Mensaje convincente único y claro que indica por qué somos diferentes y vale la pena comprar nuestra solución</p> <p><b>2</b></p>	<p><b>VENTAJA COMPETITIVA</b> No puede ser fácilmente copiado o comprado</p> <p><b>7</b></p> <p><b>CANALES</b> La ruta a los clientes</p> <p><b>4</b></p>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b> Clientes objetivo</p> <p><b>1</b></p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> Costes de adquisición de clientes Costes de Distribución Hosting Personas Etc.</p> <p><b>5</b></p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> Modelo de Ingresos Duración del Valor Ingresos Margen Bruto</p> <p><b>5</b></p>		

**Gráfico 1. Modelo Lean Canvas**

Fuente. ¿Cómo crear tu lienzo lean? Traducción de Julián Domínguez Laperal.

Una segunda etapa constituye la construcción de la propuesta de valor único, el cual es difícil de construir y el que más tiempo toma, sus principales características son: corta, contundente y clara, especificando en ella su diferencia de otras soluciones existentes.

### 5.1.2 Modelo Canvas.

Diseñado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, usado para plasmar modelos de negocios; entendiendo la forma en que una persona o empresa crea, genera y capta valor a través de una propuesta de valor que responde a necesidades u oportunidades de negocio donde existen clientes que estén interesados y dispuestos a pagar por ella. Este modelo difiere de Lean Canvas en que está diseñado para empresas existentes o proyectos nuevos dentro de ellas, por su funcionalidad este modelo también permite ser versátil a la hora de hacer mejoras, pues se esboza en un lienzo de 9 recuadros, con los cuales se resume la actividad y estrategia de la empresa.



**Gráfico 2. Modelo Canvas**

Fuente. ¿Cómo crear tu lienzo lean? Traducción de Julián Domínguez Laperal.

Los recuadros son: Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con el cliente, Ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave, Estructura de costos.

Analizando el modelo Lean Canvas, se asemejan en: bloque de propuesta de valor, segmento de clientes, ingresos y costos.

### **5.1.3 Lean Startup.**

“Se entiende por Startup, aquellas empresas emergentes, que aparecen con la finalidad no de vender, sino encontrar el modelo de negocios adecuado. Por lo tanto su principal esfuerzo está en entender la dinámica de su propuesta, hasta definir la mejor en el menor tiempo y con el mínimo de recursos” (EXCECyL, 2014). La propuesta de valor, debe ser acorde con las necesidades y expectativas de los clientes, haciendo que estos la prefieran por encima de otras soluciones existentes.

Según Eric Ries, son 3 elementos, los más importantes en una startup: el producto, la estrategia y la visión. El método Lean Startup proviene del método Lean manufacturing, desarrollado por Taiichi Ohno, en Toyota. Cualquiera de los derivados de la metodología Lean está basado en ofrecer un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Inicialmente, este rendimiento superior entrega exactamente lo que quieren los clientes sin problemas, demoras, molestias, errores.

## **5.2 Referente al Producto**

### **5.2.1 Yogur en la salud humana**

Dentro de los alimentos funcionales o alimentos que promueven la salud de las personas se tienen barras de cereales para deportistas, helados de crema basados en leche, margarinas reductoras de colesterol, jugos de naranja, lácteos o leches fortificados con calcio; sin embargo, productos como el yogur que contienen microorganismos como probióticos, los cuales pueden ser definidos como suplementos de microorganismos vivos que afectan benéficamente al huésped al mejorar el balance microbiano intestinal, están ganando rápidamente atención como alimentos funcionales. En relación con los alimentos, los probióticos son considerados como preparaciones en alimentos o suplementos dietarios para mejorar la salud de humanos o

animales. Dentro de ellos se encuentra el yogur, un alimento que ha crecido en popularidad año tras año debido, entre otros aspectos, a los beneficios percibidos en la salud. El yogur es uno de los alimentos lácteos fermentados que contienen probióticos, los cuales, consumidos en cantidades suficientes, ejercen efectos benéficos en la población microbiana del tracto gastrointestinal. Las bacterias que se encuentran en este producto son principalmente miembros del género *Lactobacillus* y *Bifidobacterium* (Parra , Yogur en la salud humana, 2012).

**¿Porque consumir yogurt?:** Actualmente, se consume el yogur por sus propiedades organolépticas y saludables y se ha convertido en uno de los alimentos lácteos más apetecidos del mundo con variedad de sabores y presentaciones existentes en el mercado. El yogur aporta beneficios a la salud entre los cuales se destaca: reducción de colesterol, prevención de enfermedades urogenitales (candidal vaginitis), protección y prevención contra la diarrea, control de enfermedades inflamatorias del intestino como enfermedad de Crohn y pouchitis, síndrome del intestino irritable, alivio de los síntomas de intolerancia a la lactosa y reducción del colesterol y la presión arterial.

Otros beneficios incluyen la producción de enzimas, estabilización de la microflora y reducción del riesgo de algunos tipos de cáncer, como el de colon, prevención de alergias alimentarias y prevención y tratamiento de úlcera gástrica causada por *Helicobacter pylori*. Además del consumo de yogur y sus beneficios, se ha incrementado la popularidad de alimentos o sustancias que aportan propiedades funcionales a los alimentos, ejemplos de ellos son la avena, el mango y la estevia. Las tendencias actuales y el desarrollo mundial de nuevos productos con funcionalidad han demostrado una bioactividad significativa de frutas exóticas con impacto positivo en algunos desordenes crónicos (texto recuperado de: Parra, Barrera., & Rojas, 2015, pàg. 168).

### **5.2.2 Yogurt parte de una Dieta saludable**

El consumo de leche y otros productos lácteos (yogurt y kumis) se debe considerar en el contexto de una alimentación variada y equilibrada, ya que además, el consumo de algunos alimentos se asocia con comportamientos más saludables y viceversa. En distintos estudios se ha observado que la ingesta elevada de productos lácteos y en particular la ingesta de yogurt, se acompaña de una mayor calidad de la dieta (Moreno, Cervera, Rosa, Ortega, & Díaz, 2013). Mejora la calidad de vida, mejora el buen funcionamiento del sistema digestivo, aporta nutrientes al cuerpo, los derivados lácteos son productos 100% saludables.

### **5.2.3 Consumir Yogurt griego o yogurt gourmet**

El consumo de yogurt griego o estilo griego ha aumentado y se ha establecido como un producto de alto valor nutritivo, esto debido a las propiedades nutricionales que posee al tener un alto contenido de grasa y de proteína. La grasa láctea aumenta su sabor, le da una consistencia más cremosa y permite el desarrollo de los bacilos. La proteína por su parte, ayuda a construir y reparar los músculos, además de participar en la estructura de enzimas y factores para el correcto funcionamiento del cuerpo, así mismo existen yogures adicionados de fibra que ayudan con la función digestiva y una menor cantidad de lactosa que lo hace un producto ideal para las personas intolerantes a la lactosa, así mismo contiene un gran número de bacterias ácido lácticas benéficas para la salud el intestino (Bejarano, 2013-2014).

### **5.2.4 Fortalecimiento del Sistema inmune**

La mayoría de probióticos pueden ejercer efectos positivos sobre los sistemas inmunes sin provocar perjuicios a la respuesta inflamatoria. Al respecto, varios estudios han demostrado que el *Lactobacillus ácido phillus* es capaz de aumentar la inmunidad del huésped mediante producción de colonias fuertes en el tracto intestinal, por lo que las bacterias patógenas no serían

capaces de realizar cualquier acto de destrucción en el cuerpo del hospedador; además de lo anterior, el consumo de BAL en leches fermentadas puede incrementar la respuesta sistémica inmune así como respuestas inmunes locales en células de tejidos mucosales en el intestino, bronquios y glándula mamaria, y aún más si son consumidos juntos varios probióticos como es el caso de Lactobacillus y Bifidobacterias (Parra , Yogur en la salud humana, 2012, pág. 169).

### 5.3 Marco Conceptual

- Lienzo del modelo de Negocio: herramienta estratégica para diseñar, probar, construir y gestionar modelos de negocio (rentables y escalables).
- Producto Mínimo Viable (PMV): modelo de una propuesta de valor diseñada específicamente para probar la validez o invalidez de una o más hipótesis.
- Hipótesis de Negocio: Algo que debe ser cierto para que la idea funcione parcial o totalmente y es objeto de validación.
- Modelo de negocios: Bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor.
- Encaje: Cuando los elemento de tu mapa de valor coinciden con trabajos, frustraciones y alegrías relevantes para tu segmento de clientes y un número considerable de ellos contrata tu propuesta de valor para satisfacer esos trabajos, frustraciones y alegrías.
- Un prototipo es una simulación del producto final. Es como una maqueta interactiva cuyo objetivo principal es probar si el flujo de interacción es el correcto o si hace falta corregirlo. Los prototipos dan vida a cualquier diseño y proporcionan una gran cantidad de información sobre la interacción del usuario en varios niveles. No sólo nos permiten poner a prueba la viabilidad y la utilidad de nuestros diseños antes de que se comience a disponer, sino que también ayudan a descubrir mejoras e innovaciones inesperadas que pueden hacer nuestro proyecto aún mejor (UNIVERSIA, 2015).

- **Leche fermentada:** es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche higienizada, o de productos obtenidos de la misma, por medio de la acción de microorganismos adecuados que producen la reducción del pH con o sin coagulación (precipitación isoeléctrica). Estos cultivos de microorganismos serán viables, activos y abundantes en el producto hasta la fecha de vencimiento y con adición de otros ingredientes y aditivos permitidos o sin ellos. Si el producto es tratado térmicamente luego de la fermentación, no se aplica el requisito de microorganismos viables (NTC, 2006)
- **Yogurt:** producto obtenido a partir de la leche higienizada o de una mezcla higienizada de ésta con derivados lácteos, fermentado por la acción de *Lactobacillus delbrueckii* subsp. *bulgaricus* y *Streptococcus salivarius* subsp. *thermophilus*, los cuales deben ser viables, abundantes y activos en el producto hasta el final de su vida útil.
- **Kumis:** producto obtenido a partir de la leche higienizada o de una mezcla higienizada de ésta con derivados lácteos, fermentado por la acción de subsp. *cremoris* y *Lactococcus Lactis* subsp. *lactis*, los cuales deben ser viables, abundantes y activos en el producto hasta el final de su vida útil.
- **Probióticos:** son microorganismos vivos que incorporados en alimentos, y al ser consumidos en cantidades adecuadas ejercen una acción benéfica sobre la salud del ser humano (Hinestroza , Lòpez , Cordoba, & Malo, 2008). Los productos lácteos son utilizados como vehículos para los microorganismos probióticos entre los que se pueden mencionar: leches fermentadas, yogurt y quesos (Rowland 2002, citado por Hinestroza , Lòpez , Cordoba, & Malo, 2008).

### 5.4 Marco Legal

Entre las principales normatividades nacionales o internacionales vigentes que apliquen en nuestro país, que de una u otra manera promueven, facilitan o afectan el desarrollo del proyecto y que por lo tanto ameritan ser consideradas, se pueden mencionar en la Tabla 1.

Tabla 1

Marco legal

Normatividad		Ámbito
Ley	9 de 1979	Por el cual se dictan medidas sanitarias
Decretos	2437 de 1983	Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche
	3075 DE 1997	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones
	476 DE 1998	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2437 del 30 de agosto de 1983, y se dictan otras disposiciones. En cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche.
	60 DE 2002	Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación
	616 de 2006	Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendia, importe o exporte en el país.
	2838 de 2006	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones
	2964 de 2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones
	2964 de 2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones
	3411 de 2008	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006, modificado parcialmente por el

		Decreto 2964 de 2008, y se dictan otras disposiciones.
	1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resoluciones	2674 del 2013	Por el cual se reglamenta el artículo 126 de la ley 019 del 2012 y se dictan otras disposiciones. Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.
	11961 DE 1989	Por la cual se modifica parcialmente la resolución número 2310 del 24 de febrero de 1986
	1804 DE 1989	Por la cual se modifica la Resolución No 02310 de 1986, (24de Febrero) que reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1997, correspondiente a los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o a las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, consuman, importen o exporten.
	5109 DE 2005	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
	12 del 12 de Enero de 2007	Por el cual se establece el sistema de pago de leche cruda al productor
	2310 de 1986	Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, Requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.
		2400 de 1979
NTC	805	Productos lácteos. Leches fermentadas
	4978	Leche y productos lácteos. Determinación de la acidez titulable (método de referencia)
	512-1	Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 1: norma general
	512-2	Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 2: rotulado nutricional de alimentos envasados

Codex alimentarius	Codex para leches fermentadas CODEX STAN 243- 2003	Esta norma se aplica a las leches fermentadas, es decir, la Leche Fermentada incluyendo las Leches Fermentadas Tratadas Térmicamente, las Leches Fermentadas Concentradas y los productos lácteos compuestos basados en estos productos, para consumo directo o procesamiento ulterior.
-----------------------	---	---

Fuente: Normatividad sanitaria INVIMA, ICA, Min. De Salud y Protección Social

### 5.5 Marco Contextual

Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.181 Kms.2 del cual el área urbana es de 26,4 Km2., una población de 423.217 habitantes según el censo realizado por el DANE en el año 2005, de los cuales el 81.64% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obounco, San Fernando y Santa Bárbara. Es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. Su temperatura promedio es de 13,3 grados centígrados.

El municipio está situado en el Sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atríz, al pie del volcán Galeras, limita por el norte con los municipios de Florida, Chachaguí y Buesaco; por el sur con los Municipios de Tangua, Funes, Putumayo; al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Florida, Tangua y Consacá El paisaje es montañoso, su altura es de 2.599 Mts. sobre el nivel del mar, cuenta con pisos térmicos medios, fríos y paramos. Como el resto del departamento cuenta con una importante riqueza de recursos naturales, biodiversidad, diferentes ecosistemas, variedad de pisos térmicos y climas y una importante oferta paisajística (Alcaldía de Pasto , 2012 – 2015).

### **5.5.1 Aspectos socio económicos**

Las condiciones sociales de la población de un territorio están dadas por indicadores que reflejan el nivel de acceso a la educación, la salud, el trabajo, vivienda, el nivel de nutrición infantil y la protección que sus autoridades tengan sobre la población más vulnerable. Con el desarrollo de políticas nacionales y el impulso de políticas locales se ha mejorado el acceso a la educación especialmente primaria y secundaria, por lo cual la tasa de analfabetismo es de 4.5% sin embargo las estrategias para disminuir la deserción escolar aún son insuficientes. Los programas de alimentación a escolares que apoya el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar son insuficientes en cobertura y la ración alimentaría no responde a las necesidades de los escolares.

El desarrollo económico del municipio de Pasto ha estado fundamentado en el sector terciario de la economía como es el comercio y los servicios públicos y algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. La población de los municipios aledaños se dedica actividades de agricultura en cultivos de papa, cebolla, hortalizas, verduras, frutales (mora, uchuvas, tomate). También se dedican al cuidado de especies menores en especial del Cuy, conejos y ganado bovino de doble propósito.

### **5.5.2 Aspectos demográficos**

La población del municipio de Pasto proyectada con base en el censo del año 2005 es de cuatrocientos veintitrés mil doscientos diecisiete (423.217) habitantes de los cuales el 82,6% se concentra en el área urbana. Está conformada en un 51,9% por mujeres y un 48,1% por hombres, para una razón de masculinidad de 93 hombres por cada 100 mujeres; a pesar de que nacen más

hombres que mujeres, gradualmente hay un cambio debido a las diferencias en la mortalidad (Alcaldía de Pasto , 2012 – 2015).

El sexo y la edad son las características de mayor significado demográfico, mantienen interrelación con el comportamiento de la población. Además los individuos en razón de su edad y sexo hacen distintas utilizaciones del espacio, demandan bienes y servicios y tienen ciertas pautas de comportamiento.

Los niños menores de 5 años representan el 7.5% de la población (31.844 niños) requieren los servicios de salud, educación preescolar en sus diferentes niveles y espacios de recreación. Los menores de 15 años en el municipio son 102.894 y corresponden al 24.3% de la población, son la gran mayoría de la población escolar requieren servicios de educación, en salud principalmente salud mental, oral, alimentación, espacios de recreación y ocupación de tiempo libre. El grupo de 15 a 49 años es la población denominada económicamente activa, requieren fundamentalmente trabajo, todos los servicios públicos porque son los que forman familias, educación, salud, otros servicios relacionados con la salud mental, oral, alimentación, el vestido y la recreación. Los mayores de 60 años son 44.383 habitantes (10.5%) ellos requieren especialmente protección social, en salud generalmente demandan servicios de II y III nivel y una ciudad adecuada a sus limitaciones, también recreación y apoyo familiar. El grupo de 13 a 18 años o población adolescente por su alta vulnerabilidad es necesario analizarla aparte y fuera de los esquemas demográficos, ellos son 45.609 y representan casi el 10.8% de la población sus requerimientos se sitúan en oportunidades de estudio, trabajo y recreación, partiendo de una base fundamental dada por su familia como es el afecto y el buen trato.

En relación con la ubicación geográfica la población del municipio de Pasto se ubica en un 82% en la zona urbana y un 18% en la zona rural (Alcaldía de Pasto , 2012 – 2015)

### **5.5.3 Importancia de sector lácteo en Nariño**

De otra parte el modelo de negocios se enmarca en el desarrollo de la cadena láctea del departamento de Nariño y el municipio de Pasto. Se estima que la producción de leche departamental alcanza cerca de 902.129 litros día y en el municipio de Pasto 90.663 litros día, siendo está destinada: un 32% a la industria, 22% a intermediarios, 34% a productores queseros, 2% a cruderos, 5% a otros (SAGAN, 2016). Según Fabio Trujillo Benavides, presidente de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño (SAGAN) citado en (Contexto ganadero, 2015) la mayor parte de la producción láctea del departamento de Nariño se destina para la fabricación de quesos y leche fresca, los cuales se comercializan en el mercado informal y Ecuador. La producción restante es acopiada por industrias del Valle del Cauca y Bogotá.

Teniendo en cuenta las anteriores cifras se puede concluir que existe una producción lechera sustentable en la región, de la cual parte de esta puede ser tomada como materia prima para la creación de nuevos productos lácteos saludables, dando paso a la creación de empresas innovadoras, para incursionar en el mercado y competir con los bienes ofrecidos por las demás empresas productoras de alimentos. Dándole así un valor agregado a la leche, una de las fuentes principales que genera recursos económicos a los ganaderos nariñenses.

## 6. Metodología

### 6.1 Diseño del Estudio

Tabla 2

Diseño Metodológico

Objetivo general	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Diseñar el modelo de negocio para creación de un punto de venta gourmet especializado en la producción, venta y distribución de yogurt en diferentes presentaciones y combinaciones.	Identificar la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar ideas de negocios. Compartir y mejorar la idea.</li> <li>• Identificar tareas, problemas o necesidades</li> <li>• Perfilar posibles segmentos de mercado</li> <li>• Establecer los aspectos diferenciales de mi propuesta frente a otras soluciones</li> <li>• Prototipar</li> <li>• Validar</li> <li>• Reajustar</li> </ul>	<p>Evidencia de Registro de actividad</p> <p>Evidencia de Registro de actividad</p> <p>Definir al menos dos posibles segmentos</p> <p>Propuesta de valor formulada para validación.</p> <p>Prototipo elaborado</p> <p>Evidencia de registro de actividad</p> <p>Propuesta de valor reformulada.</p>	<p>Información primaria, ideas individuales y validación con otras personas</p> <p>Información secundaria: informes de salud, estadísticas y tendencias</p> <p>Información primaria: Toma de decisión</p> <p>Información secundaria: internet, productos similares, libros, otros</p> <p>Información primaria, validación con otras personas y secundaria analizando la competencia</p> <p>Información Secundaria: revistas científicas, libros, etc.</p> <p>Información primaria, validación con otras personas</p>

				Información primaria, validación con otras personas.
	Definir el segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfilar cliente a partir de lluvia de ideas.</li> <li>• Identificar sus alegrías necesarias, esperadas o deseadas.</li> <li>• Identificar sus trabajos: funcionales, sociales y emocionales.</li> <li>• Identificar sus frustraciones antes, durante y después.</li> <li>• Aplicar el mapa de la empatía.</li> <li>• Aplicar métodos de obtención de información: observación con roles de antropólogo, investigador búsqueda de información secundaria a partir de la identificación de tendencias o patrones</li> <li>• Validar con encuestas, entrevistas o grupos focales</li> <li>• Trazar el perfil del cliente</li> <li>• Calcular el tamaño del mercado que</li> </ul>	Evidencias de taller Segmento de mercado identificado Validación de mercado	<p>Información primaria decisión personal, asesoría y validación, entrevistas, observación, encuestas y análisis y tratamiento de datos.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet.</p>

		puedo obtener.		
Identificar recursos y actividades clave	<p>Especificar el procedimiento de obtención del producto o servicio</p> <p>Enumerar los materiales y recursos necesarios para la obtención del bien o servicio</p> <p>Identificar qué actividades tienen mayor relevancia según el patrón de modelo de negocio elegido.</p>	<p>Evidencias de taller</p> <p>Flujogramas</p> <p>Diagramas de proceso</p> <p>Prototipos de producto</p> <p>Planos</p>	<p>Información primaria: decisión personal, asesoría y validación, experimentación en planta piloto o laboratorio. Clases.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de la competencia</p>	
Definir las estrategias de mercadeo para el posicionamiento	<p>Elegir estrategias de posicionamiento sobre la base de la segmentación de mercado, el patrón de modelo de negocio y la propuesta de valor diseñada siendo coherentes los recursos disponibles</p>	<p>Evidencias de taller</p> <p>Estrategias de mercadeo diseñadas</p>	<p>Información primaria: decisión personal, asesoría y tratamiento de datos.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de competencia.</p>	
Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar aspectos internos de la organización</li> <li>• Conocer del mercado</li> <li>• Conocer la dinámica del sector</li> <li>• Conocer el territorio geográfico</li> <li>• Conocer aspectos legales</li> <li>• Identificar factores socioeconómicos y culturales</li> <li>• Definir estructura</li> </ul>	<p>Evidencias o registros</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>DOFA</p> <p>Lineamientos estratégicos</p> <p>Aliados estratégicos</p>	<p>Información primaria: decisión personal y asesoría. Visita a entidades y organizaciones.</p> <p>Información secundaria: Planes de desarrollo municipal, departamental y nacional. Políticas nacionales, normatividad, diagnósticos</p>	

		<p>organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir plan estratégico</li> <li>• Identificar socios clave</li> </ul>		sectoriales.
	<p>Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Proyección de ventas, costos</li> <li>• Calcular la inversión</li> <li>• Proyectar el flujo de caja</li> <li>• Calcular indicadores de viabilidad</li> </ul>	<p>Presupuesto de costos y gastos</p> <p>Presupuesto de inversiones</p> <p>Estados financieros</p> <p>Indicadores financieros: TIR - VPN</p>	<p>Información primaria: cotizaciones.</p> <p>Información secundaria: Bibliografía financiera y contable. Matemáticas financieras.</p>

### 7. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es un plan que describe de manera lógica cómo se crea una empresa y cómo aporta valor en términos económicos, sociales, culturales u otros. En esencia, un modelo de negocio explica cómo se gana dinero. Este es el primer pensamiento que debe estar presente siempre que se inicie un negocio. En caso contrario se corre el riesgo de perder mucho tiempo, tener pérdidas y orientar mal las acciones (Gerencie.com, 2017). En la siguiente tabla se presenta un resumen de la idea de negocio con la que se trabajara en este proyecto.

**Tabla 3**

*Lienzo canvas del modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet en la ciudad de pasto*

<p><b>Asociaciones claves</b></p>  <p><b>Alianzas con proveedores</b></p> <p><b>Productores de leche de Nariño</b></p>	<p><b>Actividades claves</b></p> <p><b>Producción y comercialización</b> Recepción de leche fresca, pruebas de calidad, pasteurización (85°C x 15min), enfriamiento (42°C), inoculación (adición de cultivo), fermentación, batido, enfriamiento, envasado, almacenamiento, Yogurt natural batido.</p> <p><b>Mercado y comercialización</b> (producto en diferentes presentaciones y combinaciones) <b>WEB</b> Diseño de página web, contactos, alianzas estratégicas y ventas Diseño de fan-page en redes sociales</p> <p><b>Recursos claves</b></p> <p><b>FINANCIERO:</b> CAPITAL SEMILLA</p> <p><b>FÍSICOS:</b> INSTALACIONES</p> <p><b>TALENTO HUMANO</b></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Nuestro yogurt gourmet ayuda a personas con inadecuados hábitos de alimentación que quieren consumir un alimento natural y saludable para reducir efectos negativos en la salud y permitir seguir una dieta saludable mejorando su estilo de vida. A diferencia de la competencia nuestro producto es fresco combinado con una serie de acompañantes, con una mínima cantidad de conservantes y aditivos.</p>  <p><b>Productos ofertados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogur gourmet en diferentes presentaciones y combinaciones</li> <li>• Yogur natural con trozos de frutas comunes y frutas tradicionales del departamento de Nariño.</li> <li>• Kumis natural en presentación.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <p><b>Asistencia personal:</b> atención por personal altamente capacitado.</p> <p><b>Autoservicio:</b> El cliente puede elegir y combinar el producto que quiere consumir.</p> <p><b>Comunidades de Usuarios:</b> comunicación entre usuarios a través de fan-page.</p> <p><b>Servicio personalizado:</b> el cliente elige su producto y combinación.</p> <p><b>Canales de distribución y comunicación</b></p> <p>COMPRAS VIA PAGINA WEB</p> <p>servicio a domicilio</p> <p>COMPRAS VIA LLAMADA TELEFONICA</p>	<p><b>Segmento de mercado</b></p> <p><b>Mercado objetivo</b> <b>Personas entre las edades de 15 a 38 años</b></p>  <p>clientes más importantes</p> <p><b>Familias de estratos 2 a 5</b></p>  <p>clientes-consumidores del mercado por que comparten necesidades similares</p>																
<p><b>Estructura de costos</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Costos fijos</th> <th>Costos variables</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo</li> <li>• Pago de nóminas</li> <li>• Compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres.</li> <li>• Impuestos telefónica y servicio de internet</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima e insumos</li> <li>• Pago de servicios públicos</li> <li>• Mantenimiento y reparación de equipos</li> <li>• Adecuaciones</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Pago de mano de obra indirecta</li> </ul> </td> </tr> </table>		Costos fijos	Costos variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo</li> <li>• Pago de nóminas</li> <li>• Compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres.</li> <li>• Impuestos telefónica y servicio de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima e insumos</li> <li>• Pago de servicios públicos</li> <li>• Mantenimiento y reparación de equipos</li> <li>• Adecuaciones</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Pago de mano de obra indirecta</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p><b>Venta de productos lácteos en las siguientes presentaciones:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Presentación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yogurt natural con trozos de fruta</td> <td>Vaso de 200 Gr</td> </tr> <tr> <td>Yogurt natural con trozos de fruta</td> <td>Litro</td> </tr> <tr> <td>Kumis</td> <td>Vaso de 200gr</td> </tr> <tr> <td>Kumis</td> <td>Litro</td> </tr> <tr> <td>Yogur gourmet</td> <td>Vaso personalizado</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Forma de pago :</b> pago de contado por unidad de producto adquirido y Pago con tarjeta en datafono en el punto de pago del área de ventas</p>			Producto	Presentación	Yogurt natural con trozos de fruta	Vaso de 200 Gr	Yogurt natural con trozos de fruta	Litro	Kumis	Vaso de 200gr	Kumis	Litro	Yogur gourmet	Vaso personalizado
Costos fijos	Costos variables																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo</li> <li>• Pago de nóminas</li> <li>• Compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres.</li> <li>• Impuestos telefónica y servicio de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima e insumos</li> <li>• Pago de servicios públicos</li> <li>• Mantenimiento y reparación de equipos</li> <li>• Adecuaciones</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Pago de mano de obra indirecta</li> </ul>																			
Producto	Presentación																			
Yogurt natural con trozos de fruta	Vaso de 200 Gr																			
Yogurt natural con trozos de fruta	Litro																			
Kumis	Vaso de 200gr																			
Kumis	Litro																			
Yogur gourmet	Vaso personalizado																			

Fuente: Del autor

Aumentar en Relaciones con el cliente: fidelización del cliente:

Sustentabilidad: como contribuye al medio ambiente, el proyecto desarrollado.

## 8. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la expresión específica del conjunto de satisfacciones que recibirán los clientes a los que se dirige con el fin de hacer negocio, en el cual la empresa le ofrezca una solución a un problema o satisfacción a una necesidad de forma innovadora que otras empresas no le ofrecen. A cambio de esos productos y servicios entregados, la empresa obtiene de sus clientes, en la mayoría de los casos, una retribución económica. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes, escribe Alex Osterwalder en su libro **Generación de modelos de negocio (Business Model Canvas.)**

En el modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables a base de yogurt gourmet, la propuesta se encamina en ofrecer productos saludables a consumidores tengan la necesidad de incluir estos alimentos en su dieta, mejorar su salud y por consiguiente su calidad de vida, Incluyendo en su dieta alimenticia un producto fresco, nutritivo, inocuo y de calidad, acompañado de un servicio rápido y personalizado al momento de preparación para el consumo.

### 8.1 Perfil del Cliente

Tabla 4

*Perfil del cliente*

Segmento	Trabajos	Frustraciones	Alegrías
Personas entre de 15 a 38 años de edad	<b>Tareas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un alimento seguro, fresco y natural</li> <li>• Obtener un alimento de consumo inmediato que tenga buen sabor,</li> </ul>	<b>Antes del consumo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios altos</li> <li>• Demora en atención al cliente</li> <li>• Mala presentación del lugar y del producto</li> <li>• el empaque que asegura el producto se rompe</li> </ul>	<b>Requisitos mínimos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios alimenticios</li> <li>• Buen sabor y apariencia del producto</li> <li>• Buena atención al cliente</li> </ul>

	<p>aparición y textura agradable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir beneficios a la salud</li> <li>• Incluir como parte de la dieta alimenticia</li> <li>• Acceder a un precio asequible al momento de consumir.</li> <li>• Recibir una excelente atención en el lugar de consumo.</li> </ul>	<p>fácilmente causando derrames del yogurt.</p> <p><b>Durante el consumo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de partículas extrañas en el alimento</li> <li>• Apariencia desagradable del producto</li> <li>• Combinación inadecuada de sabores</li> <li>• Textura desagradable</li> </ul> <p><b>Después del consumo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos negativos para la salud</li> <li>• Insatisfacción</li> <li>• Mala atención al cliente</li> <li>• Diseño del empaque del envase del producto</li> </ul>	<p><b>Beneficios esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea un producto fresco</li> <li>• Buen precio</li> <li>• Alimento inocuo y de calidad</li> <li>• Atención inmediata y personalizada</li> </ul> <p><b>Beneficios deseados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Acceso a promociones especiales</li> <li>• Atención especial en fechas especiales</li> </ul>
--	--	---	--

Fuente: Del autor

## 8.2 Mapa De Valor

Tabla 5

*Características de mapa de valor*

<b>productos y servicios</b>	<b>aliviadores de frustraciones</b>	<b>creadores de alegrías</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogurt gourmet con una mezcla de frutas, cereales, galletas y chips, presentación personalizada.</li> <li>• Yogurt natural con trozos de frutas, presentación en vaso de 7 oz y litro</li> <li>• Kumis natural, presentación en vaso de 7 oz y litro.</li> </ul> <p><b>Productos a futuro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de excelente calidad, nutritivo y saludable con cómodos precios al bolsillo del cliente, acompañado de una atención personalizada, el diseño de envase presenta seguridad evitando derrames al momento de consumo del producto.</li> <li>• Disfrutar de un producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención e información personalizada sobre la preparación y beneficios del producto.</li> <li>• Variedad de sabores, combinaciones y presentaciones del producto.</li> <li>• Producto saludable, inocuo y de calidad</li> <li>• Producto único para cada</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogur aflanado</li> <li>• Yogurt tipo griego</li> <li>• Postres a base de yogurt.</li> <li>• Helados de yogurt con fruta</li> </ul>	<p>alimenticio en un ambiente agradable y Excelente atención, el cliente recibe información sobre el producto que consume y escoge a libre gusto que quiere consumir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información ofrecida al cliente evita que el cliente consuma un alimento que puede afectar a su salud, dando la opción al cliente de solicitar un alimento acorde a gustos cuidando de antemano su salud.</li> </ul>	<p>gusto de cliente.</p>
--	--	--------------------------

Fuente: Del autor

### 8.3 Encaje

#### 8.3.1 Encaje problema-solución

Ya habiendo definido el problema al que se quiere dar solución en donde se argumenta, que la mayoría de las personas están adoptando hábitos inadecuados de alimentación presentando así efectos negativos a su salud, debido a la aparición de lugares especializados en la producción y comercialización de comidas rápidas, sitios que ofrecen productos alimenticios rápidos al momento de prepararlos, fácil de consumir y con unos costos bajos de adquisición. Es aquí donde se identifica la necesidad de aquellas personas que acceden a este tipo de bien y servicio, ofreciéndoles un alimento fresco, balanceado, rico en nutrientes, rápido de preparar, fácil de consumir y atractivo a los sentidos de los clientes-consumidores. Toda esta mezcla de características se ofrece en un solo producto que está basado en un tipo de yogurt gourmet acompañado de una variedad de productos los cuales en combinación con el yogurt aportan además de los nutrientes una fuente extra de energía.

A partir de esto nace la propuesta de valor en donde se reúne partes de interés del modelo de negocio, con el fin de satisfacer la necesidad del cliente frente a las actuales tendencias de alimentación.

*Nuestro yogurt gourmet ayuda a personas con inadecuados hábitos de alimentación que quieren consumir un alimento natural y saludable para reducir efectos negativos en la salud y permitir seguir una dieta saludable mejorando su estilo de vida. A diferencia de la competencia nuestro producto es fresco combinado con una serie de acompañantes, con una mínima cantidad de conservantes y aditivos.*

### 8.1.1 Encaje producto-mercado



**Gráfico 1. Prototipo**

Fuente: Yogurt gourmet en diferentes presentaciones y combinaciones, fotografías tomadas de <https://www.pinterest.com.mx/explore/parfait-de-fruta/?lp=true>

### 8.2.1 Encaje modelo de negocio

Después de analizar la propuesta de valor, se optó por crear una más impactante con un mensaje contundente, dirigida al mercado y al cliente, que se identifique con el modelo de negocio, el cual sea fácil de recordar, esté enfocada con la necesidad y sea un creador de alegrías para el cliente objetivo. Dicha propuesta de valor es:

***Alimenta tu cuerpo, dale gusto a tus sentidos y haz feliz a tu corazón.***

Donde nos enfocamos a la necesidad diciendo **Alimenta tu cuerpo**, ya que se ofrece un yogurt Natural y saludable; le damos prioridad al cliente cuando se dice **dale gusto a tus sentidos**, pues el producto está encaminado a despertar los sentidos (tacto, olfato, gusto y vista), donde las personas tienen libre elección de elegir que quiere consumir mediante una atención personalizada y rápida, brindándole la oportunidad de probar un alimento de excelente calidad que deleite los sentidos; y **Haz feliz a tu corazón**, se quiere lograr que el cliente sienta satisfacción y felicidad al momento de consumir el producto preparado especialmente para él.

## 9. Segmento de Mercado

Mediante la identificación y análisis del segmento de mercado se pretende caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, conociendo sus preferencias, tendencias de vida, hábitos de consumo, motivaciones, etc., de esta manera se podrá obtener un perfil del cliente sobre el cual se basará la estrategia comercial. La importancia de la caracterización del cliente- consumidor sirve de ayuda para realizar una proyección de la demanda que se quiere satisfacer con el yogurt tipo gourmet ya que esta se asocia a distintos niveles de precio, condiciones de venta, entre otros factores, además que se proyecta en el tiempo.

Otro aspecto que es de gran importancia estudiar es la competencia por varias razones, pues es necesario conocer las estrategias utilizadas para captar clientes y tener una base sobre los precios de productos que ellos usan en el mercado, esto con el fin de armar una estructura de costos y precios de producción y venta que sean asequible al bolsillo de los futuros consumidores del yogurt tipo gourmet. Además es importante conocer las debilidades y fortalezas de la competencia, sacando provecho de sus ventajas, y evitando caer en los errores que estos presentan, entrando a competir así, con un producto innovador que sea satisfacción del cliente acompañado de un servicio personalizado complaciendo sus gustos.

A continuación se presenta la descripción de dos tipos de segmento que se utilizarán en el desarrollo de este modelo de negocio:

Tabla 6

Segmento de mercado personas entre las edades de 15 a 38 años.

<b>Segmento</b>	Personas entre las edades de 15 a 38 años, ya que los adolescentes y los adultos jóvenes son un grupo que adquieren productos que responden casi siempre a situaciones de impulso. Son el segmento que interactúa por vía internet a través de redes sociales, un punto clave para venderles un producto novedoso y con variedad.
<b>Justificación de escogencia del segmento</b>	Son el segmento de personas que exigen un servicio rápido, alimento fácil de servir, al momento de consumir un alimento preparado, son exigentes con sus gustos a la hora de elegir un alimento delicioso, provocativo y al mismo tiempo saludable. Son personas con capacidad de libre elección. Gustan de eventos que llamen la atención como descuentos, promociones, competencias, todo encaminado y adaptado a las nuevas tendencias culturales, deportivas, de salud, moda, etc. Que los adolescentes y adultos jóvenes siguen.
<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Domicilio</b>	Adolescentes y adultos jóvenes que habitan en la ciudad de Pasto, comprenden el sector de estudiantes de colegios y universidades, trabajadores independientes y empleados de empresas públicas y privadas
<b>Edad</b>	Entre 15 y 38 años de edad
<b>Nivel socioeconómico</b>	Estrato medio-alto
<b>Cantidad</b>	Un promedio 68443 personas adolescentes y adultos jóvenes que habitan en un radio de 1220 metros, teniendo en cuenta que el establecimiento de la Yogurtería estará ubicada en el sector del Parque Infantil, en ciudad de Pasto (datos tomados del censo DANE 2005, con ayuda de la aplicación Geoportal).
<b>Nivel de educación</b>	Secundaria y superior
<b>Motivaciones</b>	Los productos ofrecidos son tipo gourmet, elaborados teniendo en cuenta todas las normas de higiene exigidas por la autoridad competente, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los consumidores, equilibrar y mantener hábitos saludables de alimentación.
<b>Gustos</b>	Productos y servicios que generen sensación de mejor estatus al interior de la sociedad, productos que además de ofrecer una impresión agradable a los sentidos contribuyen con beneficios saludables para el consumidor, además se ofrece un servicio personalizado donde el cliente escoge como quiere consumirlo, teniendo en cuenta sus gustos. Personal calificado para la atención inmediata del cliente-consumidor.
<b>Preferencias</b>	Productos frescos elaborados con la mínima cantidad de aditivos (colorantes, saborizantes, conservantes, espesantes) artificiales.

	Además los productos captan la atención de los clientes-consumidores por la forma de presentación ya que se utiliza diferentes combinaciones, de yogur acompañado con fruta, cereales, productos de galletería, frutas deshidratadas, etc.
<b>Frecuencia de compra</b>	Este segmento de clientes frecuentemente acuden a parques con ambientes agradables, puntos de venta especializados en la producción y comercialización de alimentos saludables, heladerías y supermercados, con la posibilidad de consumir <b>un (1)</b> alimento saludable a base de Yogurt gourmet al día.
<b>Influenciadores</b>	Los comerciales por televisión, avisos publicitarios o pasacalles, asesores comerciales en los súper mercados y autoservicios y degustaciones son el tipo de publicidad encargada de influenciar al cliente-consumidor para adquirir el producto.
<b>Preferencias por marcas</b>	En el mercado de productos lácteos, generalmente se consumen los productos de marcas reconocidas nacional como son Alpina, Danone, Colanta, Alquería, y otras a nivel regional como son Colacteos, lácteos andinos, lácteos la victoria. Estas empresas ya posicionadas en el mercado ofrecen derivados lácteos ya estandarizados para un tipo específico de clientes, quienes ven reflejado en ellos una sensación de calidad.

Fuente: Del autor

Tabla 7

*Segmento de mercado por familias de estratos 2 al 5*

<b>Segmento</b>	Familias que se encuentran entre los estratos 2 y 5 son núcleos familiares compuestos por niños menores de edad, adolescentes, jóvenes adultos, adultos y personas de la tercera edad. Comparten necesidades similares al primer segmento de mercado por lo tanto se consideran como clientes-consumidores ya que son estos los encargados de adquirir productos que benefician la salud de los integrantes de la familia.
<b>Justificación de escogencia del segmento</b>	Este segmento de mercado se caracteriza por la necesidad de obtener una alimentación saludable buscando alternativas tanto fuera como dentro de su hogar; pues aunque hace algunos años la clase media tenía como preferencia comer en sus respectivos hogares, cada vez es más común que salga a restaurantes, heladerías, puntos de ventas de comidas rápidas, etc. Buscando comodidad, servicio especializado, sensación de estatus, y alimentos que contribuyan a su bienestar ya que hoy en día la alimentación no solo se entiende como la acción de ingerir comida sino también como la necesidad de satisfacer aspectos como la moda, la salud, la apariencia física entre otras, por lo cual las familias de estratos medio-altos, tienden a buscar alternativas saludables al momento de comer, pues las frutas, verduras, productos funcionales, proteínas, vitaminas, son parte fundamental de su canasta familiar. Por otro lado se encuentran también grupos familiares que prefieren solicitar los productos a domicilio y consumirlos en la comodidad de su

	vivienda. Razón por la cual se escoge este grupo como un segmento importante para incluirlo como clientes consumidores del producto yogurt gourmet.
<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
<b>Domicilio</b>	Familias incluidas entre los estratos 2 a 5 que habitan en la ciudad de pasto, estos grupos familiares están compuestos por niños, adultos y adultos mayores
<b>Edad</b>	Núcleo familiar conformado por: niños (0 a 14 años de edad), adultos ( 15 a 59 años de edad), adultos mayores (60 o más años de edad)
<b>Nivel socioeconómico</b>	Familias entre los estratos 2 a 5
<b>Cantidad</b>	Un promedio 28375 hogares habitan en un radio de 1200 metros, teniendo en cuenta que el establecimiento de la Yogurteria estará ubicada en el sector del Parque Infantil, en ciudad de Pasto ( datos tomados del censo DANE 2005, con ayuda de la aplicación Geoportal)
<b>Nivel de educación</b>	Nivel de educación de los integrantes de las familias de entre los estratos 2 a 5 corresponde a Básica primaria, Secundaria y superior.
<b>Motivaciones</b>	Los productos ofrecidos son tipo gourmet, elaborados teniendo en cuenta todas las normas de higiene exigidas por la autoridad competente, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los consumidores, equilibrar y mantener hábitos saludables de alimentación.
<b>Gustos</b>	Productos y servicios que generen sensación de estatus al interior de la sociedad, productos que además de ofrecer una impresión agradable a los sentidos contribuyen con beneficios saludables para el consumidor, también se ofrece un servicio personalizado donde el cliente escoge como quiere consumirlo, teniendo en cuenta sus gustos. Personal calificado para la atención inmediata del cliente-consumidor.
<b>Preferencias</b>	Productos frescos elaborados con la mínima cantidad de aditivos (colorantes, saborizantes, conservantes, espesantes) artificiales. Los productos captan la atención de los clientes-consumidores por la forma de presentación ya que se utiliza diferentes combinaciones de yogurt acompañado con fruta, cereales, productos de galletería, frutas deshidratadas, etc.
<b>Frecuencia de compra</b>	Este segmento de clientes actualmente acude a puntos de venta especializados en la producción y comercialización de alimentos saludables, heladerías y supermercados, lugares que les brindan comodidad, estatus social, ambientes familiares, etc. Personas que también acostumbran a comprar productos alimenticios vía llamadas telefónicas y entregas a domicilios, con frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana (entre Lunes a Domingo)
<b>Influenciadores</b>	Los comerciales por televisión, avisos publicitarios o pasacalles, asesores comerciales en los súper mercados y autoservicios y degustaciones, son el tipo de publicidad encargada de influenciar al cliente-consumidor para adquirir el producto.

	Además se ofrece un servicio personalizado y rápido al momento de preparación de producto lácteo.
<b>Preferencias por marcas</b>	En el mercado de productos lácteos, generalmente se consumen los productos de marcas reconocidas nacional como son Alpina, Danone, Colanta, Alquería, y otras a nivel regional como son Colacteos, lácteos andinos, lácteos la victoria. Estas empresas ya posicionadas en el mercado ofrecen derivados lácteos ya estandarizados para un tipo específico de clientes, quienes ven reflejado en ellos una sensación de calidad.

Fuente: Del autor

## **10. Estrategias de Mercado**

Las estrategias de mercado tienen como finalidad estimular la venta del producto en forma rápida y fuerte utilizando diversos instrumentos como la promoción y mediante la publicidad lograr que a largo plazo los consumidores adquieran una actitud favorable hacia la compra del producto.

A continuación se describen las estrategias que se van a implementar para posicionar el yogurt tipo gourmet en diferentes combinaciones, presentaciones y también alimentos saludables preparados a base de este tipo de bebida láctea fermentada , por la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet dirigido a la población de la ciudad de Pasto.

Estas estrategias están enfocadas por una parte a atender las necesidades de aquellos sectores de la población pastusa que gustan de consumir alimentos saludables, funcionales, que brinden al organismo vitaminas y proteínas, un alimento rico y a la vez aporte a la dieta de las personas (clientes - consumidores) un balance energético y alimenticio para el desarrollo de la rutina diaria. Por otra parte a lograr el posicionamiento del producto en el mercado mediante la aplicación de marketing con ayuda de la planeación estratégica lo que implica las siguientes estrategias.

### **10.1 Estrategias de Distribución.**

Al hablar de distribución nos referimos a la manera en cómo se va a poner el producto a la disponibilidad de los consumidores, teniendo en cuenta el mercado al cual va dirigido en la siguiente ficha se conocerán dos estrategias que se implementaran para que el producto llegue a manos del cliente-consumidor de manera directa.

Tabla 8

Estrategias de distribución

Item	Detalle
<b>Estrategia</b>	Ventas directas en las instalaciones <i>Yogurteria Caprichos</i>
<b>Justificación</b>	Teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes prefiere sitios especializados para comprar un determinado tipo de alimento que esté al alcance de sus manos se ubicara un sitio accesible y estratégico el cual será cercano al parque infantil en la ciudad de Pasto Nariño, un lugar que facilite brindarle al cliente comodidad, servicio inmediato y personalizado, donde este tendrá libre decisión al momento de escoger la combinación del producto que quiere consumir. Como valor agregado se cuenta con personal capacitado con las potencialidades de cumplir la necesidad del cliente como lo es una atención rápida y de calidad.
<b>Segmento (s) a quien está dirigido</b>	Hombres y mujeres entre las edades de 15 a 38 años de la ciudad de Pasto que mantienen una rutina acelerada por motivos de trabajo, estudio, prácticas de deporte, etc. Por lo tanto son exigentes al momento de elegir un producto de consumo, buscando alimentos que contribuyan a su salud y que puedan adquirirlo en el menor tiempo posible, además se brindara un espacio agradable a los sentidos del consumidor.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se adecuara las instalaciones de un punto de venta con un espacio agradable y cómodo para que los clientes puedan disfrutar del producto elegido, se contara con personal previamente capacitado que brindara un servicio personalizado, y se ubicara una vitrina en donde se podrá observar el producto principal y los acompañantes a elegir en la cual estará un personal encargado quien brindara atención en el menor tiempo posible.
<b>Detalle costos</b>	\$20'000.000 (incluye arrendamiento, adecuación de instalaciones, entrenamiento y capacitación de personal)
<b>Cantidad</b>	Un local o tienda para la venta y distribución de alimentos saludables a base de yogurt gourmet.

<b>Item</b>	<b>Detalle</b>
<b>Estrategia</b>	Compras directas vía llamadas telefónicas
<b>Justificación</b>	Hoy en día a incrementado la cantidad de consumidores que prefieren hacer las compras de productos y servicios a través de llamadas telefónicas, porque permite adquirir lo que se necesita sin salir del hogar, del sitio de trabajo o del lugar de estudio y aprovechar el tiempo libre para ocuparlo con la familia, con los amigos, con su pareja, pues no hay nada más cómodo que llamar y solicitar el producto a domicilio, con la oportunidad de pagar lo que quieres consumir en la puerta de tu casa.
<b>Segmento (s) a quien está dirigido</b>	Primer segmento Hombres y mujeres (entre las edades 15 a 30 años), segundo segmento son las familias pertenecientes a los estratos 2, 3, 4 y 5 de la ciudad de Pasto que tienen poco tiempo libre.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se dispondrá de una línea telefónica fija y una línea telefónica celular, por medio de las cuales nuestros clientes pueden llamar y solicitar su pedido, mismo que será despachado con un personal domiciliario quien será el encargado de entregar y recibir el pago contra entrega en efectivo correspondiente por el producto solicitado.
<b>Detalle costos</b>	\$ 800.000 (incluye instalación de líneas telefónicas (fijas y celulares), entrenamiento de personal encargado de recibir las llamadas, mantenimiento de equipos de teléfono. Entrenamiento de personal)
<b>Cantidad</b>	Dos líneas telefónicas (fija y celular)

Fuente: Del autor

## 10.2 Estrategias de comunicación y publicidad.

Son un conjunto de ideas y mensajes creativos y emotivos que se realizan con la finalidad de dar a conocer y vender un producto o servicio a una comunidad en general o a un determinado grupo para el cual va dirigido dicho producto.

Tabla 9

Estrategias de comunicación y publicidad.

Item	Detalle
<b>Estrategia</b>	Cuñas radiales en horarios de la mañana, medio día y en la tarde
<b>Justificación</b>	Los dos segmentos de mercado que se ha seleccionado, en su gran mayoría gustan de sintonizar y escuchar programas radiales en las mañanas, medio día y en la tarde, por ejemplo, temas del día, noticias, música seleccionada, especialmente en emisoras más escuchadas en frecuencia FM (Tropicana estéreo, radio uno, la voz de Obonuco). Por ello este medio es importante para dar a conocer nuestra empresa y nuestros productos, al igual que promociones que realicemos eventualmente. De esta manera nuestros clientes se mantendrán informados de la ubicación de la empresa, productos ofrecidos, servicios prestados para hacer más cómodos el consumo del producto.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se realizará una cuña para trasmisión en la radio que contenga un llamado emotivo a visitar el local ubicado en la ciudad de Pasto, se dará a conocer las diferentes promociones, descuentos por inauguración, principales productos con los que cuenta la empresa e importancia de una buena alimentación. Será una grabación de 30 segundos elaborada en un estudio profesional y con la ayuda de un comunicador social. La elección de la emisora se realizó solicitando una cotización a tres estaciones radiales TROPICANA ESTEREO, RADIO UNO Y LA VOZ DE OBONUCO (más escuchadas en la ciudad de pasto), por el momento se escogió RADIO UNO, ya que esta es escuchada tanto por jóvenes como por adultos y en general por las familias.
<b>Detalle costos</b>	\$900000 (incluye la elaboración y edición de la cuña, y el pago a la emisora RADIO UNO por un mes de trasmisión diaria del comercial en horario de 10 am a 3 pm)
<b>Cantidad</b>	Una (1) cuña radial con 90 menciones en el mes, con tres (menciones diarias: primera a las 10 am, segunda 12 m, tercera 3 pm.)

Item	Detalle
<b>Estrategia</b>	Publicidad en Facebook
<b>Justificación</b>	“La red social Facebook ya llega a 20 millones de usuarios en Colombia, de los cuales un 60% accede desde un dispositivo móvil” (Ortiz, Catalina, 2017). La mayoría de personas hombres y mujeres, mayor parte de las familias de la ciudad de pasto hacen parte de la comunidad de usuarios de FACEBOOK, las cifras de esta red social muestran que las personas se están conectando con las marcas que les generan algún valor e indican, que esto les permite a las empresas segmentar su publicidad a través de esta red, por lo tanto se ve reflejado un gran potencial de clientes a quienes llegar para promocionar la empresa <b>Caprichos Yogurteria</b> atreves de espacios publicitarios o haciendo uso del Social Media Marketing,

	que ofrece esta red social por un costo muy bajo.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se realizará una presentación donde se dará a conocer a los usuarios la ubicación de la empresa en la ciudad de pasto, los productos ofrecidos, al igual que promociones por inauguración, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por los diseñadores de la red social Facebook.
<b>Detalle costos</b>	\$ 402192 pesos colombianos (incluye la elaboración y edición de la publicidad teniendo en cuenta el formulario de registro que ofrecen los diseñadores de Facebook) la publicidad se realiza durante 28 días con la presentación diaria de la publicidad de la empresa, la cual se renovara pasado el tiempo dado por los administradores de la red social. La publicidad de la empresa tendrá un estimado de 2900 - 7700 personas.
<b>Cantidad</b>	Una presentación publicitaria que se muestra en los muros de los usuarios con las opciones de suscripción, like, comentario y compartir.

Fuente: Del autor

### 10.3 Estrategias de Servicio.

Es una forma de diferenciarse ante las demás empresas, es decir, es un arma competitiva que busca hacer un mayor énfasis en la relación con el cliente, satisfaciendo sus necesidades con el objetivo de lograr una fidelización de clientes y también un voz a voz que permita incrementar el número de personas que prefieren asistir a la empresa en busca del producto o servicio ofrecido.

Tabla 10

#### *Estrategias de servicio*

<b>Item</b>	<b>Detalle</b>
<b>Estrategia</b>	Utilizar redes sociales (FACEBOOK como principal red social) y crear una comunidad de usuarios o fan-page alrededor de los contenidos relacionados con la elaboración del producto bandera (Yogurt gourmet), videos de recetas saludables a base de yogurt, consejos para hacer una deliciosa combinación y presentación gourmet, opiniones y recetas de los usuarios, toda la información será actualizada constantemente para lograr fidelización de los clientes y captación de nuevos clientes con la fan-page y la empresa en Facebook.
<b>Justificación</b>	Las redes sociales permiten tener un contacto directo y en tiempo real con nuestros segmentos de clientes, se puede atender fácilmente sus inquietudes, sin lugar a duda las Redes Sociales, más que una campaña de publicidad, son un nuevo instrumento que permite a los productores y consumidores dialogar y conocer de una manera más cercana a sus clientes potenciales, impulsando así una comunicación continua. Además se le ofrece la oportunidad al usuario cliente publicar sus sugerencias, sus anécdotas consumiendo el producto o poniendo en práctica las recetas ofrecidas por la empresa u otros usuarios. Lo

	primordial es conocer a nuestro cliente para lograr satisfacer de la mejor manera sus necesidades, preferencias e incluso validar el impacto de otras estrategias comerciales o publicitarias.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se diseñara y construirá una fan page en Facebook, que será administrada por el gerente y la secretaria de la empresa, quienes se encargaran de mantener la página actualizada, subir contenidos como: portafolio de productos de la empresa, link a la página web de la empresa, videos y fotos de las preparaciones y combinaciones de productos saludables a base de yogurt gourmet, etc. Al mismo tiempo, se responderá todos los mensajes escritos por los usuarios-clientes, esto con el fin de satisfacer en mayor medida a las necesidades de los segmentos para los cuales está dirigido nuestro producto estrella.
<b>Detalle costos</b>	\$0 (no se contratará a profesionales en redes sociales, ya que esta será una de las funciones del gerente, secretaria o personal capacitado de la empresa que tenga el conocimiento sobre su manejo).
<b>Cantidad</b>	Una (1) Fan-Page de la empresa CAPRICHOS Yogurteria Gourmet

<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>
<b>Estrategia</b>	Se ofrecerá un Servicio personalizado, donde el cliente elige su producto y la combinación, teniendo en cuenta sus gustos. El personal capacitado con el que contara la empresa será el encargado de prestar el servicio a cada consumidor que asista a la Yogurteria, el cual consiste en preparar frente a la vista de los usuarios la combinación que el escoja; esto se realizara en el menor tiempo posible y de una manera didáctica atrayendo la atención del consumidor para despertar sus sentidos y que el producto sea disfrutado al máximo.
<b>Justificación</b>	El marketing sensorial es muy usado y también muy recomendado para aquellas empresas que quieren ser exclusivas, originales y transmitir una experiencia diferente y positiva al cliente. Su objetivo es que el cliente se vaya satisfecho y con un buen recuerdo que no se borre fácilmente de su memoria. Por esta razón caprichos Yogurteria gourmet es una empresa que quiere implementar esta técnica de marketing e incluirla en un servicio personalizado pues es aquí donde lograremos captar los sentidos del cliente-consumidor para venderle nuestro producto, dándole gusto a sus sentidos; este servicio consiste en darle a elegir al cliente la combinación que el desee, puesto que el ira despertando sus sentidos durante la preparación del yogurt gourmet, comenzando por el sentido de la vista, al ver los posibles acompañantes que podría degustar, con su sentido del gusto, percibir la combinación de aromas con el sentido del olfato y sentir la textura con el sentido del tacto al momento de consumir el producto.

<b>Detalle de la estrategia</b>	Se capacitará al personal, para que brinde un excelente servicio al cliente; el empleado llevara consigo un carrito donde transportara los acompañantes (frutas deshidratadas, cereales, galletería, chips de dulces, salsas de frutas. Etc.) Para el yogurt, recipientes de vidriería (vasos y platos) y una nevera en donde estará el recipiente con yogurt natural esto con el fin de conservar la cadena de frio del producto lácteo. Además el personal contara con capacitación en técnicas de preparación estilo barismo, para que logre captar la atención del cliente y hacer más interesante el corto tiempo de espera que dure la preparación del yogurt gourmet.
<b>Detalle costos</b>	\$300000 (incluye capacitación del personal, entrenamiento para prestar un servicio rápido y didáctico)
<b>Cantidad</b>	Dos (2) vendedores-meseros

Fuente: Del autor

#### 10.4 Estrategia de Promoción.

Es la comunicación que se utiliza para informar o persuadir a los consumidores potenciales sobre un producto o un servicio con el fin de obtener una respuesta favorable para la empresa, aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto y mejorar la identidad de marca. Se ve beneficiada la empresa mediante la generación de demanda por parte de los consumidores, así como también los consumidores al tener la información necesaria sobre la disponibilidad del producto.

Tabla 11

#### *Estrategia de promoción*

<b>Item</b>	<b>Detalle</b>
<b>Estrategia</b>	El primer mes de lanzamiento del producto al mercado se otorgar el 20% de descuento del total de consumo.
<b>Justificación</b>	Para la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, es importante introducir la marca en el mercado de una forma agresiva, buscando hacer más fácil la decisión del cliente objetivo frente a comprar los productos a base de yogurt gourmet, un producto nuevo en el mercado de la ciudad de Pasto. Las promociones nos permiten captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes o aumentar la notoriedad de marca, en función de cómo se haya creado y comunicado la campaña. Por ello los descuentos son necesarios para impulsar la demanda del producto en un periodo inicial de un mes.

<b>Detalle de la estrategia</b>	Se contratara personas que se encargaran de entregar volantes en sitios de alto tránsito de personas, como por ejemplo: Parques, Esquinas de las calles de la zonas comerciales de Pasto (calle 17, calle 18 Zona centro, alrededores del parque Nariño y parque infantil). En estos volantes se incluirá un cupón de descuento del 20% para hacerlo efectivo en ese mismo mes, es decir que cada persona que llegue al lugar con este volante será acreedora al descuento. (el descuento no es acumulable)
<b>Detalle costos</b>	\$420000 (incluye la elaboración de los volantes y el pago a personas que los van a distribuir)
<b>Cantidad</b>	6000 Unidades

Fuente: Del autor

### 11. Recursos y Actividades Clave

En la tabla 8 que se presenta a continuación se describe como recurso clave el producto que se va a producir en la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, el cual es el Yogurt tipo Gourmet, sus principales características, materia prima para producir el producto, combinaciones que se pueden realizar para el consumo, presentaciones de productos lácteos a base de yogurt (productos ofrecidos al cliente), también se describe de manera general el tipo de cultivo que se utilizara para realizar la fermentación del Yogurt y los algunos usos en los que se puede emplear el yogurt natural.

En los siguientes ítems se dan a conocer la ficha técnica del producto en la que se hace una detallada explicación del producto y sus propiedades fisicoquímicas, diagrama de flujo, diagrama de proceso, balance de materia, localización y diseño de planta, con este punto podremos construir le cuadro de recursos y actividades claves del lienzo CANVAS del modelo de negocios en el cual se trabajara para la implementación de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

Tabla 12

*Características Técnicas del producto*

<b>Características Técnicas del producto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Descripción del producto</b>	<p>El yogur natural, es un alimento probiótico esencial con alrededor de 100 millones de bacterias y numerosas propiedades para nuestro organismo. Pertenece a la categoría de los lácteos, y se obtiene mediante la fermentación bacteriana (fermentación ácido láctica) de la leche, normalmente de vaca; se caracteriza por ser de color blanco y tener una textura y un sabor suave, dulce en el caso de los yogures azucarados y levemente ácidos en el caso del yogur natural que no es edulcorado. Es muy común encontrarlo con sabores de frutas, así como con trozos de frutas, cereales o con otro tipo de acompañantes. También puede ser yogur desnatado o con nata añadida, como el yogur griego.</p> <p>El yogurt gourmet es un lácteo fresco y cremoso, que irá acompañado por una porción de salsa de fruta a libre elección del cliente-consumidor (ejemplo:</p>

	salsas de: Mora, Uchuva, Durazno, Piña, Fresa, cereza, Tomate, etc.), seguido también de cereales, galletas, chips de caramelos, frutas deshidratadas. Un alimento saludable, balanceado, con un delicioso sabor y una fuente importante de energía.
<b>Producto</b>	<p>El producto o productos que se ofrecen en la empresa Caprichos Yogurteria gourmet, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogurt gourmet (yogurt cremoso, acompañado con salsa de frutas, cereales, galletas, chips de caramelos y frutas deshidratadas.)</li> <li>• Yogurt con fruta (con trozos de fruta) en presentación vaso de 200 gr y litro</li> <li>• Kumis natural, presentación en vaso de 200gr y litro</li> <li>• Productos proyectados a futuro: yogurt aflanado, yogurt griego, yogurt deslactosado, yogur vegano (elaborado con leches vegetales).</li> </ul>
<b>Materiales</b>	<p>Este producto lácteo es elaborado con leche entera natural de vaca de muy buena calidad, fermentada con cultivo láctico (<i>L.bulgaricus</i> y <i>St.thermophilus</i>), como endulzante se utiliza azúcar refinada, azúcar morena, miel de abejas, miel de panela. Como colorante y saborizante, se usara salsas de frutas, que mediante un tratamiento térmico y de cocción se extraerá los colores y sabores naturales que las frutas poseen, con esto se busca disminuir el uso de colorantes y saborizantes artificiales. Como conservante se utilizara Sorbato de potasio y benzoato de sodio, solo para los productos que serán envasados y sellados, esto con el fin de aumentar la vida útil del producto.</p>
<b>Usos</b>	<p>El yogurt se sirve en el desayuno, almuerzo y comidas, acompañado con fruta fresca, cereales y otros acompañantes, se utiliza en la elaboración de postres, helados, batidos, etc.</p> <p>En cuanto a lo que se refiere a la salud se utiliza para mejorar el sistema inmunológico y aumentar la flora intestinal, se usa en tratamientos de belleza como acondicionador y mascarilla para el cabello, alivia quemaduras de sol en la piel, tratamiento facial, exfoliante, blanqueamiento de los dientes.</p>

**11.1 Ficha técnica del producto yogurt entero tipo gourmet, producto bandera de CAPRICHOS Yogurteria gourmet.**

		<b>FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO</b>		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA BPM
Preparado por: Albeiro Jajoy Martinez	Aprobado por: Albeiro Jajoy Martinez.	Fecha: Enero de 2018	Versión: 2018	
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>		Yogurt entero tipo gourmet		

<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Producto obtenido a partir de la fermentación láctica controlada de leche entera de vaca, la lactosa (azúcar de la leche) es transformada en ácido láctico, gracias a la intervención de dos (2) microorganismos, los cuales son: Lactobacillus Bulgaricus y streptococos Thermophilus. Presenta una textura cremosa, color blanco, es suave al paladar y levemente ácido (acidez y aroma característico a yogurt), Endulzado con azúcar refinada o también con otros edulcorantes como azúcar morena, miel de panela o miel de abejas.</p>	
<p><b>LUGAR DE ELABORACION</b></p>	<p>Producto lácteo elaborado en las instalaciones de la empresa <b>CAPRICHOS Yogurteria gourmet</b>, San Juan de Pasto, calle 18 N° 31-66 Parque Infantil. Teléfono: 7207313 Celular: 3215508500</p>	
<p><b>COMPOSICION NUTRICIONAL</b></p>	<p>Carbohidratos</p>	<p>15,73%</p>
<p></p>	<p>Proteína</p>	<p>5,13%</p>
<p></p>	<p>Lípidos-Grasa</p>	<p>2,80%</p>
<p></p>	<p>Agua</p>	<p>76,18%</p>
<p></p>	<p>Minerales</p>	<p>0,16%</p>
<p></p>	<p>Calorías aportadas por cada 100 g</p>	<p>109</p>
<p><b>PRESENTACION Y EMPAQUES</b></p>	<p><b>Yogurt gourmet:</b> diferentes presentaciones, producto lácteo acompañado con una porción de: salsas de frutas, cereales, galletas, frutas deshidratadas, chips de caramelos (estos productos son elección y combinación de cada cliente). <b>Yogurt con fruta:</b> yogurt entero con trozos de fruta, presentaciones Vaso plástico de 200 g y envase plástico de 1 litro, envase sellado para mayor comodidad de transporte del producto.</p>	
<p><b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b></p>	<p>Producto lácteo ligeramente ácido, con un pH 4,4 – 4,5, textura cremosa, olor característico a yogurt, presenta color blanco cuando esta al natural.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Yogurt</b></p> <div style="text-align: center;">  <p><b>Yogurt con fruta envase sellado presentación vaso de 200 g y litro</b></p>  </div>
<p><b>TIPO DE CONSERVACIÓN</b></p>	<p>Refrigeración</p>	<p>Temperatura entre 0 y 4 °C</p>
<p><b>CONDICIONES PARA EL ALMACENAMIENTO</b></p>	<p>Mantener y conservar el la cadena de frio entre 0 °C y 4°C, no almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.</p>	

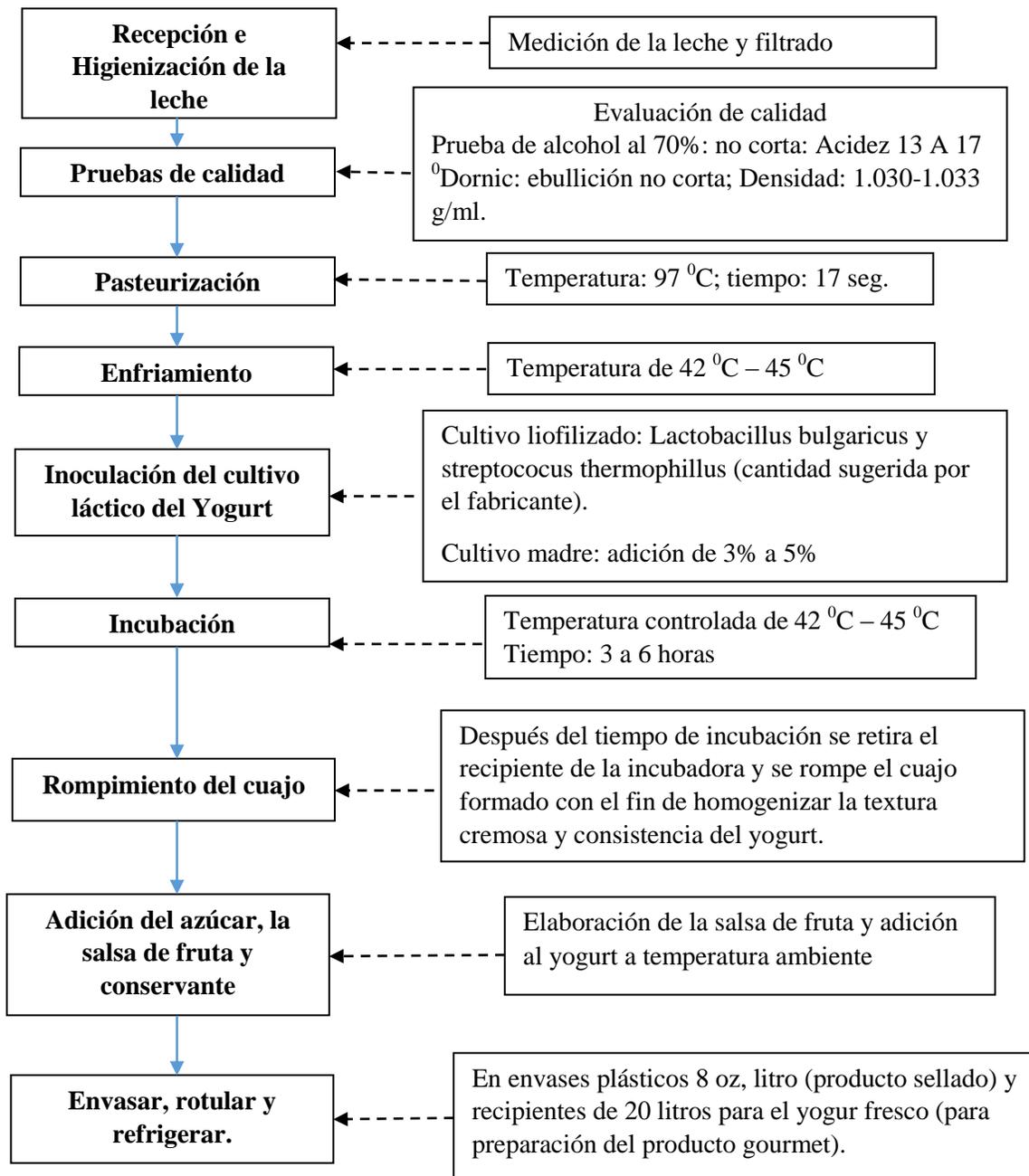
<b>DEL PRODUCTO</b>		
<b>FORMULACIÓN</b>	<b>MATERIA PRIMA / INSUMO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	Leche entera	Base de calculo
	Cultivo comercial (yogurt comercial de buena calidad)	3% - 5%
	Azucar	10% - 15%
	Salsa de Fruta	6% - 12%
	Conservante	0,02% - 0,05%
<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	15 días a partir del día de su elaboración	
<b>INSTRUCCIONES DE CONSUMO</b>	<p>El producto gourmet se sirve y consume fresco en el menor tiempo posible.</p> <p>El producto empacado, sellado y con adición de conservante se debe consumir en el menor tiempo posible una vez abierto el empaque, se recomienda dejar el producto en refrigeración debidamente tapado.</p>	

Fuente: Del autor

### 11.2 Descripción Del Proceso

El proceso para la elaboración de la bebida láctea consta de una serie de procedimientos, los cuales deben realizarse como se establecen a continuación

### 11.3 Diagrama de flujo de elaboración del Yogurt entero tipo gourmet



#### 11.3.1 Recepción e Higienización de la materia prima (leche).

En esta operación se procede a recibir las materias primas necesarias para la realización de la bebida láctea fermentada, se tiene en cuenta para este paso asegurar que las diferentes

características fisicoquímicas, microbiológicas y organolépticas deseadas sean las correctas para garantizar un producto de excelente calidad. Las materias primas que ingresan a las instalaciones de la empresa se compararan con los criterios de aceptación o rechazo que se han establecido, esto, para evitar que materias primas de mala calidad puedan afectar la vida útil del producto lácteo.

La leche se capta diariamente, y antes de ingresar a la zona de proceso, se filtra para eliminar las partículas extrañas que se adhieren en el proceso de ordeño, para este paso se utiliza un cedazo o angeo en forma de cono.

### **11.3.2 Pruebas de calidad.**

Son pruebas que se realiza a la materia prima (leche fresca) que llaga a la planta para comprobar que la leche cumple con las características fisicoquímicas requeridas para el procesamiento del yogurt. Las pruebas que se realizan son las siguientes.

- **Evaluación sensorial:** Se encargan de analizar las características físicas de la leche, como el olor, sabor y apariencia. La leche producida bajo condiciones adecuadas tiene un gusto ligeramente dulce, un sabor aromático y un color ligeramente blanco amarillento debido a la grasa y la caseína, Sin embargo, la leche absorbe fácilmente olores del ambiente y la acción de microorganismos puede tener efectos en el sabor, olor y apariencia, por eso estas pruebas son fundamentales en el momento de manipular leche cruda.
- **Prueba de alcohol.** Se realiza tomando una pequeña cantidad de leche y se adiciona una cantidad igual de alcohol de 70°, prueba positiva presenta cortes o cuajos significa que la leche esta acida, se descarta por presencia de acides (leche no apta para procesamiento de yogurt) la leche acida es prueba de enfermedad (mastitis) de las vacas de donde procede o contaminación durante el proceso de ordeño y camino a la planta de procesamiento. La prueba negativa significa que la leche es de buena calidad la leche no presenta formación

de cuajos o cortes en la leche, materia prima apta para procesamiento de yogurt y kumis. La leche acida no puede ser sometida a tratamiento térmico, puesto que al aumentar de temperatura esta tiende a cortarse a formar cuajo. La materia prima se rechaza y se devuelve al proveedor.

- **Prueba de acidez.** La prueba de la acidez es una de las más usadas en el trabajo diario de control. La prueba se usa para graduar la calidad tanto de la crema como de la leche y también sirve como guía para el control de los procesos lecheros, tales como la elaboración, yogurt, kumis, quesos y madurez de la crema. La acidez titulable de la leche es el resultado de una valoración ácido-base en la que un volumen de leche es llevado al punto de viraje de un indicador de pH que suele ser la fenolftaleína (punto de viraje  $\text{pH} = 8,3$ ) utilizando para ello una disolución alcalina (hidróxido sódico). En la acidez de valoración estamos determinando la suma de la acidez natural de la leche (caseínas, sustancias minerales - ácidos orgánicos y fosfatos) y la acidez desarrollada (ácidos orgánicos generados a partir de la lactosa por crecimiento microbiano). La leche fresca tiene una acidez titulable equivalente a 13 a 20 mL de NaOH 0,1N/100 mL (0,12 - 0,18 % ácido láctico) debido a su contenido de anhídrido carbónico, proteínas y algunos iones como fosfato, citrato, etc. Normalmente la leche no contiene ácido láctico; sin embargo, por acción bacteriana la lactosa sufre un proceso de fermentación formándose ácido láctico y otros componentes que aumentan la acidez titulable. De allí que esta determinación represente valiosa información sobre la calidad sanitaria del producto.
- **Prueba de peso específico.** La leche tiene un peso específico de 1,028 a 1,034 ó 28 a 34 °Q que varía considerablemente con el contenido de grasa y de sólidos totales; así, la leche descremada tiene una densidad mayor (1,034 - 1,036). Un lactómetro

(lactodensímetro) permite por lo tanto hacer determinaciones aproximadas en las zonas de producción, en las plantas de recepción de leche, y detectar adulteraciones de la leche original por separación de la grasa, por adición de leche descremada o agua. Igualmente permite calcular en forma aproximada el contenido de sólidos no grasos a partir del contenido porcentual de grasa y la lectura lactométrica corregida para el factor temperatura. Conviene recordar, que el peso específico de la leche no debe determinarse recién ordeñada, sino después de 4 horas, ya que luego de la extracción ella sufre un proceso de contracción e incremento de peso específico hasta que se estabiliza (UNIVERSIDAD DEL ZULIA, 2003).

- El peso específico de la leche puede también determinarse por otros métodos, tal como el uso del picnómetro o mediante una balanza. El decreto 616 de 2006 (INVIMA, 2006) exige que la leche cruda y pasteurizada completa debe tener un peso específico entre 1,030 a 1,033 g/mL a 15 °C.

### **11.3.3 Pasteurización**

Esta operación se realiza con el objetivo de destruir los microorganismos patógenos presentes en la leche, para esto se sube la temperatura de la leche hasta 97 °C durante 17 segundos. Pasado este tiempo se enfría rápidamente hasta llegar a temperatura de 42 a 45 °C.

### **11.3.4 Inoculación del cultivo láctico del Yogurt.**

Cuando la leche este a 42 o 45 °C se agrega el cultivo para la elaboración de yogurt; se puede realizar este procedimiento de dos maneras utilizando cultivo madre (Yogurt comercial de buena calidad) o con adición de cultivo liofilizado (*Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*, cantidad sugerida por el fabricante).

### **11.3.5 Incubación**

La fermentación es la operación en la cual la leche agregada el cultivo se transforma en yogur, para esto la leche debe estar entre 42 a 45 °C. Es recomendable para mantener la temperatura colocar el recipiente (olla de aluminio o acero inoxidable) con la leche y cultivo agregado, en una incubadora. La fermentación con temperatura entre 42 grados centígrados dura aproximadamente 3 a 4 horas.

### **11.3.6 Rompimiento del cuajo**

Pasado el tiempo de fermentación, notara que la leche se ha convertido en una especie de flan, espeso y con olor característico a yogur, romper el coagulo significa que con la ayuda de una cuchara se debe mezclar hasta que el yogur se torne de consistencia liquida y cremosa.

### **11.3.7 Adición del azúcar, la salsa de fruta y conservante**

Esta se adiciona al yogur frío y se mezcla uniformemente. Son las sustancias responsables de darle el sabor característico a fruta y en algunos casos el color. La adición de conservante, se utiliza benzoato de sodio el cual se puede agregar en cantidad máxima de 0.5 g por litro de yogur.

### **11.3.8 Envasar, rotular y refrigerar.**

Se envasa en recipientes plásticos 8 oz, litro (producto sellado) y recipientes de 20 litros para el yogur fresco (para preparación del producto gourmet). Se almacena en un refrigerador industrial con temperatura de 0 a 4 oC, el producto obtenido se conserva por un periodo máximo de 20 días (con conservante) y 15 días (sin adición de conservante).

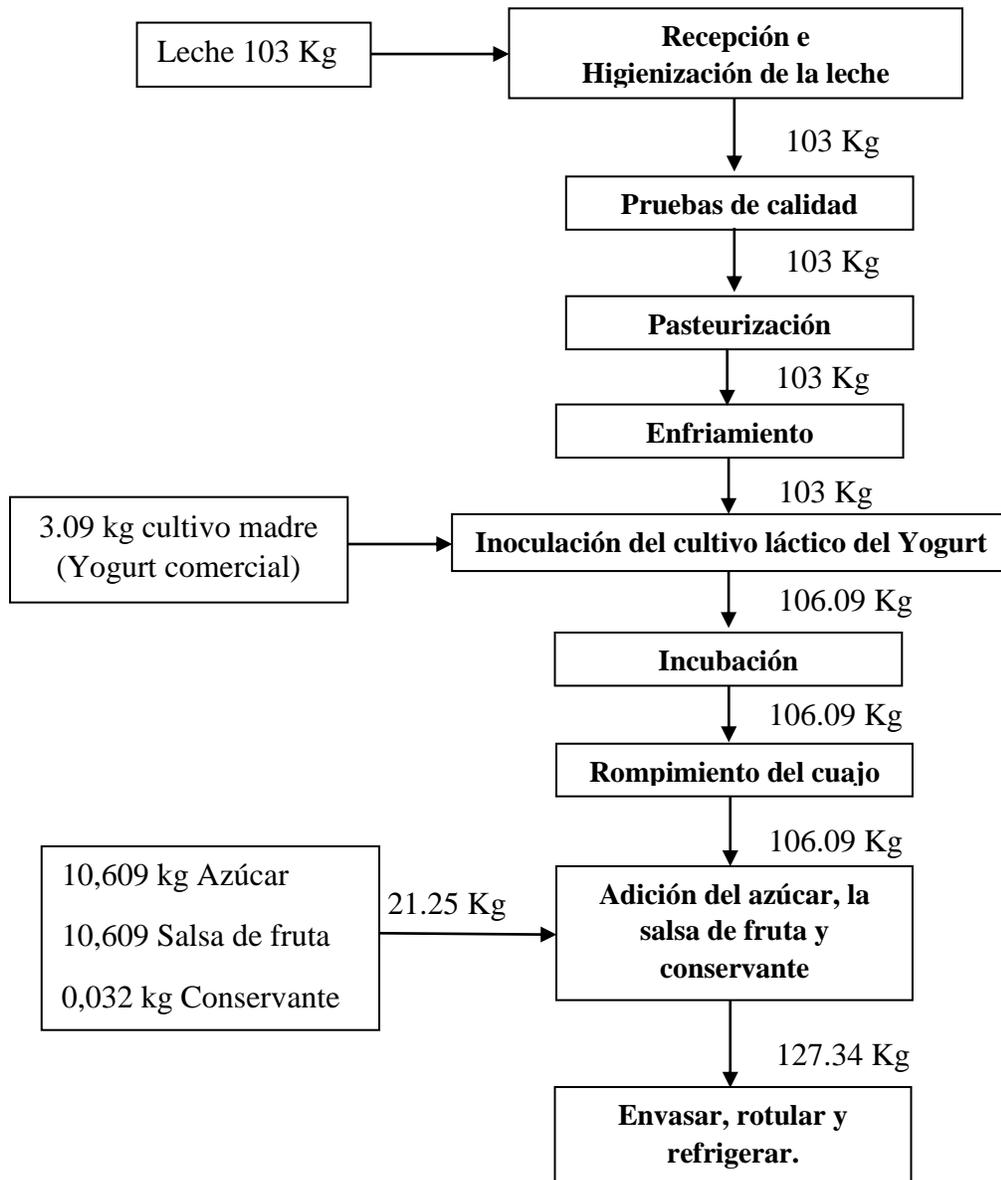
11.4 Flujograma de Procesos

Entidad: CAPRICHOS Yogurteria gourmet		RESUMEN							
		SIMBOLO		ACTUAL	PROPUESTO	DIF			
Dependencia: Producción		Nº. Operaciones		2					
		Nº. Transporte		3					
Lugar: área de producción de CAPRICHOS Yogurteria gourmet.		Nº. Demoras		1					
		Nº. Almacenajes		1					
Fecha: Febrero de 2018		Nº. Inspecciones		1					
		Nº. Total Pasos		8					
Procedimiento: Procesamiento y Producción del Yogurt entero tipo gourmet		Tiempo		4 horas					
		Distancia de recorrido		21 metros					
Paso Nº.	Etapas del Procedimiento	Operación	Transporte	Demora	Almacena	Inspección	Distancia (metros)	Tiempo (minutos)	Acción a tomar
		○	➔	D	△	□			
1	Recepción de materia prima (recepción de la leche)		x				10	8	Operario 1
2	Control de calidad (pruebas de plataforma)					x	1	20	Operario 1
3	Pasteurización	x					2	30	Operario 2
4	Enfriamiento	x					-----	30	Operario 1
5	Inoculación del cultivo láctico del Yogurt	x					-----	10	Operario 1
6	Llevar a la cámara de incubación		x				2	5	Operario 1
7	Incubación			x			-----	6 horas	No sumar
8	Rompimiento del cuajo	x					1	10	Operario 1
9	Adición del azúcar, salsa de fruta y conservante	x					-----	10	Operario 2
10	Envasar	x					2	60	Operarios 1 y 2
11	Etiquetar (rotular)						-----	60	Operario 1
12	Llevar al refrigerador		x				3	5	Operario 2
13	Almacenar				x		-----	10	Operarios 1 y 2

Fuente: Del autor

### 11.5 Balance de Materia

Para realizar el balance de materia para la bebida láctea saborizada se tomó como base de cálculo una producción de 100 litros.



### 11.6 Cálculos de Balance de Materia

Para igualar las unidades de leche con los demás insumos a utilizar para el proceso de elaboración de yogurt utilizamos la fórmula de densidad  $\rho = \frac{m}{V}$  para despejar masa (Kg) de leche partiendo de Volumen (Litros) de leche

$$\rho = \frac{m}{V} \rightarrow m = \rho * V \rightarrow m = 1.030 \frac{Kg}{l} * 100 l = \mathbf{103 Kg de leche}$$

- **Recepción de materia prima**

$$B = A$$

$$103 \text{ kg de leche} = 103 \text{ kg de leche}$$

- **Pruebas de calidad**

$$C = B$$

$$103 \text{ kg de leche} = 103 \text{ kg de leche}$$

- **Pasteurización**

$$D = C$$

$$103 \text{ kg de leche} = 103 \text{ kg de leche}$$

- **Enfriamiento**

$$E = D$$

$$103 \text{ kg de leche} = 103 \text{ kg de leche}$$

- **Inoculación**

Cultivo lácteo Y = E\*3% = 103 Kg\*0.03= 3.09 Kg de cultivo lácteo (Yogurt comercial)

$$F = E+Y$$

$$F = 103 \text{ Kg de leche} + 3.09 \text{ Kg de cultivo lácteo}$$

$$F = 106.09 \text{ Kg de mezcla de inculo}$$

- **Incubación**

$$G = F$$

106.09 Kg de mezcla de inocular = 106.09 Kg de Coagulo de yogurt

- **Rompimiento de coagulo**

$$H = G$$

106.09 Kg de Coagulo de yogurt = 106.09 Kg de yogurt natural

- **Adición del azúcar, la salsa de fruta y conservante**

$$J = H + I$$

$$I = I_1 + I_2 + I_3$$

$I = 10.609 \text{ Kg de azúcar} + 10.609 \text{ Kg de salsa de fruta} + 0.032 \text{ Kg de conservante}$

$I = 21.25 \text{ Kg mezcla de sabor}$

$J = 106.09 \text{ Kg de yogurt natural} + 21.25 \text{ Kg mezcla de sabor}$

$J = 127.34 \text{ Kg de yogurt saborizado}$

- **Envasar, rotular y refrigerar.**

$$K = J$$

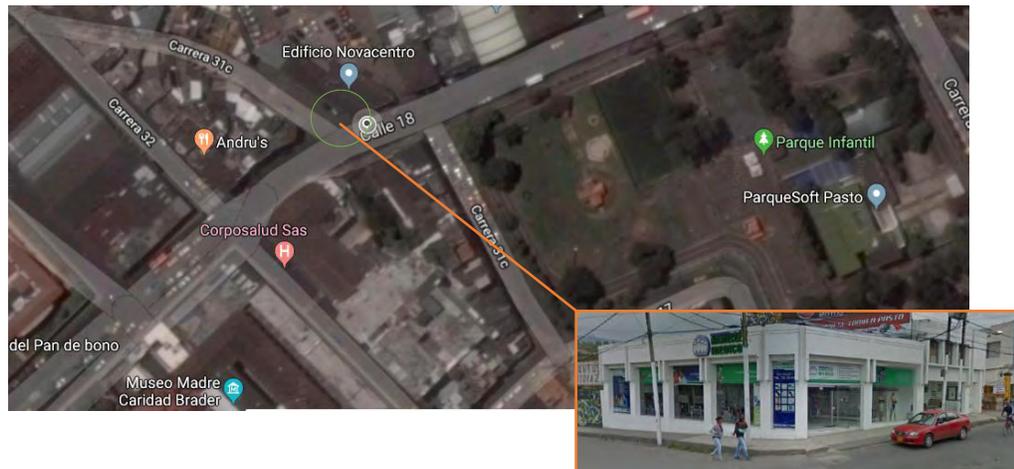
**$K = 127.34 \text{ Kg de yogurt saborizado}$**

## 11.7 Localización, Diseño y Distribución de Planta

### 11.7.1 Localización

- **Macrolocalización:** Las instalaciones de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, se ubicará en la ciudad San Juan de Pasto, departamento de Nariño, Colombia, en el sector parque Infantil, según se ha establecido para la ejecución de la propuesta del presente modelo de negocios.

- Microlocalización:** Las instalaciones de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, genera un impacto de tipo medio, ya que es un espacio adecuado para la producción, distribución y venta de alimentos saludables elaborados a base de yogurt tipo gourmet, no corresponde a una planta de producción masiva, es por ello que teniendo en cuenta las exigencias del plan de ordenamiento territorial de San Juan de Pasto (POT), el establecimiento de la empresa puede ser ubicada en la calle 18 # 31- 66 antiguas instalaciones de amanecer médico, sector Parque Infantil establecido como área actividad comercial en el actual POT.



Fuente: Google maps

### 11.7.2 Diseño y distribución de planta

Para realizar un adecuado diseño de planta en el montaje y adecuación de las instalaciones para la producción y comercialización de alimentos saludables a base de yogurt gourmet, se tuvo en cuenta la resolución 2674 del 2013, la cual dentro de su capítulo primero establece las condiciones generales que deben cumplir los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos. Por esta razón se toma como referencia la actual resolución para el diseño de las instalaciones de la empresa CAPRICHOS

Yogurteria gourmet, debido a que el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), es muy exigente en el cumplimiento de los requisitos que estos espacios deben cumplir para el buen funcionamiento.

Los criterios que se deberán tomar en cuenta para el correcto diseño y distribución de las instalaciones de la Empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet en línea de proceso para la producción y comercialización de productos saludables a base de yogurt gourmet son los siguientes:

- La línea de proceso deberá estar ubicada en un lugar aislado de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del producto.
- Los accesos y alrededores se mantendrán siempre limpios, libres de acumulación de basuras; deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario y además que impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el producto.
- El lugar donde se ubicará la línea de proceso deberá poseer una correcta separación física y/o funcional que garantice que no habrá contaminación con o por parte de áreas cercanas a la línea de proceso.
- Las paredes en el área de proceso serán de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes; hasta una altura apropiada para las operaciones, las paredes deberán poseer un acabado liso y sin grietas que faciliten la limpieza y desinfección.
- El lugar donde estará ubicada la línea de proceso deberá estar diseñado y construido de manera que proteja los ambientes de producción, además de lo anterior debe

impedir la entrada de polvo, lluvia, suciedades y/o otros contaminantes, así como el ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.

- Las diversas secciones de las plantas deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos así como para la circulación del personal y el traslado de materiales y productos, esto con el fin de evitar retrasos y contaminación cruzada. La instalación deberá estar construida de manera que facilite las operaciones de limpieza y desinfección según lo establecido en el plan de saneamiento.
- En el área de proceso los pisos estarán contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, antideslizantes, además deberán estar libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza y desinfección.
- Las paredes en el área de proceso serán de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes; hasta una altura apropiada para las operaciones, las paredes deberán poseer un acabado liso y sin grietas que faciliten la limpieza y desinfección.
- Los techos se arreglarán y adecuarán de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, el desprendimiento superficial y además para facilitar la limpieza y el mantenimiento de los mismos.
- Las ventanas y otras aberturas en las paredes se construirán para evitar la acumulación de polvo, suciedades y facilitar la limpieza; aquellas que se comuniquen con el ambiente exterior, deben estar provistas con malla anti-insecto de fácil limpieza y buena conservación.

- Las puertas deberán tener una superficie lisa, no absorbente y deberán ser resistentes y de suficiente amplitud. Las aberturas entre las puertas exteriores y los pisos no deberán ser mayores de 1 cm.
- El área de proceso deberá tener una iluminación natural o artificial adecuada que no altere los colores y permita una apropiada manipulación y control del producto. Las lámparas y accesorios ubicados por encima de las líneas de elaboración y envasado de los alimentos expuestos al ambiente, deben ser del tipo de seguridad y estar protegidas para evitar la contaminación en caso de ruptura.
- El área de proceso deberá tener una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor de agua y acumulación de polvo y para eliminar el aire contaminado. La dirección de la corriente de aire no debe desplazar entre las diferentes áreas de la planta. Las aberturas de ventilación deberán estar provistas de rejillas u otras protecciones de material anticorrosivo y que puedan ser retiradas con facilidad para su limpieza.
- Se deberá disponer de un tanque de agua con la capacidad suficiente, para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción. El agua que se utilice deberá ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de Salud.
- El manejo de residuos líquidos se realizará de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con éste, además se dispondrán de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales.

- Los residuos sólidos deberán ser removidos frecuentemente del área de proceso y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas.
- Se deberán instalar lavamanos, que en lo posible no requieran accionamiento manual, en el área de proceso o cercanas a ésta, con el fin de mantener la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de estas prácticas.

De acuerdo a los anteriores criterios de diseño que indican las condiciones que deberá tener el área de procesamiento, se realizará ahora la distribución en planta, la cual contempla la ordenación física de los equipos industriales, los espacios necesarios para el movimiento de los operarios y materiales, de manera que se contribuya para lograr un funcionamiento eficiente en la parte de producción y procesamiento.

El diseño de planta realizado cuenta con el espacio suficiente para la instalación de equipos industriales, herramientas, insumos, entrada y almacenamiento de materias primas, utensilios, mesas y sillas, etc. Como se puede observar en el diseño de planta (ver **Anexo A**)

Se implementara una clasificación de áreas según las actividades que se realizan en cada una de ellas, así, estas se clasificaran teniendo en cuenta dos criterios: el contenido de humedad de las áreas y su grado de limpieza y desinfección, de esta manera las áreas se agruparan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Según el contenido de humedad, las áreas se clasifican en húmedas y secas.
- Según el grado de limpieza y desinfección, las áreas se pueden clasificar en áreas limpias, de ambiente controlado y áreas sucias.

En la siguiente tabla se puede observar la clasificación por áreas presenten en las instalaciones de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

Tabla 13

*Clasificación de áreas de las instalaciones CAPRICHOS Yogurteria gourmet*

<b>Clasificación</b>	<b>Áreas</b>
Húmedas y limpias	Recepción de materia prima, área de proceso.
Húmedas y sucias	baños
Secas y limpias	Área de empaque, área de ventas, área de descanso de empleados, área de implementos de aseo, área de insumos y utensilios.
Secas y sucias	Oficinas, área residuos.

Fuente: Del autor

### 11.7.3 Capacidad instalada

De acuerdo a lo analizado con la frecuencia de compra en los segmentos de mercados y teniendo en cuenta la demanda potencial insatisfecha de alimentos saludables a base de yogurt Natural, necesidad identificada en la población de la ciudad de Pasto, la empresa producirá 3600 litros de bebidas lácteas fermentadas (Yogurt y Kumis) en el primer año, que serán comercializadas en diferentes presentaciones como se puede ver en la Tabla 14, al año que corresponde al 70% de dicha demanda y se pretende aumentar la participación en el mercado incrementando 5% durante los primeros 5 años.

La infraestructura de la planta está en capacidad de transformar 100 litros de leche diarios ya que cuenta con equipos básicos para la producción de Yogurt y Kumis, lo que corresponde al 100% de su capacidad instalada. La empresa tiene como meta aumentar su capacidad instalada adecuando sus áreas y adquiriendo nuevos equipos con mayor capacidad de producción.

Tabla 14

Ficha cálculos de capacidad instalada

Producto	Presentación	Producción unds/día	Producción unds/mes	Producción unds/año 1
Yogurt natural con trozos de fruta	Vaso sellado de 200 gr	100	3000	36000
Yogurt natural con trozos de fruta	Envase de Litro	13	416	5000
Kumis	Vaso 200 gr	60	1800	21600
Yogurt gourmet	Vaso (porción) 200 gr	120	3600	43200

Fuente: Del autor

Tabla 15

Primer año de producción

Producto fresco	Cantidad de materia prima a utilizar/día	Producción litros/día	Producción anual
Yogurt natural	60 litros	60 litros	21600 litros
Kumis	40 litros	40 litros	14400 litros
<b>Total</b>	<b>100 litros</b>	<b>100 litros</b>	<b>36000 litros</b>

Fuente: Del autor

#### 11.7.4 Necesidades y Requerimientos

La empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet está diseñada para cubrir todas las necesidades y requerimientos técnicos, equipos, herramientas, utensilios, maquinaria, personal e insumos como se explican en las siguientes tablas.

Tabla 16.

Requerimientos técnicos de equipos

4. EQUIPOS DE OFICINA	Cantidad	Precio	Total
PC All in One HP - 20 C207 - Intel Core i3 - 19.5" Pulgadas - Disco Duro 1Tb	1	1.500.000	1.500.000
Multifuncional EPSON L380	1	600.000	600.000
Cajón Monedero Metálico SAT Con Conexión RJ11	1	540.000	540.000
Impresora facturación EPSON L380	1	489.000	489.000
Computador ventas	1	1.500.000	1.500.000
Teléfono Alcatel E192 La Inalámbrico	1	80.000	80.000
Teléfono celular	1	50.000	50.000
<b>Subtotal</b>			<b>4.759.000</b>

Fuente: Del autor

- **Materia prima e insumos:** la materia prima requerida será obtenida de la zona ganadera del rio Bobo, corregimiento aledaño a la ciudad de Pasto, esta se recibirá en horas de la mañana, los demás insumos (aditivos. Conservantes, salsas de frutas, acompañantes para Yogurt) se compraran en los diferentes locales comerciales o distribuidores de la ciudad de Pasto.

Tabla 17

*Materias primas para elaboración de Yogurt y Kumis natural sin sabor y sin acompañantes*

<b>Materia prima e insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Presentación</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precios (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
Leche fresca	100	Litros	Lecheros municipios aledaños a pasto	900	90000
Yogurt (cultivo)	1	litro	ALKOSTO	15000	15000
Kumis (cultivo)	1	Litro	ALKOSTO	14500	14500
Azúcar	1	Bulto	ALKOSTO	100000	100000
Benzoato de sodio	1	Kilo	Laboratorio del sur	28000	28000
<b>Subtotal</b>					247500

Fuente: Del autor

Tabla 18

*Maquinaria, Equipos, Utensilios Y Empaques Para Elaboración De Yogurt Y Kumis*

<b>Maquinaria, Equipos, Utensilios Y Empaques</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Ollas de cocción 50 litros	Unidad	4	269.990	1.079.960
Mesa acero inox 2m largo x 1m de ancho	Unidad	2	1.718.360	3.436.720
Estufa industrial 6 puestos	Unidad	1	4.500.000	4.500.000
Cuñetes plástico volumen 20 lt	Unidad	15	6.000	90.000
Selladora de vasos manual	Unidad	2	390.000	780.000
Dosificadora Maplas Para Viscosos Y Líquidos De 50 A 1000 MI	Unidad	1	5.990.000	5.990.000
Tambor plástico 220 litros	Unidad	1	120.000	120.000
Congelador 550 litros ecofrial	Unidad	1	2.180.000	2.180.000
Juego De Ollas Imusa X 5 Aluminio	Set	1	125.000	125.000
Juego De Cuchillos 14 Piezas Oster Modelo T-26334	Set	1	90.000	90.000
Cucharón De Aluminio De 20 Pulgadas	Unidad	2	100.000	200.000
Juego Cucharones X 7 Piezas	Set	1	45.000	45.000
Set 36 Cucharas Soperas Tramontina Acero Inoxidable	Set	3	50.000	150.000
MINI PASTEURIZADOR QUESO Y YOGURT FJ 15 115V 13305	Unidad	2	2.600.000	5.200.000
Congelador vertical ecofrial	Unidad	1	3.000.000	3.000.000
Televisor 50 pulgadas	Unidad	1	3.000.000	3.000.000
Mostrador de topping	Unidad	1	6.000.000	6.000.000
Set de vasos de vidrio	Unidad	100	5.000	500.000
Set de cucharas de acero inoxidable	Unidad	100	1.400	140.000
Jarras de vidrio (1 litro de capacidad )	Unidad	10	8.000	80.000
Vasos plásticos de 7 onzas	Caja * 1350 unds.	2	36.000	72.000
Recipiente plástico 1litro de capacidad	Paca * 60 unds	5	35.000	175.000
Cucharillas plásticas	Paquete * 100 unds	10	1.500	15.000
<b>Subtotal</b>				<b>36.968.680</b>

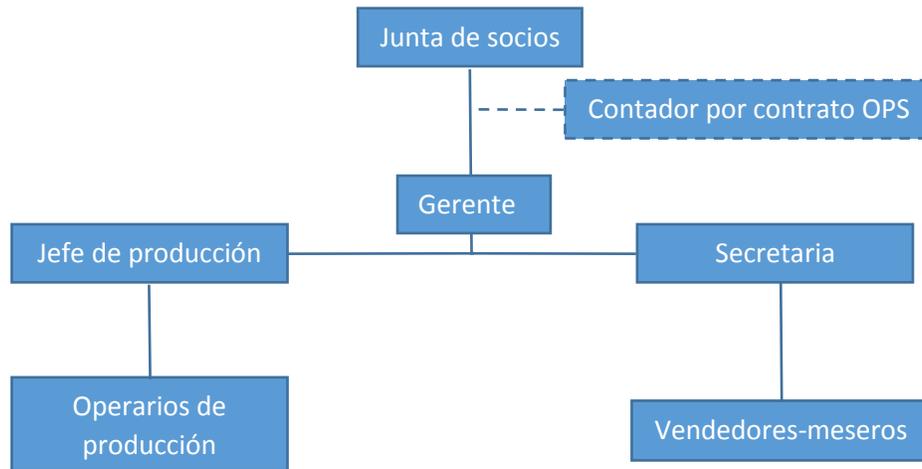
Fuente: Del autor

## **12. Modelo Organizacional**

En el presente modelo organizacional de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, Se definirá las alianzas y socios clave que se tendrán en cuenta para el desarrollo este proyecto, se implementaran estrategias claves que servirán de ayuda para la organización de la empresa de manera administrativa y operacional, cumpliendo con todos los aspectos legales que se requiere para el buen funcionamiento, por lo tanto CAPRICHOS Yogurteria gourmet será una empresa auto-sostenible que tiene como misión crecer competitivamente en mercado pastuso y largo plazo posicionarse en el mercado Nariñense.

### **12.1 Estructura Organizacional**

La empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet será constituida como una sociedad por acciones simplificada (SAS) conformada por dos socios (junta de socios) quienes serán los ejecutores del presente proyecto e inversionistas con capital semilla, uno se encargara de la parte administrativa (gerente) y el otro de la parte productiva (jefe de producción); una secretaria auxiliar contable quien tendrá a su cargo dos vendedores y dos meseros (turnos), y dos operarios de producción.



**Figura 1. Organigrama CAPRICHOS Yogurteria gourmet**

Fuente: Del autor

### 12.1.1 Personal requerido

En la siguiente tabla se muestra los perfiles y requerimientos exigidos para el funcionamiento de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

Tabla 19

Funciones requerida para el personal de trabajo

<b>Cargo</b>	<b>Junta de socios</b>
<b>Perfil requerido</b>	<b>Dos o más socios</b>
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>conformada por dos socios quienes se registrarán por las normas estipuladas en los estatutos de una sociedad limitada y deberá cumplir con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer e implementar políticas y directrices para el funcionamiento de la empresa y velar por su cumplimiento.</li> <li>• Adelantar reformas estatutarias que se consideren necesarias.</li> <li>• Elegir al Gerente o representante legal de la empresa el cual será de libre nombramiento y remoción.</li> <li>• Estudiar los estados financieros y los informes generales del funcionamiento de la empresa, que el gerente presente para su aprobación o desaprobación.</li> <li>• Establecer cláusulas que determinen el ingreso de nuevos socios, así como la cesión de cuotas y decidir sobre la exclusión de un socio.</li> <li>• Fijar las fechas periódicas y extraordinarias (si así se amerita) de</li> </ul>

	<p>asamblea, y el cumplimiento del Quórum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sanciones por incumplimiento de cláusulas que afecten el interés común de los asociados.</li> <li>• Destinar las utilidades de conformidad a lo establecido por los estatutos y las leyes.</li> <li>• Las demás que señalen las leyes.</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Gerente</b>
<b>Perfil requerido</b>	Administrador de empresas
<b>Objetivo del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado</li> <li>• Representar legalmente la empresa</li> <li>• Proyectar y establecer objetivos y metas</li> <li>• Analizar, aprobar o desaprobar los balances y estados financieros de la empresa.</li> <li>• Obtener fondos necesarios, en forma oportuna y en cantidad suficiente para asegurar la estabilidad del negocio.</li> <li>• Estar al día con la documentación legal de la empresa para garantizar su normal funcionamiento.</li> <li>• Liderazgo y trabajo en equipo, Persona proactiva e innovadora</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Contador</b>
<b>Perfil requerido</b>	Contador público con tarjeta profesional
<b>Objetivo del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado</li> <li>• Experiencia: mínimo dos años</li> <li>• Análisis, proyección y revisión de estados financieros de estados contables y presupuestos.</li> <li>• Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Jefe de producción</b>
<b>Perfil requerido</b>	Ingeniero agroindustrial
<b>Objetivo del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado</li> <li>• Experiencia en transformación y producción de alimentos a base de leche, en especial tener conocimiento en procesamiento de lácteos.</li> <li>• Tener capacidad de aplicar, mantener, evaluar y seleccionar eficientemente los procesos de transformación, producción de materias primas e insumos para convertirlos en productos terminados.</li> <li>• Realizar control de calidad, registros de plan de saneamiento básico, conocimientos en manipulación de alimentos, conocimiento en la normatividad sanitaria vigente e implementación de la misma en la planta.</li> <li>• Investigar y promover planes de optimización de los procesos productivos.</li> <li>• Contratar representantes de ventas por comisión cuando sea necesario.</li> <li>• Realizar estrategias de mercado y publicidad.</li> <li>• Elaborar presupuesto de ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar los productos de la empresa en el mercado.</li> <li>• Estudiar y analizar periódicamente el segmento de mercado y la competencia.</li> <li>• Elaborar estrategias que permitan ampliar el porcentaje de participación en el mercado.</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Perfil requerido</b>	Estudios en secretariado auxiliar contable
<b>Objetivo del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar la agenda de Gerencia.</li> <li>• Elaborar y archivar las actas de Juntas de Socios y reuniones de Gerencia.</li> <li>• Recepción de llamadas telefónicas y mantener al día cuotas de servicios públicos, proveedores y otros.</li> <li>• Revisar los libros de contabilidad.</li> <li>• Llevar el registro de ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>• Realizar el Pago de nómina a los empleados</li> <li>• Preparar informes contables en conjunto con el Gerente para la Junta de Socios.</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Operarios</b>
<b>Perfil requerido</b>	Nivel educativo medio en procesamiento de alimentos
<b>Objetivo del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y cumplir el programa de trabajo asignado respetando los lineamientos de la empresa.</li> <li>• Vigilar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y responder por maquinaria, equipos y herramientas a su cargo.</li> <li>• Realizar mantenimiento y aseo diario en el área de trabajo</li> <li>• Descargar materia prima y transportarla al área de producción.</li> <li>• Realizar empaque de producto, almacenamiento y surtido de producto al área de ventas</li> <li>• Realizar demás funciones delegadas por el jefe a cargo</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Vendedores</b>
<b>Perfil requerido</b>	Conocimientos y experiencia en ventas
<b>Objetivos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conocimiento en ventas, preparación de productos, atención al cliente.</li> <li>• Recibir capacitaciones y brindar asesoría adecuada a los clientes</li> <li>• Realizar cuentas y manejo de caja</li> <li>• Mantener aseado el lugar de trabajo y área de ventas</li> <li>• Realizar aseo de utensilios utilizados para servir el producto alimenticio bandera de la Yogurtería.</li> </ul>
<b>Cargo</b>	<b>Mesero</b>
<b>Perfil requerido</b>	Conocimientos en servicio al cliente
<b>Objetivos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Recibir capacitación en preparación, del producto principal de la empresa</li> <li>• Limpieza del sitio utilizado para el consumo y área de ventas</li> <li>• Brindar asesoría personalizada a los clientes</li> <li>• Manejo didáctico y rápido al momento de servir el producto.</li> </ul>

### 12.2 Aliados Clave

La empresa establecerá alianzas y relaciones con otros agentes del entorno para conformar cadenas de suministro, de materias primas, insumos, dotación, maquinaria y equipos. Este tipo de alianza es una pieza clave para el desarrollo del proyecto, para reducir riesgos u obtener ventajas y recursos adicionales.

Tabla 20

Aliados claves para la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet

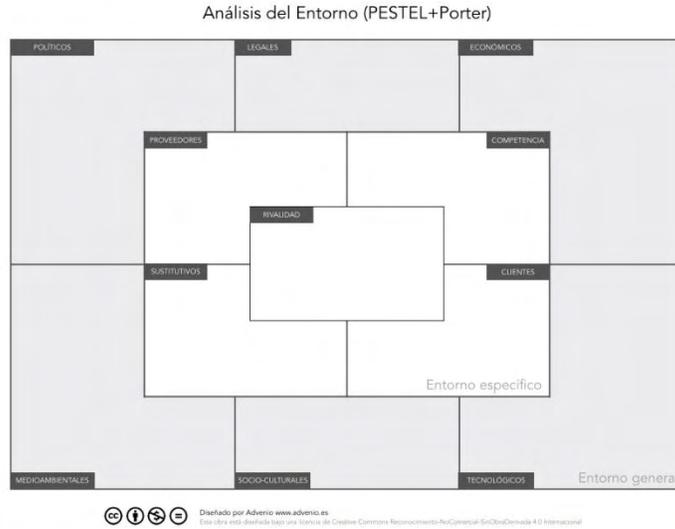
<b>Tipo</b>	<b>Aliado estratégico</b>	<b>Descripción de apoyo</b>
<b>Proveedor</b>	Ganaderos y productores de lecheros de las zonas aledañas a la ciudad de Pasto	Proveer de la principal materia prima (leche) a la empresa Caprichos Yogurteria gourmet, para la producción del Yogur tipo gourmet y kumis
<b>Canales de distribución o comunicación</b>	Carro colector o distribuidor de leche quien se encargara de transportar la materia prima de la finca ganadera a la empresa.	Persona de confianza encargada de realizar el transporte de la prima en las condiciones adecuadas para conservar las características fisicoquímicas de la materia prima.
<b>Entidades de apoyo</b>	Sociedad de agricultores y ganaderos de la ciudad de Nariño SAGAN.	información de ganaderos y fincas lecheras certificadas de Nariño
<b>Proveedor</b>	Frutaroma  Laboratorios de la ciudad de pasto	Proveer insumos como: colorantes, saborizantes, cultivos lácteos (Yogurt y Kumis).  Proveer insumos como: conservantes, edulcorantes material y reactivos de laboratorio (pruebas de calidad de leche)
<b>Canales de distribución o comunicación</b>	Comunicación para realizar pedidos de productos mediante llamadas telefónicas	Se hace la solicitud de los insumos, materiales y reactivos con anticipación
<b>Entidades de apoyo</b>	Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA	Brinda información sobre el cumplimiento de los requisitos legales y cumplimiento de la normatividad sanitaria que deben cumplir los insumos, materiales, y reactivos que se utilizaran en la empresa para el procesamiento y control de calidad del

		producto en la empresa.
<b>Distribuidor</b>	CI-Talsa Teequipo.com	Distribuidores de maquinaria y equipos para procesamiento agroindustrial.
<b>Canales de distribución o comunicación</b>	Asesores comerciales	Encargados de brindar asesoría especializada en el funcionamiento y capacidad instalada de maquinaria y equipo necesario para el procesamiento agroindustrial, además brinda apoyo técnico para instalación de equipos, distribución de repuestos y accesorios.
<b>Proveedor</b>	Mercado potrerillo	Centro de abastos principal de frutas y verduras frescas de la ciudad de Pasto
<b>Canales de distribución o comunicación</b>	Directa	Encargado delegado por la empresa para realizar la compra directa de la materia prima (frutas frescas seleccionadas) para la elaboración de la salsa dulce de frutas para acompañamiento del yogurt.
<b>Entidades de apoyo</b>	Instituto colombiano agropecuario ICA	Brinda información sobre la calidad de las frutas nacionales e importadas.

Fuente: del autor

### 12.3 Matriz De Entornos (PESTEL + Porter)

Por medio del uso de esta técnica de PESTEL y Porter se describe a continuación el entorno en el que se desenvolverá la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (factores del entorno general), además para complementar se analiza los factores proveedores, competencia, sustitutivos, clientes y rivalidad (hacen parte de los factores específicos). A continuación se identificaran los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. Para lograr un posicionamiento en el mercado y mantenerlo activo durante mucho tiempo.



- **Políticos.** Aquellos factores que van asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:
  - Políticas de salud y nutrición para la infancia de en instituciones educativas.
  - Políticas de seguridad alimentaria y nutricional.
  - Políticas ambientales para la conservación del medio ambiente en nuestro caso uso de vertimientos (manejo de residuos líquidos), manejo de residuos sólidos.
  - Política comercial (se basa en siete ejes: innovación y emprendimiento, Encadenamientos productivos, Capital humano, Transferencia de tecnología, Calidad, Financiamiento con Bancoldex, Comercio exterior.).
- **Económicos.** Consisten en analizar, pensar y estudiar las razones sobre la economía actual y futura en la ciudad de Pasto que puede afectar o apoyar en la ejecución de la estrategia. Para este caso se identificó los siguientes elementos.
  - Descuentos en impuesto de registro mercantil (trámite ante cámara de comercio) para empresarios jóvenes.
  - Micro créditos para emprendedores y microempresarios.

- Inversionistas (con capital suficiente para fortalecer la empresa).
- Impuestos, pagos de matrículas mercantiles, Permisos para comercialización de productos, uso de suelo, pago para permiso de construcción o remodelación a curaduría municipal.
- **Socioculturales.** En este caso, se identificó elementos de la sociedad que pueden afectar en el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta el cambio social y cultural que se está dando actualmente; lo que se busca es identificar tendencias en la sociedad actual. Este es un apoyo que nos brinda las herramientas para elegir las algunas características del segmento de mercado elegido en este proyecto.
  - Comunidad vegetariana (ofrecer alimentos a base de vegetales que sustituyan los alimentos de origen animal).
  - Deportistas.
  - Personas que practican ejercicios en gimnasios
  - Tendencias saludables y cuidado nutricional
  - Alimentación equilibrada (combinación de alimentos comunes y alimentos saludables).
  - Hábitos de consumo de Alimentos funcionales.
  - Consumo de alimentos saludables mejoran la calidad de vida.
- **Tecnológicos.** Los avances tecnológicos cada día están influyendo en todo, en los procesos de industrialización, calidad de vida, comunicación, transporte, alimentación, etc. Aquí se verá algunos ítems que se identificaron que pueden afectar favorablemente o desfavorablemente la producción y comercialización de alimentos saludables a base de yogurt gourmet, puesto que la competencia ya tiene una ventaja en la

implementación de algunos avances tecnológicos con los cuales competir, afortunadamente para las empresas nuevas como la nuestra la tecnología de hoy será obsoleta mañana, así que estamos sujetos a mejorar y competir con las empresas antiguas.

- Equipos y maquinaria agroindustrial para procesamiento de productos lácteos
  - Técnicas de producción con ayuda de cultivos (bacterias y hongos) liofilizados. Material biológico con propiedades funcionales.
  - Canales de distribución virtual (redes sociales, páginas web, Marketing digital.)
  - Transporte con sistema de enfriamiento para transporte de materia prima y distribución de producto terminado.
  - Empaques y embalajes biodegradables para producto terminado.
- **Ecológicos.** Factores pueden parecer a priori sólo afectan a las empresa de sector de producción de alimentos, pero en realidad es todo lo contrario pueden afectar a todo tipo de productores de bienes y servicios. El interés nuestro es estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Para este punto se identifican los siguientes elementos:
    - Desastres naturales (taponamiento de vías por donde transita el transporte de materias primas e insumos y producto terminado).
    - Cambio climático (afecta directamente a los productores de materias primas en el sector agropecuario).
    - Leyes de protección medioambiental.

- Contaminación por emisión de gases, acumulación de residuos sólidos y líquidos.
- **Legales.** Factores que se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada al desarrollo del proyecto, que puede afectar de forma positiva o negativa. Continuamente las entidades que vigilan el funcionamiento de una empresa son cada vez más exigentes, la razón es mantener la seguridad al cuidado de la salud del consumidor.
  - Registro mercantil (cámara de comercio), registro tributario RUT (DIAN).
  - Registro sanitario (ante el INVIMA), permiso y notificación sanitaria (ante la secretaria de salud de la alcaldía municipal).
  - Leyes de protección medioambiental.
  - Leyes sobre el empleo.
  - Derechos de propiedad intelectual.
  - Certificado de uso de suelo.
  - Certificado de bomberos.
  - Sayco y Acimpro.
  - Permiso de vertimientos (para el depósito de residuos líquidos en alcantarillado o zonas de desagüe).
- **Proveedores.** Sectores claves con quienes se harán alianzas para la comercialización de materias primas, insumos, empaques y embalajes, maquinaria y equipos.
  - Productores lecheros de los municipios ganaderos aledaños a la ciudad de Pasto.

- Productores de snacks, cereales, frutos deshidratados y productos de galletería y panificación.
- Fabricantes de maquinaria y equipos agroindustriales.
- Distribuidores de insumos (colorantes, conservantes, saborizantes, etc.).
- Comercializadoras de empaques plásticos para producto terminado.
- **Competencia.** Principales competidores para la empresa quienes son fuertes en el mercado con quienes se tiene que competir con nuestro producto innovador.
  - A nivel regional: Colacteos, lácteos andinos, lácteos la Victoria, lácteos san Fernando, más fruta, expendios de comidas rápidas, entre otras.
  - A nivel nacional: Alpina, Colanta, Gloria, alquería.
- **Sustitutivos.** Productos sustitutivos en el mercado que pueden reemplazar el consumo de nuestro producto por parte de la competencia.
  - Postres.
  - Bebidas funcionales.
  - Helados.
  - Comidas rápidas.
  - Energizantes.
  - Proteínas y vitaminas encapsuladas.
- **Clientes.** Posibles segmentos de mercado al cual vamos a conquistar y fidelizar con nuestro producto principal.
  - Personas jóvenes: adolescentes, estudiantes universitarios, adultos jóvenes (que estudian o trabajan).
  - Familias de estratos 2, 3, 4 y 5.

- Deportistas.
- Deportistas extremos.
- Deportistas de gimnasio.
- **Rivalidad.** Propuesta de valor con la que vamos competir y ser rival fuerte frente a las demás empresas productoras y comercializadoras de alimentos.
  - Producción y comercialización de alimentos saludables elaborados a base de yogurt tipo gourmet 100 % natural con una mínima cantidad de conservantes para el producto empacado, sin colorantes y saborizantes (según el gusto y decisión del cliente). Este producto acompañado de un servicio personalizado enfocándose siempre en los gustos del cliente-consumidor.

#### 12.4 Matriz ERIC

En la matriz ERIC vamos a identificar cuatro acciones para crear un nuevo perfil estratégico para liberar un océano azul, impulsar la empresa corrigiendo errores. Eliminar factores en los que las industrias han competido por mucho tiempo, reducir factores que nos hacen parecer nos a la competencia, incrementar factores que harán que seamos competentes en el mercado y crear factores que las demás empresas de la competencia nunca han ofrecido.

<b>Eliminar</b>	<b>Reducir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de productos empacados con diseños ya existentes en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducir costos de producción de acompañantes, se harán alianzas con productores externos.</li> <li>● Reducir la utilización de conservantes, saborizantes y colorantes artificiales en el producto yogurt gourmet.</li> </ul>
<b>Incrementar</b>	<b>Crear</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ideas innovadoras en la creación de productos lácteos.</li> <li>● Convocatorias para mentes jóvenes y sin experiencia para diseño de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudios encaminados a la elaboración de productos que capten la percepción de los sentidos de los clientes al momento de consumir el producto.</li> </ul>

<p>nuevos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar recetas caseras para el diseño de nuevos productos.</li> <li>• Convocatorias a jóvenes talentosos con ideas didácticas e innovadoras para la preparación y presentación del producto gourmet en el punto de venta.</li> <li>• Alianzas con microempresas productoras de alimentos que se usaran como acompañantes del yogurt gourmet</li> <li>• Alimentos saludables elaborados a base de yogurt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezclas de sabores artesanales y recetas especiales que capten la atención de nuevos clientes.</li> <li>• Técnicas para la preparación basadas en las técnicas de barismo utilizadas en las bebidas a base de café.</li> </ul>
---	---

Fuente: Del autor

**12.5 Identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (matriz DOFA) para el desarrollo de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet en la ciudad de pasto.**

En la siguiente matriz DOFA se identifican debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan de manera positiva y negativa a la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet y las estrategias que se implementaran para lograr el éxito de la empresa en el mercado Pastuso.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de distribución</li> <li>• Control de calidad insumos y producto terminado</li> <li>• Personal capacitado en el área de producción y venta</li> <li>• Infraestructura diseñada y adecuada para el procesamiento y comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital insuficiente para iniciar con el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Reconocimiento lento de la marca nueva en el mercado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de materia prima</li> <li>• Aparición de nuevas tendencias culturales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante los canales de distribución como las redes sociales, páginas web y fans page, atraer a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de negocio bien estructurado y presentarlo a las convocatorias fondo</li> </ul>

<p>juveniles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tendencias de alimentación y cuidado de la salud</li> <li>• Consumo de alimentos más saludables</li> </ul>	<p>clientes jóvenes ya que son ellos quienes utilizan mejor estos medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas según tendencias modernas para mayor comodidad de los clientes en especial en el área de ventas</li> <li>• Desarrollo de productos innovadores, servicio personalizado y rápido</li> </ul>	<p>emprender una opción para obtener capital para iniciar la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la empresa con un capital semilla, atraer clientes, fidelizarlos e ir dándole reconocimiento y valor a la marca en el mercado Pastuso.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden público: paros y bloqueo de vías principales.</li> <li>• Competencia desleal por parte de nuevos comerciantes.</li> <li>• Población de bajos ingresos</li> <li>• Empleos con bajas remuneraciones</li> <li>• Cambio climático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asistencia técnica a proveedores de materia prima y buenas practicas ganaderas (BPG) para comercializar una materia prima de calidad.</li> <li>• Crear alianzas con pequeños productores de productos fruver, cereales, panificación, brindando capacitaciones para la producción y comercialización de productos de calidad de los cuales nuestra empresa puede hacer uso.</li> <li>• Implementar estrategias de mercado que capten a los jóvenes y adultos jóvenes para competir con la competencia en el mercado.</li> <li>• Brindar empleo de medio tiempo y turnos a jóvenes estudiantes sin experiencia, la empresa se encargara de capacitarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para evitar la competencia desleal y copia de nuestro producto yogurt gourmet se incentivará a personas con nuevas ideas que mejoren la calidad del producto y quieran trabajar con la empresa.</li> <li>• Brindar un producto innovador, atractivo a los gustos y sentidos de los clientes incrementara las ventas permitiendo obtener ganancias las cuales servirán de apoyo para el crecimiento de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.</li> </ul>

Fuente: Del autor

Las debilidades y amenazas son desventajas que se presentan actualmente para el desarrollo de la empresa por lo tanto son de vital importancia controlar para disminuir un posible fracaso de la empresa, para lograr este cometido se implementaran las estrategias anterior mente

mencionadas en la matriz DOFA, con apoyo de las fortalezas y oportunidades identificadas como ventajas, las cuales servirán para contrarrestar las desventajas permitiendo un desarrollo sostenible, de Caprichos Yogurteria gourmet, permitiendo un crecimiento favorable en el mercado de alimentos saludables que existe en la ciudad de pasto.

## **12.6 Aspectos Estratégicos De La Organización**

### **12.6.1 Misión**

CAPRICHOS Yogurteria gourmet, es una empresa Nariñense procesadora y comercializadora, especializada en la producción y venta de alimentos saludables, inocuos y de alta calidad elaborados a base de yogurt gourmet. Cuya misión es brindarle al cliente un producto que contribuya al mejoramiento de su salud y calidad de vida, creando un nuevo habito de alimentación rico en proteínas, vitaminas y propiedades funcionales que harán parte de su dieta alimenticia. Además cuenta con un talento humano altamente capacitado para ofrecer una atención personalizada que satisfará las expectativas de nuestros clientes, logrando su fidelización para con la empresa, rendimiento y rentabilidad para sus socios.

### **12.6.2 Visión**

En el 2020 la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet tiene como enfoque Consolidarse como una empresa reconocida, líder en la producción de alimentos saludables a base de yogurt gourmet. Mediante la adecuada implementación de procesos técnicos, tecnológicos y estrictos controles de calidad, lograr la participación y posicionamiento en el mercado de la ciudad de Pasto y en el futuro en todo el territorio Nariñense, generando utilidades para la satisfacción de los socios de esta empresa; además de lograr un bienestar socio-económico para sus colaboradores.

### 12.6.3 Políticas

- Mantener la inocuidad y calidad del producto, que contribuirá a mejorar la salud de los clientes-consumidores
- Constante interés por el desarrollo e innovación de nuevos productos a través de la investigación.
- Crear alianzas con productores, distribuidores y cooperativas, encargadas de la producción y/o comercialización de alimentos.
- Brindar y mantener un ambiente saludable y adecuado para el trabajador
- Mantener un desarrollo sostenible entre el entorno, el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los clientes y demás personas.
- Contribuir con el cuidado del medio ambiente, mediante la implementación de programas de manejo de residuos sólidos y residuos líquidos.

## 12.7 Aspectos Legales

La empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (SAS), conformada por una junta de dos socios ambos con estudios profesionales (un ingeniero agroindustrial y un administrador de empresas), la empresa se ajustara a todas las disposiciones legales presentes en la Ley 1258 de 2008, para lo cual se tienen en cuenta los siguientes requisitos de constitución y funcionamiento:

### 12.7.1 Requisitos comerciales

El trámite se realizara ante cámara de comercio seccional Pasto, y los pasos a tener en cuenta son:

- Reunión de junta de socios para realizar la constitución de la empresa.

- Verificar en cámara de comercio que el nombre escogido para denominar la sociedad no existe en otro lugar del territorio nacional.
- La sociedad comercial se constituirá por escritura pública esta deberá ser presentada ante la notaria en la cual se expresará lo siguiente:
  - ✓ El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
  - ✓ La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma
  - ✓ El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
  - ✓ El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales.
  - ✓ El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución.
  - ✓ Representante legal y junta de socios.
  - ✓ La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución.
  - ✓ El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad.
  - ✓ Distribución de utilidades
- Se realiza registros de matrícula mercantil en cámara de comercio y aportar el pago correspondiente que dependerá del capital con el que se constituye la sociedad.
- Registrar libros de comercio, los cuales están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones (Gerencie.com, 2017).

### **12.7.2 Requisitos tributarios**

Son trámites que se realizarán ante las oficinas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN este registro es el siguiente: Formulario de Registro Único Tributario (RUT) y ante cámara de comercio el trámite correspondiente al Número de Identificación Tributaria (NIT), el cual necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales.

### **12.7.3 Requisitos de funcionamiento**

Para el correcto funcionamiento del establecimiento se debe cumplir con ciertos requisitos que serán tramitados ante la alcaldía de del municipio de San Juan de Pasto, lo cuales son:

- Registro de Industria y Comercio en las oficinas de la tesorería.
- Concepto de bomberos.
- Permiso de Planeación Municipal.
- Concepto o notificación sanitaria del establecimiento ante la oficina de la secretaria de salud municipal.
- Adquirir el certificado de Sayco & Acinpro.
- Control de pesas y medidas (calibración de equipos de medida)

Se tramitan los respectivos formularios y se cancela el pago correspondiente, luego de diligenciar los documentos la alcaldía tiene como obligación realizar la ejecución de los requisitos en un periodo de 15 días a un mes.

### **12.7.4 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial Salud ocupacional**

El trabajo hoy en día no es una actividad únicamente dirigida a ganar dinero, sino que constituye una parte importante de nuestra propia identidad, es imprescindible para integrarse en el medio sociocultural, para ser aceptado por los demás como un sujeto de pleno derecho y para conquistar la libertad personal a través de la independencia económica (Fernández, Mntalvo, &

Piñol, 2002). Por lo tanto las condiciones en las que se desempeña un trabajo determinado influyen de forma significativa en la salud física y mental del trabajador. A partir de esto ha surgido el tema de seguridad y salud en el trabajo siendo una de las temáticas más importantes a trabajar dentro de una empresa.

La seguridad y salud en el trabajo se basa en la búsqueda de una mejora en el bienestar y la calidad de vida de las personas trabajadoras, teniendo en cuenta la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades manejando la salud bajo el concepto de que esta no es únicamente la ausencia de enfermedad sino que es un estado de bienestar físico, mental y social al que tiene derecho todo ser humano y es irrenunciable.

El objetivo general de este programa es garantizar la integridad física y mental de los trabajadores mediante la prevención y el control de riesgos.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Identificar los riesgos físicos, químicos, biológicos, biomecánicos, mecánicos, psicosociales, locativos y eléctricos; procedentes del trabajo y que puedan ocasionar enfermedades o accidentes laborales en los trabajadores, con el fin de intervenir en estos y realizar un control para la prevención.
- Estimular en los trabajadores una cultura de auto cuidado, promoción y prevención y un ambiente de trabajo agradable con el objetivo de disminuir el ausentismo, accidentalidad e incidencia de enfermedad común y profesional.
- Estableces jornadas de capacitación con el fin de dar a conocer a los trabajadores sobre los riesgos a los que ellos se encuentran expuestos; manejo adecuado de maquinaria y productos con los que van a trabajar; utilización de elementos de protección personal y las medidas de prevención que se deben tener en cuenta para la

prevención de enfermedades o accidentes laborales, así mismo se dará a conocer los derechos que ellos tiene como trabajadores y se incentivara la participación activa en la Vigía de Salud Ocupacional.

- Designar una ruta de atención específica con la finalidad de que los trabajadores reciban atención inmediata en caso de ocurrencia de un accidente o enfermedad laboral.
- Proporcionar instalaciones adecuadas para el trabajo y los utensilios necesarios para su ejecución con la finalidad de que los trabajadores tengan confort y hagan una buena realización de su labor.

***Medicina preventiva y del trabajo.***

La medicina preventiva y del trabajo se enfoca en actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en cuanto a factores de riesgo para evita que los trabajadores sufran accidentes, enfermedades de origen común y laborales, también tiene que ver con proporcionar lugares adecuados para que el trabajador pueda ejercer su labor con comodidad.

Estas actividades pueden ser:

- Campañas de odontología, nutrición, enfermería, vacunación etc.
- Exámenes médicos (exámenes ópticos, exámenes posturales, entre otros).
- Organizar la documentación por cada trabajador.
- Promover actividades de recreación y deporte.
- Organizar e implementar un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios.
- Investigar y analizar las enfermedades ocurridas, determinar sus causas y establecer las medidas preventivas y correctivas.
- Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica.

- Coordinar y facilitar la rehabilitación y reubicación de las personas con incapacidad temporal y permanente parcial, en el menor tiempo posible.
- Investigar el ausentismo laboral.
- Promover pausas activas. (UCUNDINAMARCA, 2016)

***Higiene y seguridad industrial.***

Es la realización de diferentes actividades encaminadas a la identificación, evaluación, análisis y medidas de control de los factores de riesgo que conllevan a accidentes y enfermedades laborales.

Entre estas actividades están:

- Identificación, registro y evaluación de los riesgos que puedan producir accidentes y enfermedades ocupacionales en los sitios de trabajo.
- Análisis e investigación de Incidentes
- Mediciones ambientales
- Medidas de control
- Utilización de elementos de protección (COPASST, 2018)

Las actividades del programa de higiene y seguridad industrial deben estar a cargo de todos los miembros de la empresa mediante la aplicación de normas de autocuidado y prevención, para lo cual se llevaran a cabo capacitaciones permanentes del personal con el fin de disminuir los factores de riesgo en los puestos de trabajo. Es importante tener en cuenta la resolución 2400 de 1979 donde se establece el reglamento general de Seguridad e Higiene Industrial, este es indispensable pues aquí se encuentran cada una de las disposiciones que se deben realizar en los establecimientos de trabajo para proteger la salud de los trabajadores.

### **13 Análisis Financiero**

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación, el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. La importancia de este radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial. En este punto del proyecto se realizara un análisis a fondo de las actividades que se tendrán en cuenta, e identificar la viabilidad del proyecto: *Modelo de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables basados en yogurt gourmet en la ciudad de Pasto.*

En el estudio financiero que se presenta a continuación se parte de la información obtenida de un estudio de mercado, identificando el segmento principal al cual se satisficera la necesidad encontrada, apuntando directamente a la intención de compra de los futuros clientes, relacionando el producto con una prestación de servicio personalizada.

También es de vital importancia realizar este análisis ya que en él se evalúa el plan de inversión, la estructura de costos de producción, las estrategias de venta del producto y las utilidades obtenidas después de sobrepasar el punto de equilibrio, tiempo en el cual nuestra empresa comenzara a ser rentable.

#### **13.1 Plan de Inversión y Financiación**

Para la ejecución del proyecto (modelo de negocios) CAPRICHOS Yogurteria gourmet se requiere de una inversión inicial \$ 78.588.635, de los cuales \$ 4.255.743 corresponden a capital de trabajo, \$ 68.827.680 a activos fijos y \$5.505.212 a gastos diferidos. Con recursos de Fondo Emprender se espera financiar \$ 71.188.635 y con recursos propios \$ 7400000 restante.

Tabla 21

Plan de inversión y financiación

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	2.015.264	1.000.000	3.015.264
1.2 Cartera	0		0
1.3 Inventario de materia prima	524.760	100.000	624.760
1.4 Inventario de producto en proceso	0		0
1.5 Inventario de producto terminado	515.720	100.000	615.720
Subtotal	<b>3.055.743</b>	<b>1.200.000</b>	<b>4.255.743</b>
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	18.000.000		18.000.000
2.3 Maquinaria y equipo	35.268.680	1.700.000	36.968.680
2.4 Muebles y enseres	8.100.000	1.000.000	9.100.000
2.5 Equipos de transporte	0		
2.6 Equipos de oficina	3.259.000	1.500.000	4.759.000
2.7 Semovientes pie de cría	0		0
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	<b>64.627.680</b>	<b>4.200.000</b>	<b>68.827.680</b>
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	3.505.212	2.000.000	5.505.212
<b>Total</b>	<b>71.188.635</b>	<b>7.400.000</b>	<b>78.588.635</b>

Fuente: Del autor

### 13.1.1 Inversiones en activos fijos

Los activos fijos que se necesitan adquirir para poner en funcionamiento la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet, se encuentran descritos en la siguiente tabla.

Tabla 22

*Inversiones de activos fijos*

<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b>				
Terrenos				0
Adecuaciones	global	1	18.000.000	18.000.000
<b>Subtotal</b>				<b>18.000.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				
Ollas de cocción 50 litros	unidad	4	269.990	1.079.960
mesa acero inox 2m largo x 1m de ancho	unidad	2	1.718.360	3.436.720
estufa industrial 6 puestos	unidad	1	4.500.000	4.500.000
cuñetes plástico volumen 20 lt	unidad	15	6.000	90.000
selladora de vasos manual	unidad	2	390.000	780.000
Dosificadora Maplas Para Viscosos Y Líquidos De 50 A 1000 MI	unidad	1	5.990.000	5.990.000
tambor plástico 220 litros	unidad	1	120.000	120.000
congelador 550 litros eco frial	unidad	1	2.180.000	2.180.000
Juego De Ollas Imusa X 5 Aluminio	juego	1	125.000	125.000
Juego De Cuchillos 14 Piezas Oster Modelo T-26334	set	1	90.000	90.000
Cucharón De Aluminio De 20 Pulgadas	unidad	2	100.000	200.000
Juego Cucharones X 7 Piezas	set	1	45.000	45.000
Set 36 Cucharas Soperas Tramontina Acero Inoxidable	set	3	50.000	150.000
Pasteurizadora	Unidad	2	2.600.000	5.200.000
Congelador vertical	Unidad	1	3.000.000	3.000.000
Televisor 50 pulgadas	Unidad	1	3.000.000	3.000.000
Mostrador de topping	Unidad	1	6.000.000	6.000.000
set de vasos de vidrio	Unidad	100	5.000	500.000
set de cucharas de acero inoxidable	Unidad	100	1.400	140.000
Jarras de vidrio (1 lt de capacidad )	Unidad	10	8.000	80.000
vasos plásticos de 7 onzas	Caja * 1350 unidades.	2	36.000	72.000
recipiente plástico 1litro de capacidad	paca * 60 unidades	5	35.000	175.000
cucharillas plásticas	paquete * 100 unidades	10	1.500	15.000
<b>Subtotal</b>				<b>36.968.680</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Escritorio	unidad	1	300.000	300.000
sillas	unidad	1	100.000	100.000
Mueble Plástico Organizador De 5 Cajones Color Wengue	unidad	1	600.000	600.000
sillas plásticas	unidad	4	25.000	100.000
Juego De Mesa Y Sillas Para Negocio De Restaurante Bar, heladería, Yogurteria	unidad	20	400.000	8.000.000
<b>Subtotal</b>				<b>9.100.000</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
PC All in One HP - 20 C207 - Intel Core i3 - 19.5" Pulgadas - Disco Duro 1Tb	unidad	1	1.500.000	1.500.000
Multifuncional EPSON L380	unidad	1	600.000	600.000

Cajón Monedero Metálico SAT Con Conexión RJ11	unidad	1	540.000	540.000
Impresora facturación EPSON L380	unidad	1	489.000	489.000
Computador ventas	unidad	1	1.500.000	1.500.000
Teléfono Alcatel E192 La Inalámbrico	unidad	1	80.000	80.000
Teléfono celular	unidad	1	50.000	50.000
<b>Subtotal</b>				<b>4.759.000</b>
<b>Total</b>				<b>68.827.680</b>

Fuente: Del autor

### 13.1.2 Inversiones en capital de trabajo

Este tipo de inversiones corresponden al efectivo, la rotación de cartera, los inventarios de materia prima y producto terminado, que en última instancia constituyen la posibilidad de liquidez desde que se recibe en compra la materia prima hasta que el producto terminado se comercializa obteniendo ingresos para su respectiva rotación. A continuación se presenta en la siguiente tabla la rotación promedio de cada una de las inversiones en capital de trabajo.

Tabla 23.

*Cuantificación de las inversiones en capital de trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Rotación (Días)</b>	<b>Inversión</b>
Efectivo	6	3.618.317
Cartera	0	0
Inventario de Materia Prima	6	1.249.519
Inventario de Productos en Proceso	1	307.860
Inventario de Producto Terminado	1	307.860
<b>Total</b>		<b>5.483.556</b>

Fuente: Del autor

### 13.1.3 Inversiones en gastos preoperativos

Se refiere a los gastos relacionados con el pago de trámites y obtención de requisitos legales para el correcto funcionamiento ante las instituciones encargadas de realizar la vigilancia para

verificar el cumplimiento de dichos requisitos legales. En la siguiente tabla se seleccionan los trámites que se formalizaran para la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

*Tabla 24*

*Inversiones en gastos preoperativos*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Código de barras	
Elaboración prototipos	100.000
Escrituras y Gastos Notariales	
Permisos y Licencias	
Registro de libros contabilidad	
Registro Mercantil	200.000
Registros, Marcas y Patentes	
Registro Sanitario	4.868.932
Permiso planeación mpal.	
Sayco y acimpro	298.500
Bomberos	37.780
Uso del suelo	
Evento de lanzamiento	
<b>Total</b>	<b>5.505.212</b>

Fuente: Del autor

### 13.2 Presupuestos

Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Dentro del presupuesto se tiene en cuenta el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, en el estudio financiero de la empresa; este contiene el análisis de los egresos e ingresos correspondientes a un período, generalmente se hace por periodos anuales.

El presupuesto es una de las herramientas de planificación y de gestión más útiles que dispone una organización, ya que permite coordinar y e integrar áreas de responsabilidad y constituye una herramienta de comunicación y de control de la actividad financiera.

### 13.2.1 Supuestos Macroeconómicos

Tabla 25

*Supuestos macroeconómicos*

Variables Macroeconómicas	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Inflación</b>	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Devaluación</b>	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>DTF T.A.</b>	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%

Fuente: Banco de la republica

### 13.2.2 Presupuesto de Ingresos

En este punto se hace la relación de la producción, los ingresos operacionales periodo anual y proyecciones por un periodo de cinco años. Además se considera un incremento del 5% en ventas por año.

Tabla 26

*Proyección de Precios por producto*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
yogurt natural con trozos de fruta 200 gr	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
yogurt natural con trozos de fruta Litro	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
kumis vaso 200 gr	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Yogurt gourmet	<b>3.000</b>	<b>3.150</b>	<b>3.308</b>	<b>3.473</b>	<b>3.647</b>
<b>Total</b>	<b>11.700</b>	<b>12.285</b>	<b>12.899</b>	<b>13.544</b>	<b>14.221</b>

Fuente: Del autor

Tabla 27

*Proyección de ventas en cantidades*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
yogurt natural con trozos de fruta 200 gr	36.000	37.800	39.690	41.675	43.759
yogurt natural con trozos de fruta Litro	5.000	5.250	5.513	5.789	6.078
kumis vaso 200 gr	21.600	22.680	23.814	25.005	26.255
Yogurt gourmet	43.200	45.360	47.628	50.009	52.509
<b>Total</b>	<b>105.800</b>	<b>111.090</b>	<b>116.645</b>	<b>122.478</b>	<b>128.601</b>

Fuente: Del autor

Tabla 28

*Proyección de ingresos operacionales*

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Yogurt natural con trozos de fruta 200 gr	54.000.000	59.535.000	65.637.338	72.366.033	79.784.007
Yogurt natural con trozos de fruta litro	30.000.000	33.075.000	36.468.495	40.208.947	44.327.082
Kumis vaso 200 gr	25.920.000	28.576.800	31.505.922	34.735.696	38.295.740
Yogurt gourmet	129.600.000	142.884.000	157.529.610	173.675.006	191.475.053
<b>Total</b>	<b>239.520.000</b>	<b>264.070.800</b>	<b>291.141.365</b>	<b>320.985.681</b>	<b>353.881.882</b>

Fuente: Del autor

### 13.2.3 Presupuesto de costos de producción

En las siguientes tablas se presentan los costos unitarios de materia prima e insumos, para la elaboración de los productos Yogurt gourmet y kumis en sus diferentes presentaciones comerciales.

- **Presupuesto de costo unitario de materias primas e insumos**

En las siguientes tablas se presentan los costos unitarios de materias primas e insumos utilizados para la elaboración de los diferentes productos a base de yogurt y kumis, las presentaciones que se encuentran especificadas, serán comercializadas en el punto de ventas de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

Tabla 28.

Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de yogurt natural con trozos de fruta.

Producto	yogurt natural con trozos de fruta 200 gr			
Unidad de Producción	unidad de 200 gr			
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
Leche	litro	0,20	900,0	180,0
Cultivo	kg	0,01	1.500,0	21,0
Azúcar	kg	0,01	2.500,0	25,0
Salsa de fruta	kg	0,03	5.500,0	143,0
Vaso plástico	unidad	1,00	14,0	14,0
Sello plástico	unidad	1,00	36,6	36,6
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>				<b>419,6</b>

Fuente: Del autor

Tabla 29

Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de yogurt natural con trozos de fruta presentación de Litro.

Producto:	yogurt natural con trozos de fruta Litro			
Unidad de Producción:	Litro de yogurt			
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
Leche	litro	1,00	900	900,0
Cultivo	kg	0,02	1500	30,0
Azúcar	kg	0,05	2500	125,0
Salsa de fruta	kg	0,16	5500	880,0
Recipiente plástico volumen 1 litro	unidad	1,00	700,0	700,0
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>				<b>2.635</b>

Fuente: Del autor

Tabla 29

Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de Kumis natural

<b>Producto:</b>	<b>kumis vaso 200 gr</b>			
<b>Unidad de Producción:</b>	Vaso 200 gr			
<b>Materia Prima e insumos</b>	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
Leche	litro	0,20	900	180,0
Cultivo	kg	0,02	1500	30,0
Azúcar	kg	0,02	2500	40,0
Vaso	unidad	1,00	14	14,0
Sello plástico	unidad	1,00	36,6	36,6
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>				<b>300,6</b>

Fuente: Del autor

Tabla 30

Costo unitario de materia prima utilizada para elaboración de una porción de Yogurt gourmet y sus acompañantes.

<b>Producto:</b>	<b>Yogurt gourmet</b>			
<b>Unidad de Producción:</b>	Porción 200g de Yogurt y sus acompañantes			
<b>Materia Prima e insumos</b>	Unidad	Cantidad	Valor Unitario (Kg) Año1	Valor Total Año1
Yogurt natural	kg	0.2	1055	201
Porción de salsa de fruta	kg	0,03	5000	150
Porción de cereal	kg	0,02	9500	190
Porción de galletas	kg	0,02	7200	333
Porción de chips de dulce	kg	0,02	20000	400
Porción de frutas deshidratadas	kg	0,02	24000	480
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>				<b>1754</b>

Fuente: Del autor

- **Presupuestos de mano de obra directa**

Tabla 31

*Presupuesto de mano de obra directa*

Cargo	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Operario 1	1	781.242	9.374.904	4.874.950	14.249.854
Operario 1	1	781.242	9.374.904	4.874.950	14.249.854
<b>Total</b>			<b>18.749.808</b>	<b>9.749.900</b>	<b>28.499.708</b>

Fuente: Del autor

Tabla 32

*Costo Unitario de Mano de Obra directa*

Producto	Vr. Unitario de M. de O. Año 1	Vr. Unitario de M. de O. Año 2
Yogurt natural con trozos de fruta 200 gr	440,96	440,96
Yogurt natural con trozos de fruta Litro	620,10	620,10
Kumis vaso 200 gr	275,60	275,60
Yogurt gourmet	82,68	82,68
	<b>269,37</b>	<b>269,37</b>

Fuente: Del autor

- **Presupuestos de costos indirectos de fabricación**

Tabla 33

*Presupuesto de Costos indirectos de fabricación*

Rubro	Valor. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Arrendamiento	1.600.000	19.200.000	20.160.000	21.168.000	22.226.400	23.337.720
Servicios públicos	800.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Seguros			0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y reparaciones		1.848.434	1.940.855,7	2.037.898,49	2.139.793,41	2.246.783,08
Dotaciones		1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911,25
Otros		0	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>		<b>32.448.434</b>	<b>34.070.855,7</b>	<b>35.774.398,49</b>	<b>37.563.118,41</b>	<b>39.441.274,33</b>

Fuente: Esta Investigación

### 13.2.4 Presupuestos de gastos de administración y ventas

En las tablas que se presentan a continuación, se muestran los gastos más representativos de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet en las áreas de administración y ventas. Para este fin se cuenta con una carga prestacional del 52%.

Tabla 34

*Presupuestos de sueldos a empleados administración y ventas*

Cargo	Año de Vinculación	Salario Mensual	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
Administración					
Administrador	1	1.500.000	18.000.000	9.360.000	27.360.000
<b>Subtotal</b>	1				27.360.000
<b>Ventas</b>					
Vendedor	1	781.242	9.374.904	4.874.950	14.249.854
Vendedor - mesero	1	781.242	9.374.904	4.874.950	14.249.854
<b>Subtotal</b>	2				28.499.708
<b>Total</b>	3				55.859.708

Fuente: del autor

Tabla 35

*Presupuesto de gastos administración*

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2
Sueldos a empleados		27.360.000	28.728.000
Honorarios Contador	800.000	9.600.000	10.080.000
Arrendamientos	800.000	9.600.000	10.080.000
Otros impuestos		600.000	630.000
Servicios Bancarios	60.000	720.000	756.000
Seguros		0	0
Servicios Públicos	50.000	600.000	630.000
Suscripciones y afiliaciones		0	0
Teléfono, internet, correo	80.000	960.000	1.008.000
Suministros de oficina	70.000	840.000	882.000
<b>Otros</b>		0	0
<b>Total</b>		<b>50.280.000</b>	<b>52.794.000</b>

Fuente: Del autor

Tabla 36

Presupuesto de gastos en ventas

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2
Sueldos a empleados		28.499.708	29.924.694
Gastos de distribución		0	0
Publicidad	200.000	2.400.000	2.520.000
Gastos de representación		0	0
Gastos de viaje		0	0
Otros Gastos en ventas		0	0
<b>Total</b>		<b>30.899.708</b>	<b>32.444.694</b>

Fuente: Del autor

### 13.3 Proyecciones Financieras

Este análisis que se desarrolla a continuación permitirá anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas del modelo de negocios para el montaje de la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet. A partir de esta proyección financiera, se contara con información valiosa para tomar decisiones sobre el futuro negocio en la producción y comercialización de alimentos saludables a base de yogurt gourmet. Para este caso se proyecta en las tablas siguientes el Balance general, Estado de resultados y Estado de flujo de caja.

Para lograr las proyecciones se aplica el modelo financiero diseñado por FONADE, para proyectos del Fondo Emprender. Las proyecciones se realizan a precios corrientes considerando metas inflacionarias proyectadas para los próximos cinco años.

Tabla 37

Balance General Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	9.123.529	31.544.519	53.530.244	80.142.918	111.998.759	149.782.168
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.249.519	1.249.519	1.377.595	1.518.823	1.674.519	1.846.125
Inventarios de Producto en Proceso	307.860	307.860	333.164	360.858	391.172	424.355
Inventarios Producto Terminado	307.860	307.860	333.164	360.858	391.172	424.355
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>10.988.768</b>	<b>33.409.757</b>	<b>55.574.167</b>	<b>82.383.457</b>	<b>114.455.621</b>	<b>152.477.002</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	18.000.000	16.200.000	14.400.000	12.600.000	10.800.000	9.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	36.968.680	33.271.812	29.574.944	25.878.076	22.181.208	18.484.340
Muebles y Enseres	9.100.000	8.190.000	7.280.000	6.370.000	5.460.000	4.550.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	4.759.000	3.807.200	2.855.400	1.903.600	951.800	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>68.827.680</b>	<b>61.469.012</b>	<b>54.110.344</b>	<b>46.751.676</b>	<b>39.393.008</b>	<b>32.034.340</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>79.816.448</b>	<b>94.878.769</b>	<b>109.684.511</b>	<b>129.135.133</b>	<b>153.848.629</b>	<b>184.511.342</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	4.970.566	8.191.321	11.865.934	16.046.300	20.789.485
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	79.816.448	79.816.448	79.816.448	79.816.448	79.816.448	79.816.448
<b>PASIVO</b>	<b>79.816.448</b>	<b>84.787.014</b>	<b>88.007.769</b>	<b>91.682.382</b>	<b>95.862.747</b>	<b>100.605.933</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	5.045.878	13.361.310	25.407.031	41.696.456
Utilidades del Ejercicio	0	10.091.756	16.630.864	24.091.442	32.578.851	42.208.954
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>10.091.756</b>	<b>21.676.742</b>	<b>37.452.751</b>	<b>57.985.881</b>	<b>83.905.410</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>79.816.448</b>	<b>94.878.769</b>	<b>109.684.511</b>	<b>129.135.133</b>	<b>153.848.629</b>	<b>184.511.342</b>

Fuente: Cálculos del estudio mediante la utilización del modelo financiero Fondo Emprender

Tabla 38

Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	239.520.000	264.070.800	291.141.365	320.985.681	353.881.882
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	103.470.868	112.580.397	122.550.294	133.463.085	145.409.058
Depreciación	7.358.668	7.358.668	7.358.668	7.358.668	7.358.668
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	32.448.434	34.070.856	35.774.398	37.563.118	39.441.274
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>96.242.030</b>	<b>110.060.879</b>	<b>125.458.004</b>	<b>142.600.810</b>	<b>161.672.881</b>
Gasto de Ventas	30.899.708	32.444.694	34.066.928	35.770.275	37.558.788
Gastos de Administracion	50.280.000	52.794.000	55.433.700	58.205.385	61.115.654
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>15.062.322</b>	<b>24.822.185</b>	<b>35.957.375</b>	<b>48.625.150</b>	<b>62.998.439</b>
<b>Otros ingresos</b>					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>15.062.322</b>	<b>24.822.185</b>	<b>35.957.375</b>	<b>48.625.150</b>	<b>62.998.439</b>
Impuestos (35%)	4.970.566	8.191.321	11.865.934	16.046.300	20.789.485
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>10.091.756</b>	<b>16.630.864</b>	<b>24.091.442</b>	<b>32.578.851</b>	<b>42.208.954</b>

Fuente: Cálculos del estudio mediante la utilización del modelo financiero Fondo Emprender

Tabla 39

Estado de Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		15.062.322	24.822.185	35.957.375	48.625.150	62.998.439
Depreciaciones		7.358.668	7.358.668	7.358.668	7.358.668	7.358.668
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-4.970.566	-8.191.321	-11.865.934	-16.046.300
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>22.420.990</b>	<b>27.210.287</b>	<b>35.124.722</b>	<b>44.117.884</b>	<b>54.310.807</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	-128.076	-141.228	-155.696	-171.606
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-25.304	-27.694	-30.313	-33.183
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-25.304	-27.694	-30.313	-33.183
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-178.684	-196.616	-216.322	-237.973
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-18.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-36.968.680	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-9.100.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-4.759.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-68.827.680	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-68.827.680</b>	<b>0</b>	<b>-178.684</b>	<b>-196.616</b>	<b>-216.322</b>	<b>-237.973</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	79.816.448					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-5.045.878	-8.315.432	-12.045.721	-16.289.425
Capital	0	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>79.816.448</b>	<b>0</b>	<b>-5.045.878</b>	<b>-8.315.432</b>	<b>-12.045.721</b>	<b>-16.289.425</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>10.988.768</b>	<b>22.420.990</b>	<b>21.985.725</b>	<b>26.612.674</b>	<b>31.855.841</b>	<b>37.783.409</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>9.123.529</b>	<b>31.544.519</b>	<b>53.530.244</b>	<b>80.142.918</b>	<b>111.998.759</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>10.988.768</b>	<b>31.544.519</b>	<b>53.530.244</b>	<b>80.142.918</b>	<b>111.998.759</b>	<b>149.782.168</b>

Fuente: Cálculos del estudio mediante la utilización del modelo financiero Fondo Emprender

### 13.4 Evaluación Financiera

#### 13.4.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada se utiliza para saber en qué momento la empresa, ni gana ni pierde dinero (su beneficio es cero). Es decir, conocer el punto de equilibrio ayudará a saber cuánto se tiene que vender para no perder dinero y a partir de qué número de unidades vendidas la empresa empieza a ganar dinero (ganancias), a continuación se mostrara el punto de equilibrio obtenido para la empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet.

- **Punto de equilibrio en Ingresos**

$$Punto\ de\ equilibrio = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$Punto\ de\ equilibrio\ (\$) = \frac{101.579.708}{1 - (115519302,16 / 239520000)}$$

$$Punto\ de\ equilibrio\ (\$) = 196.211.571$$

El punto de equilibrio según en donde la empresa no genera pérdidas ni ganancias es en \$196.211.571, por debajo de esta cantidad la empresa trabajaría a pérdidas, y por encima de esta cantidad la empresa generaría mayores ganancias.

- **Punto de equilibrio en unidades**

Tabla 40

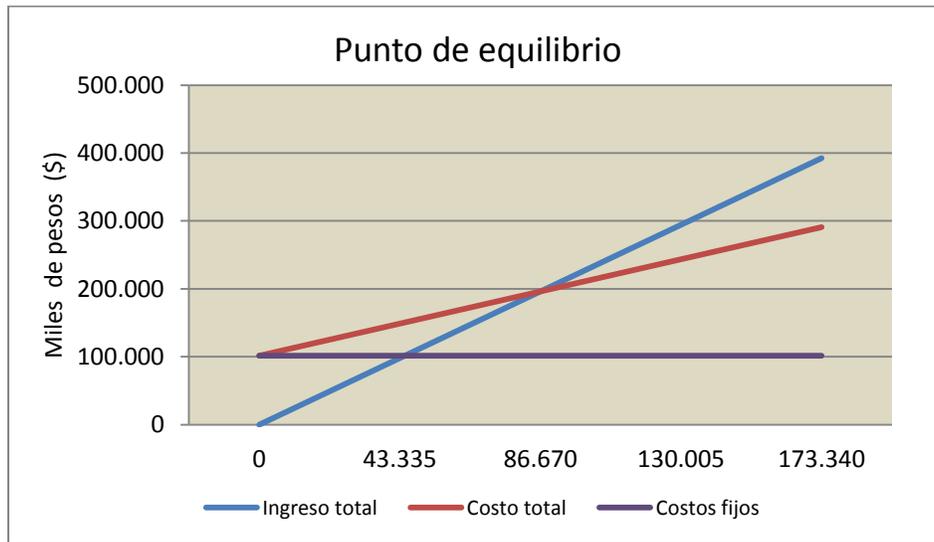
*Punto de equilibrio en unidades*

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Yogurt natural con trozos de fruta 200 g	29.491	1.500	44.236.076
Yogurt natural con trozos de fruta Litro	4.096	6.000	24.575.598
Kumis vaso 200 g	17.694	1.200	21.233.316
Yogurt gourmet porción de 200 g	35.389	3.000	106.166.582
<b>Total</b>	<b>86.670</b>		<b>196.211.571</b>

Fuente: Del autor

El punto de equilibrio en unidades se presenta cuando la empresa logre vender 86.670 en este punto alcanzara un ingreso total de 196.211.571 como se puede ver en la siguiente gráfica.

**Grafico 1** Representación gráfica del punto de equilibrio



Fuente: Del autor

Cantidades	Ingreso Total	Costo total	Costos Fijos
0	0	101.580	101.580
43.335	98.106	148.896	101.580
86.670	196.212	196.212	101.580
130.005	294.317	243.528	101.580
173.340	392.423	290.843	101.580

### 13.4.2 Indicadores Financieros

Estos datos son tomados como referencia para la elaboración de un modelo de negocios, ya que muestran la proyección de los mismos, aceptada para este propósito. La rotación de cartera esta en cero, puesto que en la Cuantificación de las Inversiones en capital de trabajo no se realizan ventas a crédito y la rotación de materias primas es baja debido a que el yogurt gourmet es un producto que se sirve en fresco y su producción es diaria por lo tanto la materia prima se requiere a y los insumos re deben adquirir cada 8 días, exigencias para cumplir ciertos estándares de calidad. No se hace rotación de proveedores puesto que anticipadamente se selección proveedores que garanticen una materia prima de excelente calidad, por esta razón hay mayor facilidad de liquidez a causa de ventas.

Tabla 41

*Indicadores financieros*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		6,72	6,78	6,94	7,13	7,33
Prueba Acida		6	7	7	7	7
Rotación cartera (días),		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		2,8	2,8	2,8	2,8	2,7
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		89,4%	80,2%	71,0%	62,3%	54,5%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		6,3%	9,4%	12,4%	15,1%	17,8%
Rentabilidad Neta		4,2%	6,3%	8,3%	10,1%	11,9%
Rentabilidad Patrimonio		100,0%	76,7%	64,3%	56,2%	50,3%
Rentabilidad del Activo		10,6%	15,2%	18,7%	21,2%	22,9%

Fuente: Esta Investigación

**13.4.3 Criterios de evaluación y concepto de viabilidad**

La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 18 % anual, arroja una TIR del 30,19% y un Valor Presente Neto de \$ 27440803. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa interna de Retorno expresa un escenario favorable desde el punto de vista financiero para el proyecto.

Tabla 42

*Flujo de caja para la aplicación de los criterios de evaluación financiera*

<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Operación		22.420.990	27.210.287	35.124.722	44.117.884	54.310.807
Flujo de Inversión	-79.816.448	0	-178.684	-196.616	-216.322	-237.973
Flujo de Financiación	79.816.448	0	-5.045.878	-8.315.432	-12.045.721	-16.289.425
Flujo de caja para evaluación	<b>-79.816.448</b>	<b>22.420.990</b>	<b>27.031.603</b>	<b>34.928.106</b>	<b>43.901.562</b>	<b>54.072.834</b>
Flujo de caja descontado	<b>-79.816.448</b>	<b>19.000.839</b>	<b>19.413.676</b>	<b>21.258.324</b>	<b>22.643.937</b>	<b>23.635.734</b>

Fuente: Del autor

Tabla 43

*Criterios de evaluación financiera*

<b>Criterios de Decisión</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	29,59%
VAN (Valor actual neto)	26.136.063
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,19
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	25 mes

Fuente: Del autor

## Conclusiones

El modelo de negocio para el montaje de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables a base de Yogurt gourmet incluye en su propuesta de valor satisfacer las necesidades del cliente brindándole un producto fresco, saludable, inocuo y de calidad, teniendo como principal objetivo deleitar los gustos del cliente, porque es aquí donde juegan un papel importante los sentidos de cada uno de ellos y nuestro servicio personalizado donde cada persona desea consumir un producto a su gusto. Esta es la meta principal de nuestra empresa ya que como innovación nos enfocaremos en ofrecer un producto lácteo fresco acompañado con un servicio personalizado para los clientes.

Al momento de elegir el segmento de mercado se analizó en primera instancia las tendencias culturales, de salud y de alimentación actual, ya que la mayoría de las personas han optado por cuidar de su salud, practicando deportes, basando su alimentación en el consumo de alimentos saludables y balanceados, combinar productos alimenticios que se ajusten a sus gustos y a la dieta alimenticia. Teniendo en cuenta estas características se escogió un segmento de mercado joven en su mayoría, ya que estos son quienes se ajustan a las características que se analizaron al inicio de la idea de negocio.

Para realizar la implementación del modelo de negocios se requiere una inversión de \$79.816.448, de los cuales \$5.483.556 corresponden a capital de trabajo y son los que soportan la cartera e inventarios de materia prima y producto terminado, \$68.827.680 a activos fijos entre los que se encuentran maquinaria, equipos y adecuaciones, y finalmente \$5.505.212 a gastos diferidos. Con los recursos del Fondo Emprender se espera financiar \$72.416.448 y con recursos propios \$7.400.000 restante.

Se desarrollaron estrategias de mercado encaminadas a comunicarse permanentemente con los clientes del segmento de mercado elegido en donde se promociona el producto bandera (Yogurt gourmet) y los diferentes alimentos saludables preparados con este, utilizando redes sociales, emisoras y otros medios de comunicación, para llegar a los clientes objetivo ya que estos hacen uso cotidiano de estos medios de información.

El resultado positivo del VPN y la TIR superior a la tasa de oportunidad, establecen que el proyecto se justifica financieramente.

En el campo social, el proyecto generará nuevos empleos, además, se brindará al mercado un nuevo producto acompañado de un servicio personalizado para la preparación de los alimentos saludables a base de Yogurt gourmet, el cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores. Además se creará alianzas con productores de las materias primas utilizadas en la elaboración y combinación de la bebida láctea fermentada, las cuales nos permitirán disminuir costos de producción, aumentar la producción y creación de nuevos productos saludables que servirán de atracción y fidelización de nuevos clientes.

### **Recomendaciones**

Para que los alimentos saludables preparados a base de Yogurt Gourmet tenga acogida y entre con fuerza en el mercado se recomienda promocionar estos productos participando en diferentes eventos organizados en la ciudad de Pasto, tales como ferias gastronómicas, eventos deportivos, festivales, capacitación a comunidades de personas, ferias empresariales universitarias, etc. El objetivo será promocionar producto y marca ante la vista de los nuevos clientes.

Analizar y evaluar mediante investigaciones en el mercado las características que son más relevantes en el momento de realizar la compra de los productos lácteos fermentados y de sus competidores y/o sustitutos, y de esta manera retroalimentar y mejorar la estrategia comercial acogida.

Diseñar campañas publicitarias y promocionales teniendo en cuenta las características de las nuevas tendencias del marketing virtual, ya que en la actualidad, las personas hacen uso de estas herramientas de información digital, accediendo a espacios virtuales con ayuda de dispositivos móviles con los cuales se mantienen en constante comunicación.

## Bibliografía

- Alcaldía de Pasto . (2012 – 2015). *PLAN TERRITORIAL DE SALUD*. San Juan de Pasto: SECRETARIA DE SALUD.
- Ash., M. (1 – 40 de Junio de 2012 ). *¿Cómo Crear tu Lienzo Lean? Traducción al español por Julián Domínguez Laperal*. Obtenido de [www.innovacion-sistematica.net](http://www.innovacion-sistematica.net)
- Bejarano, L. (2013-2014). Yogurt griego. En *Lacticinios* (pág. 18). Mexico: CANILEG.
- Berterreche , J. (26 de 04 de 2011). *Aspectos nutraceuticos y funcionales en productos lácteos*. Obtenido de [http://www.fepale.org/sitio\\_viejo/lechesalud/documentos/Javier%20Berterreche%20Alim%20Funcionales.pdf](http://www.fepale.org/sitio_viejo/lechesalud/documentos/Javier%20Berterreche%20Alim%20Funcionales.pdf)
- Contexto ganadero. (11 de Agosto de 2015). *Nariño, cuenca lechera fortalecida por el Fondo Nacional del Ganado*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/narino-cuenca-lechera-fortalecida-por-el-fondo-nacional-del-ganado>
- COPASST. (Abril de Martes de 2018). *COPASST: Comité Paritario De Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de <http://slt.sanchezpolo.com/index.php/sociedad-tsp/96-sistema-de-higiene-y-seguridad-industrial>
- EXCECyL. (2014). Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios. 1-43.
- Fernández, J., Mntalvo, & Piñol, E. (2002). Horario Laboral y Salud: consecuencias psicologicas de los turnos de trabajo. *Psicopatología y Psicología Clínica*, 207-222.
- Fundación Española de la Nutrición. (2011). *LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS*. Obtenido de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/yogur.pdf>.
- FUNDACIÒN UNIVERSIA . (29 de SEPTIEMBRE de 2015). *UNIVERSIA ESPAÑA*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/consejos-profesionales/noticia/2015/09/29/1131645/prototipo-sirve.html>
- Gerencie.com. (5 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.gerencie.com/pasos-o-requisitos-para-crear-sociedad-comercial.html>

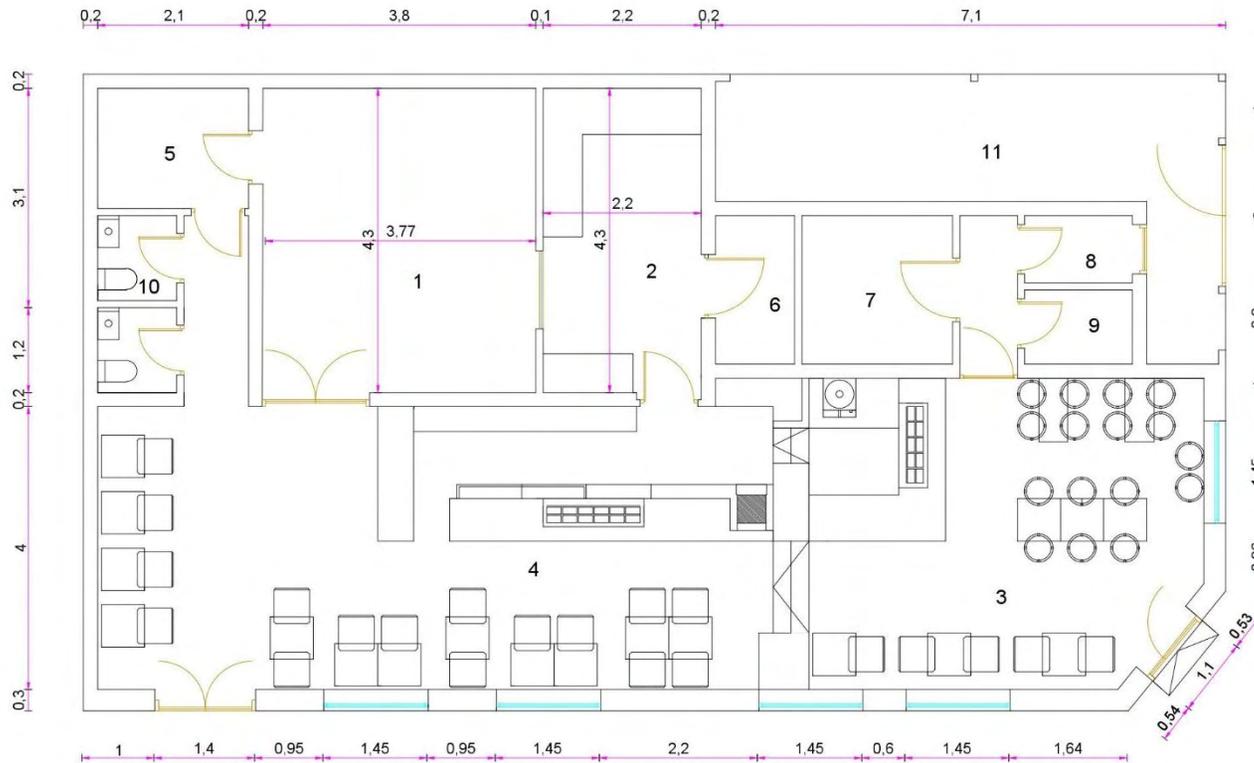
- Hinestroza , L., Lòpez , A., Cordoba, & Malo. (2008). productos làcteos fermentados como vehìculo para para microorganismos probiòticos. *temas selectos de ingenierìa de alimentos*, 50-57.
- Huncharek, M., Muscat, J., & Kupelnick, B. (2008). Impact of dairy products and dietary calcium on bone-mineral content in children: Results of a meta-analysis. *Bone*, 43: 312-21.
- INVIMA. (2006). Decreto 616 de 2006. *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento y alimentos Invima*, 16-17.
- Lambara Velez, H. (2008). *La investigaciòn Cualitativa*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Moreno, L., Cervera, P., Rosa, M., Ortega , A., & Dìaz, J. (2013). Evidencia científica sobre el papel del yogur y otras leches fermentadas en la alimentaciòn saludable de la poblaciòn espaòola. *SciELO*, 2040-2041.
- N. 8. (2006). Productos làcteos: Leches fermentadas. *ICONTEC*, 1-16.
- NTC 805. (2006). *PRODUCTOS LACTEOS. LECHES FERMENTADAS*. BOGOTA : ICONTEC.
- Ortiz, Catalina;. (12 de mayo de 2017). *Colombia.inn* . Obtenido de <http://colombia-inn.com.co/facebook-supera-los-20-millones-de-usuarios-en-colombia/>
- Parra , R. (2012). Yogur en la salud humana. *Revista Lasallista de Investigaciòn*, 162-163.
- Parra, R., Barrera., L., & Rojas, D. (2015). Evaluaciòn de la adiciòn de avena, mango y estevia en un yogur elaborado a partir de una mezcla de leche semidescremada de cabra y de vaca. *Corpoica Ciencia Tecnologia Agropecuaria* .
- Parra Huertas, R. (2012). Yogur en la salud humana. *Revista Lasallista de Investigaciòn*, 9(2): 163.
- Restrepo , F., Rodrìguez , H., & Angulo, J. (Marzo de 2015). Consumo de làcteos en poblaciòn universitaria de la ciudad de Medellìn. *Revista chilena de nutriciòn*, 42(1), 35-36.

- Sagan. (2016). *ENCUESTA DE LECHE (Producción Diaria) - DEPARTAMENTO DE NARIÑO - AÑO 2.016 (Junio y Julio de 2016)*. Pasto.
- Sánchez, M. (10 de Enero de 2010). LAS BACTERIAS BUENAS DEL YOGURT. *El Pais*, págs. 1-2. Obtenido de Perulactea.com.:  
[https://elpais.com/sociedad/2010/01/08/actualidad/1262905203\\_850215.html](https://elpais.com/sociedad/2010/01/08/actualidad/1262905203_850215.html)
- Shin, H., Yoon, Y., Lee, Y., Kim, C., & Oh, S. (2013). Dairy Product Intake Is Inversely Associated with Metabolic Syndrome in Korean Adults: Anseong and Ansan Cohort of the Korean Genome and Epidemiology Study Endocrinology. *J Korean Med Sci*, 28: 1482-8.
- Takana, K., Miyake, Y., & Sasaki, S. (2010). Intake of dairy products and the prevalence of dental caries in young children. *J Dentistry*, 38: 579-83.
- UCUNDINAMARCA. (2016). *INTRANET*. Obtenido de  
<http://intranet.unicundi.edu.co/intranet/index.php/71-menu-salud-ocupacional/brigadas-de-emergencia/532-medicina-preventiva-y-del-trabajo>
- UNIVERSIA, F. (29 de Septiembre de 2015). *UNIVERSIA ESPAÑA*. Obtenido de  
<http://noticias.universia.es/consejos-profesionales/noticia/2015/09/29/1131645/prototipo-sirve.html>
- UNIVERSIDAD DEL ZULIA. (2003). INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE CALIDAD DE LA LECHE CRUDA. *CÁTEDRA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA LECHE*, 8-10 .
- Weaver, C. (2010). Role of dairy beverages in the diet. *Physiol Behav*, 100: 63-6.

# ANEXOS

## **ANEXO A**

**Diseño de Planta empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet**



N° de área	ÁREA DE LA PLANTA
1	Área de proceso
2	Área de empaque
3	Área de ventas nivel 1
4	Área de ventas nivel 2
5	Área de descanso de empleados
6	Área de empaque e insumos
7	Oficina - administración
8	Área de residuos
9	Área de implementos de aseo
10	Baños
11	Parqueadero para clientes

<b>Instalaciones empresa CAPRICHOS Yogurteria gourmet</b>		
Contiene: Plano de las instalaciones de la empresa, incluye áreas: de procesamiento, empaque, de ventas y oficina.	Elaborado por : Luis Albeiro Jajoy Martinez	Fecha: Febrero /2018

**ANEXO B**  
Fichas Técnicas de Insumos

PLAN HACCP	FICHA TÉCNICA DE MATERIAS PRIMAS	CAPRICHOS Yogurteria gourmet
<b>Página 1 de 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>AZÚCAR REFINADA</b>	
NOMBRE GENERICO	Azúcar refinada corriente	
NOMBRE QUÍMICO	Sacarosa	
DESCRIPCIÓN FÍSICA	Cristales sólidos	
CARACTERÍSTICAS FISCOQUÍMICAS	Polarización: 99.8° sacarímetricos Humedad: 0.050% Metales pesados: As: 1.0 mg / Kg; Cu: 2.0 mg / Kg; Cenizas: 0.040% Azúcar invertido: 0.05% Partículas extrañas: 1 mg / 100 g Pb: 2.0 mg / Kg	
EMPAQUE Y PRESENTACIONES	Presentación de 50 Kg de producto empacado en papel kraft y 3 capas con logotipo alusivo a la empresa que la produce.	
VIDA ÚTIL ESPERADA	12 meses en condiciones adecuadas de almacenamiento a 25°C	
CAMPO DE APLICACIÓN	Uso en alimentos, como endulzante	

PLAN HACCP	FICHA TÉCNICA DE INSUMOS	CAPRICHOS Yogurteria gourmet
Página 1 de 1	DESCRIPCIÓN	
NOMBRE	BENZOATO SODIO	
NOMBRE GENERICO	Sodio bencenocarboxilato. Sodio fenilcarboxilato. E-211.	
FORMULA QUÍMICO	C 7H5NaO2	
DESCRIPCIÓN FÍSICA	Polvo cristalino, gránulos o escamas, blancos o casi blancos, ligeramente higroscópicos. Fácilmente soluble en agua y bastante soluble en etanol al 90%.	
PROPIEDADES Y USOS	<p>El sodio benzoato tiene propiedades antibacterianas y antifúngicas, y se utiliza como conservante en formulaciones, de alimentos, farmacéuticas y cosméticas. No obstante está bastante en desuso por su baja efectividad.</p> <p>Por vía oral se absorbe desde el tracto gastrointestinal y se conjuga con la glicina en el hígado para formar ácido hipúrico, que se excreta en la orina.</p> <p>Su actividad antimicrobiana se debe principalmente al ácido benzoico sin disociar, siendo por tanto pH-dependiente, inactivándose a valores de pH &gt; 5.</p>	
DOSIFICACIÓN	Como conservante, hasta el 0,5 %	
CONSERVACIÓN	En envases bien cerrados. PROTEGER DE LA LUZ Y DE LA HUMEDAD a 25°C	
CAMPO DE APLICACIÓN	Uso en alimentos, como conservante	