

Plan de Negocios Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Yogur Natural con Frutas en Almíbar en la Ciudad de Pereira

por Erika - Daniela - Paola A. Franco - Guerra - Lopez

Fecha de entrega: 12-oct-2021 03:52p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1672273398

Nombre del archivo: PLAN_DE_NEGOCIOS_EMPRESA_DE_YOGUR_NUTRIYOGUR_S.A.S_03102021.docx
(3.79M)

Total de palabras: 16282

Total de caracteres: 88480

9
**Plan de Negocios Para la Creación de una Empresa Productora y
Comercializadora de Yogur Natural con Frutas en Almíbar en la Ciudad de Pereira**

Erika Franco

Daniela Guerra González

Paola Andrea López Morales

18
Fundación Universitaria del Área Andina
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras
Programa Contaduría Pública
Pereira
2021

Tabla de Contenido

	2
Lista de Ilustraciones.....	7
Introducción	9
Concepto de Negocio	10
Definición de la idea de negocio	10
a. Factor de innovación	12
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	14
1. Objetivos.....	15
1.1. Objetivo General	15
1.2. Objetivos Específicos	15
Estudio del entorno	16
Análisis del sector.....	26
Estudio de mercado	31
Investigación de mercado	31
Estrategias de mercado	34
51 Definición del producto.....	34
Análisis de la demanda.....	35
Distribución geográfica del mercado de consumo.....	35
Comportamiento de la demanda	38
Análisis de la oferta	44

	3
Productos sustitutos	44
Análisis de la competencia	44
Estrategias de Mercado	45
Estrategias de comunicación, promoción y publicidad	45
Canal de distribución	46
Estudio técnico y ambiental	47
Ubicación de la empresa	47
Micro localización	48
Distribución de la planta.....	51
Capacidad Instalada (capacidad de producción de yogur con fresa en almíbar)	52
Maquinaria y equipo requeridos	52
Procesos de Producción	53
Estudio organizacional y legal.....	56
Estructura organizacional	56
Perfiles y competencias de los cargos	58
Líneas de autoridad.....	65
Estilo de dirección.	65
Tipos de comunicación.....	66
Planeación estratégica organizacional	66

	4
Objetivos organizacionales.....	67
Políticas internas y externas.....	68
Estructura legal	69
²⁹ Integrantes o socios de la empresa y tipo de participación	70
Verificación del nombre de la empresa	70
Inscripción a entidades municipales.....	71
Verificación de uso del suelo	72
Certificado de seguridad	72
Industria y comercio	72
Incentivos tributarios en el impuesto de industria y comercio.....	73
Inscripción del Registro Único Tributario (RUT)	74
Estudio ambiental	74
Identificación de posibles impactos ambientales generados con el desarrollo del proyecto.	75
Actividades de ahorro de servicios públicos.....	75
Ahorro de energía en la empresa:.....	75
Ahorro de agua en la empresa:	76
Residuos orgánicos e inorgánicos.....	76
Estudio económico y financiero	77
Evaluación financiera	80

	5
Análisis de los ratios de liquidez.....	80
Razones de rentabilidad.....	82
EBITDA	83
Punto de equilibrio.....	84
70 Conclusiones	86
Recomendaciones.....	87
Referencias bibliográficas	88
Anexos	93
Anexo A Estadísticas varias.....	93
Anexo B – Sociedad por Acciones Simplificadas.....	95
Anexo C – Normatividad sector lácteo en Colombia.....	96

Tabla 1. <i>Matriz PESTEL</i>	23
Tabla 2. <i>Proyección de población por edades</i>	37
Tabla 3. Proyección de la demanda.....	43
Tabla 4. Proyección de producciones según estimaciones del PIB	43
Tabla 5. Maquinarias y equipos	52
Tabla 6. Equipo de oficina y administración	53
Tabla 7. Flujo de Caja	78
Tabla 8. Estado del Costo.....	78
133 Tabla 9. Estado de Resultados	79
Tabla 10. Balance General	79
Tabla 11. Ratios de liquidez	80
Tabla 12. Ratios de actividad, eficiencia o rotación	81
Tabla 13. Razones de endeudamiento	82
Tabla 14. Razones de rentabilidad.....	82
Tabla 15. EBITDA	83
60 Tabla 16. Punto de equilibrio en unidades	84
Tabla 17 <i>Proveedores de leche en Colombia</i>	93
Tabla 18 <i>Normatividad sector lácteo</i>	96

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Consumo de frutas y verduras en Risaralda	11
Ilustración 2. Países de origen de importaciones de lácteos 2020	30
Ilustración 3. <i>Estadísticas sobre consumo de yogurt.</i>	33
Ilustración 4. Canal de ventas.....	47
Ilustración 5. Bodega # 2	50
Ilustración 6. Distribución en planta	51
Ilustración 7. Organigrama.....	58
Ilustración 8. Consulta de nombre de empresa	70

Introducción

El presente trabajo va encaminado a desarrollar un plan de negocios ⁹ para la creación de una empresa de producción de yogur natural de frutas, en la ciudad de Pereira, departamento Risaralda.

Para ello el presente trabajo se compone de varias fases: En primer lugar, se desarrolla un análisis del entorno el cual abarca aspectos políticos, económicos, tecnológicos, ambientales, legales, etc., para luego realizar el estudio de mercado en el que mediante su interpretación se evaluarán todas aquellas variables requeridas para determinar el nivel de demanda, la competencia del sector, posibles clientes potenciales y con ello, favorecer la elaboración de estrategias con tendencia a captar ⁴⁰ participación de mercado y lograr posicionamiento de marca.

Seguidamente se considera la realización de un plan técnico u operacional por medio del cual se definan aquellos recursos tanto humanos como materiales requeridos para el desarrollo óptimo de la actividad económica que se pretende llevar a cabo.

Más adelante se conforma un estudio organizacional y administrativo necesario para definir la plataforma estratégica que regirá la razón de ser de la organización, además de entregar bases sólidas relacionadas con el funcionamiento y estructura interna en recursos humanos y desarrollo empresarial.

Posteriormente se detalla un estudio legal que entrega los lineamientos necesarios para llevar a cabo la constitución real de ⁷¹ la empresa objeto de estudio dentro de un entorno con exigencias claras y definidas enmarcadas en la Ley.

Como sexto aspecto el presente proyecto exhibe un plan ambiental cuyas actividades consignadas constituyen el motor de ejecución de procesos con tendencia a favorecer el compromiso social para con el entorno más próximo.

En la fase final y como punto número siete se encuentra el estudio económico y financiero del proyecto; análisis de presupuestos, ingresos, costos, gastos y nivel de inversión en el que incurre la empresa al llevar a cabo sus procesos bajo una proyección a cinco años.

Para darle cumplimiento a lo anterior se muestran los planos teóricos conceptuales de los cuales se desprende la temática, la problemática, los objetivos, las justificaciones y los marcos generales de referencia, así como la metodología propia de esta línea de investigación, buscando su utilidad operativa y teórica, con los componentes que permitan llegar a los propósitos o metas investigativas que se quieren alcanzar en esta investigación.

En conclusión, se trata de cubrir unas necesidades que emergen de la población de Risaralda en cuanto a su alimentación por medio de productos lácteos.

Concepto de Negocio

Definición de la idea de negocio

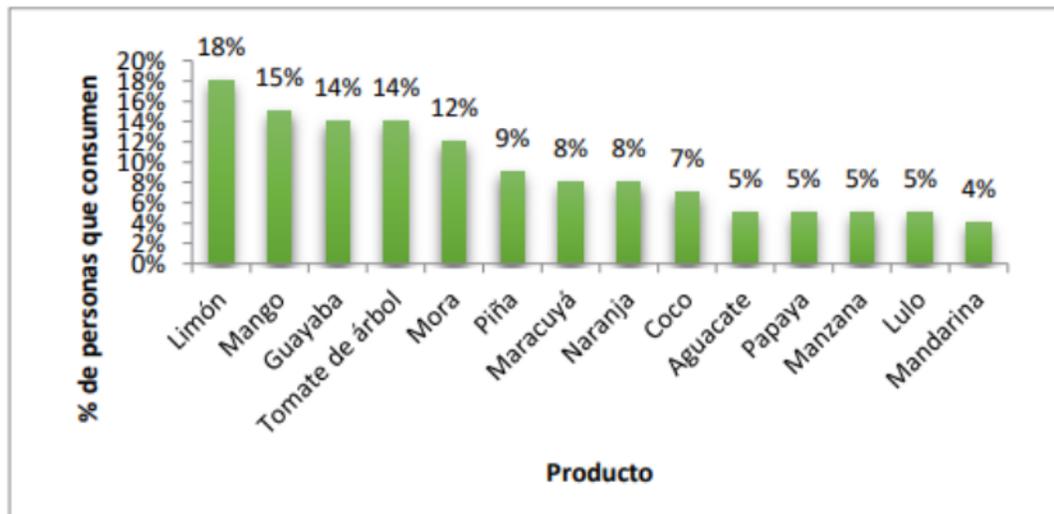
Como estudiantes próximas a graduarse en una carrera profesional, las gestoras de esta idea de negocio han venido analizando en el entorno económico de la ciudad de Pereira, así como cuáles son las tendencias de alimentación que les pueden servir de base para un proyecto productivo que contribuya entre otros al desarrollo económico de la región.

Se analizan los elementos que debe tener ⁹² un plan de negocios para crear una empresa productora de yogur natural en el municipio de Pereira, ya mencionados con anterioridad.

Para desarrollar la idea de este proyecto se tienen en cuenta varios elementos:

- Implementar un proyecto que no solo genere ganancias económicas, lo cual es importante, sino que además involucre un sector social local, para lo cual se ha pensado en esos pequeños productores de leche que necesitan vender su producto para que no se les pierda; en este contexto la materia prima para el yogur que son la leche y las frutas se negocian directamente con los pequeños productores de la región.
- La idea contempla la posibilidad de desarrollar un yogur de frutas que contengan vitaminas para el buen funcionamiento del organismo, como la naranja, el banano o la piña, típicas de la región Risaraldense. Anotando además que Risaralda figura en el panorama nacional como uno de los departamentos donde más se consumen frutas que son el complemento ideal para el yogur natural, tal y ¹³⁹ como se muestra en la ilustración número 1.

Ilustración 1. Consumo de frutas y verduras en Risaralda



Fuente: Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras (2012) FAO y Ministerio de Salud y Protección Social.

Fuente. (asohofrucol.com.co, 2019)

Factor de innovación

El factor de innovación del presente proyecto se sustenta en el trabajo social. Según indagaciones realizadas de forma aleatoria se ha notado que campesinos que no se encuentran asociados en cooperativas, en muchas ocasiones no cuentan con los contactos o las herramientas para poder sacar a vender su producto a tiempo, en este caso la leche que es el insumo básico para la elaboración del yogur natural, así como las frutas, conociéndose por parte de las gestoras del proyecto, debido a que han visitado varias veredas de la zona rural cercanas al área metropolitana de Pereira, en busca de algunos de esos campesinos que pueden ser los proveedores inicialmente de la leche para el yogur natural, que los mismos cuentan con algunos cultivos de frutas

propias de la región como banano, piña y naranja, que son los que se pretenden tener en cuenta en las producciones a realizar.

Planteamiento del problema

Según Nielsen, citado por Vargas, A (2019)

⁵ La penetración de productos de la canasta saludable es cada vez mayor, logrando que hoy nueve de 10 hogares colombianos compren al menos un producto de estos. ⁵ La fuerza que ha tomado la tendencia “de lo saludable” en el último tiempo, no solo refleja la preferencia de los hogares por comprar este tipo de productos, sino de otros grupos específicos como ³⁶ las mujeres que se quieren cuidar y buscan un portafolio de productos cada vez más amplio, al cual se ha unido el grupo de hombres en su mayoría jóvenes que ya forman una comunidad dedicada al ejercicio y al culto por su cuerpo y su salud de manera que entre ellos el consumo y el conocimiento de las marcas más reconocidas ⁵ también viene incrementando en los últimos años, logrando un conocimiento mayor a 60%”, según el ejecutivo mencionado. (Vargas, 2019, pág. 1).

¹⁸ En este contexto y a través de este proyecto se pretende analizar la posible creación de una empresa local para la fabricación y comercialización de yogur natural de frutas, como idea de emprendedores propios de la región, que produzca un yogur natural con materias primas que encontramos en nuestro campo y que aporte beneficios a la alimentación sana y balanceada de las familias de la región.

En medio de estas bases se plantea el interrogante ⁸⁸ ¿Es viable la creación de una empresa que produzca y distribuya yogur natural de frutas en la ciudad de Pereira?

A partir de este interrogante nace el proyecto NUTRIYOGUR S.A.S, analizando la posibilidad de que pueda ser un proyecto productivo para las emprendedoras y su entorno social más cercano.

Justificación

La ventaja competitiva de este proyecto se cimenta ²¹ en la excelente calidad de la materia prima como son la leche y frutas locales obtenidas de pequeños productores en la ciudad objeto de estudio, que a su vez son involucrados en esta idea de negocio al retribuirles además de su pago por la leche que producen, con capacitaciones para implementar mejoras en el manejo del cuidado de sus animales, y sus fincas en general.

Para ello se citan programas y entidades del orden regional y nacional con las cuales este proyecto puede realizar convenios para llegar a distintas veredas del ³ municipio de Pereira inicialmente y enseñar, realizar acompañamiento y seguimiento a la implementación de mejores prácticas agrícolas, involucrando directamente a esos pequeños productores de leche y frutas

Todo lo anterior para beneficio social de sus comunidades y de la mano del ⁷⁷ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con el fin de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en su agenda 2030 (Duque, 2018).

Por otra parte, ¹³ el desarrollo de dicha propuesta está argumentada sobre reportes estadísticos generados por el gobierno nacional relacionados con la tendencia del consumo poblacional del yogur, encaminado el mismo a brindar una solución innovadora

en aras de ¹¹² satisfacer la demanda de este producto en la ciudad de Pereira, departamento del Risaralda en Colombia.

Objetivos

⁹ Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de yogur natural de frutas en la ciudad de Pereira.

Objetivos Específicos

Conformar un estudio ⁷¹ del entorno con el propósito de identificar los factores que lo componen y que puedan afectar o no ⁴³ la creación de la empresa de fabricación y comercialización de yogur natural NUTRIYOGUR S.A.S en la ciudad de Pereira.

Realizar un estudio de mercado con el fin de analizar el comportamiento del sector, la oferta y la demanda de yogur natural de frutas, en ¹⁰⁸ la ciudad de Pereira y la región del eje cafetero.

Definir un estudio técnico y ambiental bajo indicadores de sostenibilidad, para conocer los requerimientos de instalación de la planta ⁵⁸ para la fabricación de yogur natural de frutas, mediante la creación de la empresa NUTRIYOGUR S.A.S en Pereira.

Elaborar un estudio administrativo y legal, que permita conformar la estructura organizacional, bajo premisas jurídicas actuales, de la ⁶⁶ empresa de producción y comercialización de yogur natural de frutas NUTRIYOGUR S.A.S en Pereira.

Realizar un estudio económico y financiero donde se determine la posibilidad de realización del proyecto, los gastos para su puesta en marcha, proyecciones a futuro y

la rentabilidad esperada para la ⁶⁶ empresa de producción y comercialización de yogur natural de frutas NUYTIYOGUR S.A.S en Pereira.

Estudio del entorno

Para el desarrollo del estudio del entorno se realiza un análisis del mismo a través del análisis PESTEL, el que se muestra a continuación.

El proceso consiste en identificar aquellos factores externos que puedan afectar la empresa y detallar cada uno de ellos. Luego se mide el impacto potencial, es decir se le asigna una medida al factor del macroentorno analizado de la siguiente manera, 3: alto, 2: medio, 1: bajo o desconocido. Posteriormente se describen las diferentes variables de la implicación e importancia de cada factor. Se identifica si ese factor es de tipo positivo, negativo o desconocido para la organización, sin embargo se considera, para obtener un análisis más eficiente para el desarrollo de las estrategias se debe determinar como positivo o negativo.

El siguiente punto es el impacto, catalogado como 3: > aumentando, 2: sin cambios, 1: < disminuyendo, es decir si el impacto potencial que anteriormente clasificamos, para la empresa significa que ese impacto va a aumentar, va a disminuir o va a seguir igual y finalmente se le asigna una importancia relativa, es decir si ese factor es relevante para la empresa clasificándolo de la siguiente manera 3: crítico, 2: importante, 1: sin importancia 0: desconocido. Después se clasifican los factores positivos como una oportunidad y los negativos como una amenaza. Luego se asigna una probabilidad de ocurrencia de ese factor, por ejemplo, que probabilidad hay de que la inflación suba el siguiente año. Se clasifica de la siguiente forma 3: alta, 2: media, 1: baja. Y por último para conocer el impacto que tiene ese factor en la empresa, se

suman los valores dados en cada una de las columnas y se divide por el mismo número para posteriormente clasificarla como 3: alta, 2: media, 1: baja. Cabe destacar que aquellos factores que obtienen una clasificación alta sean negativas o positivas son los que se deberán analizar.

NUTRIYOGUR S.A.S										
MATRIZ PESTEL										
Factores	Notas	Impacto Potencial	Implicancia e importancia			Amenaza	Prob. Ocurrencia	Impacto Empr.	Impacto Empresa Cualitat.	Fuente
			Tipo	Impacto	Imp. Relat.					
	¿Cómo podrán impactar los factores descritos?	3. Alto 2. Medio 1. Bajo Descon.	Posit. Negat. Desc.	3 > Aum. 2 = S/cbio 1 < Dism.	3 Crítico 2 Imppte 1 s/imp. Descon.		40 3 Alta 2 Media 1 Baja	3 Alta 2 Media 1 Baja		
POLÍTICO										
Plan Nacional de Desarrollo	Línea de trabajo que busca aumentar el acceso al financiamiento para nuevas empresas y reducción en costos de registro, favoreciendo el emprendimiento empresarial.	3	Pos.	2	2	X	3	2,5	Alta	91 ^o Nac. De Desarrollo "Pacto por Colombia, Pacto por la equidad."
Plan de desarrollo departamental	En su componente 8 Sector Rural, programa 13. Desarrollo integral del campo para la productividad, brinda fortalecimiento a los encadenamientos productivos en el campo con énfasis en planes de	3	Pos.	2	2	X	3	2,5	Alta	Plan de Desarrollo "Risarcaldía sentimiento de todos" (2020-2023)

	<p>comercialización agropecuaria. Además se propone fortalecer y fomentar los programas de servicios que presta el Centro Integral de Diagnóstico Agropecuario de Risaralda, como único laboratorio certificado con registro ICA para la inspección de Brucela y Tuberculosis y servicios de laboratorio clínico veterinario, en aras de fortalecer la calidad de la producción agropecuaria en el Departamento.</p>	3	Pos.	2	2	X	3	2,5	Alta	<p>3 Plan de Desarrollo Gobierno de la ciudad capital del Eje "Lo construimos entre todos"(2020-2023)</p>
<p>Plan de desarrollo municipal</p>	<p>3 Se asiste a los productores agrícolas y pecuarios de la región, con el fin de promover las buenas prácticas e incentivar el trabajo en el campo. Se les brinda asistencia a 735 de 1900 usuarios, o sea el 39% del total de productores pecuarios.</p>	3	Pos.	2	2	X	3	2,5	Alta	<p>3 Plan de Desarrollo Gobierno de la ciudad capital del Eje "Lo construimos entre todos"(2020-2023)</p>
<p>ECONÓMICO</p>										

Valoración del PIB	<p>120 Al cierre del segundo trimestre del año 2021 el PIB en Colombia crece en un 17,6%, respecto al mismo período del año 2020. La ganadería, caza silvicultura y pesca varía en un 3,8 % con respecto al mismo período del año 2020.</p>	3	Posit.	3	2	X	3	2,75	Alta	<p>113 Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2021. DANE Boletín técnico PIB II Trimestres 2021.</p>
Inflación	<p>La variación del IPC anual en Colombia al cierre de Agosto de 2021 fue de un aumento del 4,44% , con relación a igual período del año anterior Especialmente en el mes de Agosto las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas aumentan 1,08%.</p>	3	Posit.	3	2	X	3	2,75	Alta	<p>DANE Boletín Técnico IPC Agosto, 2021</p>
SOCIOCULTURAL										
Tasa de desempleo	<p>Al cierre de Julio de 2021 la tasa de desempleo en Colombia fue de 14,3%, con una reducción del 5,9% comparado con el mismo mes del año anterior, contribuyendo el sector de ganadería,</p>	3	Posit.	1	2	X	3	2,25	Media	<p>DANE Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Julio 2021</p>

Colombia podría aprovechar mejor su energía hidroeléctrica	Tras analizar el desarrollo de generación eléctrica en 126 países entre 2000 y 2016, se observó una eficiencia entre el 60 y 79,9 % para Colombia, que podría ser mayor, como ocurre en Paraguay, donde casi toda la energía utilizada proviene de la hidroelectricidad.	3	Posit	3	2	X		2	2,5	Alta	El Espectador 23 de Abril de 2021
Enfermedades infecciosas	La OMS reconoce las enfermedades infecciosas como un problema ambiental, dentro de las que se encuentra el Covid-19 ²⁷	3	Negat.	3	2		X	3	2,75	Alta	⁹⁸ División de Cambio Climático en el Banco Interamericano de Desarrollo
Compromisos ambientales de Colombia	Los compromisos que llevará Colombia a la Conferencia Climática de Naciones Unidas (COP26) que se llevará a cabo en Glasgow (Escocia) son dos: reducir en un 51% la emisión de gases de efecto invernadero en 2030 y transformar la matriz energética del país.	3	Positivo.	3	2	X		3	2,75	Alta	El Espectador. 22 de Abril de 2021
LEGAL											

Legislación laborales	Presencia de regulaciones en materia laboral cuya finalidad primordial de estas radica en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social	3	Posit.	2	2	X		3	2,5	Alta	42 Código Sustantivo Del Trabajo. Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
Legislación en materia tributaria	Existencia de regulaciones en materia tributaria que condicionan las bases para que los emprendedores realicen los respectivos aportes al tributo.	3	Posit.	2	2	X		3	2,5	Alta	Estatuto Tributario Nacional (Decreto 624 de 1989)
Fuente: Elaboración propia.											

Tabla 1. Matriz PESTEL

A partir de los resultados anteriores se determina que aun cuando existen factores externos con impacto negativo se vislumbra un horizonte positivo ⁸² para la creación de una empresa de producción y comercialización de yogur natural de frutas.

Las políticas de gobierno mediante sus diferentes planes de desarrollo (en dependencia del territorio, nacional, territorial, municipal) se comportan de forma positiva, toda vez que proyectan hacia el apoyo al sector campesino y ganadero, brindando una gran posibilidad a la empresa a la proyección y ejecución de grandes volúmenes de ventas, teniendo en cuenta que la materia prima fundamental para sus producciones proviene del campo.

Por otra parte se evidencia un notable del PIB, al cierre del segundo trimestre del año con relación al año anterior, con una participación positiva el ⁷³ sector, de la ganadería, caza silvicultura y pesca varando positivamente en un 3,8 % con respecto al mismo período del año 2020, todo lo cual indica una recuperación importante en este tipo de actividad económica. Asimismo el IPC crece con relación al año anterior, con una incidencia positiva las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas, indicando ⁶⁵ que el consumo en este tipo de alimentos ha tendido a subir, debido a que a mayor demanda mayor subida de precios.

De igual manera la tasa de desempleo disminuye, aportando el ya mencionado sector fuentes de trabajo, con una cifra del 0,8% en cuanto a posibilidad de empleo.

Por otra parte, es de gran interés por parte del gobierno la formación de personal capacitado en diferentes procesos, todo lo cual favorece a la empresa en el

mejoramiento de su fuerza de trabajo al poder contratarla como calificada, incidiendo positivamente en su eficiencia productiva.

Al mismo tiempo se conoce de la amplia inversión del gobierno en materia de desarrollo tecnológico (conectividad a internet), todo lo cual favorece a la empresa en aras de que se lleven a cabo planes de mercadeo y ventas de forma virtual tan requerida en estos momentos de pandemia.

Se considera de gran amenaza las condiciones ambientales de hoy en día, motivado por el virus COVID-19 el cual ha quedado demostrado que su origen guarda estrecha relación ecológica, así como los cambios climáticos (mayormente de temperatura) que ocurren en el país que pueden afectar directamente ¹²⁸ a la producción de las materias primas fundamentales.

En cuanto a las condiciones legales existentes, se considera que a nivel nacional, departamental y municipal existen todas las normas jurídicas necesarias para el buen desenvolvimiento de la empresa NUTRIYOGUR S.A.S, haciendo énfasis en la materia laboral, por su gran importancia y correlación con el buen desarrollo del proceso productivo de la organización.

De manera general se puede decir, que el ⁴³ entorno en el que se desarrollará la empresa es óptimo para su funcionamiento, y aun cuando existen factores negativos, no conducirían al deterioro de esta, pues la mayoría de ellos tienen su precedencia en elementos ecológicos, y para ello se pueden definir estrategias de trabajo que sean capaces de poder resolverlas y propiciar un buen desarrollo económico productivo.

Análisis del sector.

En Colombia, es a través de la Resolución número 000114 del año 2020 que el DANE resuelve llevar a cabo ⁸¹ la clasificación de las Actividades Económicas – CIU revisión 4, A.C (adaptada para Colombia), quedando la actividad con la cual se identifica este proyecto de investigación clasificada de la siguiente manera:

CIU REV. 4 A.C.

²² **SECCIÓN C. “INDUSTRIAS MANUFACTURERAS”**

División 10. Elaboración de productos alimenticios.

104 Elaboración de productos lácteos.

1040 Elaboración de productos lácteos.

Quedando en esta clase identificadas las siguientes actividades:

²⁰ La elaboración de leche fresca líquida pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas, de bebidas a base de leche, de crema a partir de leche fresca líquida, pasteurizada, esterilizada u homogenizada, de leche en polvo o leche condensada, azucarada o sin azúcar, de leche evaporada, de leche o crema en forma sólida, de mantequilla, **de yogur**, queso y cuajada, de suero de leche, de caseína y lactosa, de helados, sorbetes ⁷⁸ y postres a base de leche, y de dulce de leche o arequipe.

La ciudad de Pereira se encuentra ubicada en el centro del eje cafetero, rodeada de fincas y haciendas, dedicadas en su gran mayoría al cultivo del café. Dentro de estas grandes extensiones de tierra, se hayan pequeños productores tanto de fruta

como de leche, los cuales en muchas ocasiones no cuentan con la infraestructura o con los contactos para vender sus productos y deben o regalarlos o incluso botarlos.

Adicionalmente en la zona urbana, Pereira es una ciudad que aunque pequeña en dimensión y en su número de habitantes, es bastante dinámica y con una economía que se mueve a través de varios frentes; en ella se encuentran asentadas grandes firmas de confecciones que impulsan la industria y proveen empleo a muchos residentes de la ciudad y municipios cercanos; pero además es una ciudad donde el comercio de todo tipo de productos se destaca en parte porque su ubicación es estratégica y es un punto de referencia para Armenia, Manizales y municipios circunvecinos que se encuentran a 30 o 40 minutos de ella y vienen a surtir sus negocios en esta ciudad.

El turismo es otro elemento que viene destacándose en la economía local, por lo que hay un gran auge de hoteles de distintas categorías, salones de convenciones, instituciones de educación superior, entre otros, todo lo cual hace de Pereira una ciudad con un crecimiento económico constante.

En medio de estas condiciones, los habitantes de la ciudad, se apegan a muchas de las tendencias mundiales de las nuevas generaciones entre las que resalta el cuidado de la figura física sea por salud o por vanidad, pero sea cual sea la razón va en alza el auge de sitios como gimnasios, lugares como restaurantes de comida saludable y como en todo el mundo, en esta ciudad se encuentra todo tipo de productos alimenticios aptos para cualquier persona que desee cuidar su figura y su salud.

El consumo de productos lácteos como el yogur, se encuentra en la línea de ese tipo de mercancías que ayudan en esta tarea de alimentarse sanamente, además es un producto que en general ¹²¹ gusta a todo tipo de personas, de cualquier edad, cualquier estrato socioeconómico y se puede tomar a cualquier hora del día como una de las comidas principales (desayuno o cena) o como snack entre comidas.

Según declaró en el mes de julio de 2020 el Ministro de agricultura, “la participación del sector lácteo es de ²⁶ 36.7% en el PIB pecuario nacional y genera ²⁶ alrededor de 736.000 empleos en todo el país. Además ²⁶ cada persona en el país consume 143 litros de leche al año” (Sectorial, 2020, pág. 1).

Asimismo, la mencionada fuente describe que:

A pesar de este panorama que parece halagador para el sector, los pequeños productores generalmente se quejan de la sobreoferta de leche, la falta de ⁹⁹ líneas de crédito para ellos, pocas plantas de pulverización o equipos de frío para industrializar la leche como una de las materias primas del yogur. (Sectorial, 2020, pág. 2)

Por otra parte, según datos de Valora Analitik (2020) se conoce que: “en los últimos 8 meses del año ¹⁷ 2020, el consumo de leche líquida incrementó un 30 %, mientras que los derivados lácteos tuvieron menor demanda, de acuerdo con datos de la Federación Colombiana de Ganaderos” (Analitik, 2020, pág. 1).

¹⁰³ La leche es uno de los productos más consumidos en Pereira, además muchos campesinos viven de la producción y comercialización de este alimento. Al año 2018, Pereira contaba un promedio de 12.2 litros vaca leche día, muy por encima del

promedio nacional que es de 0.6 litros vaca leche día. Esto se debe, en gran medida a las buenas prácticas agropecuarias que llevan a cabo los campesinos de la ciudad, así como al acompañamiento que reciben ⁸⁷ de la Secretaría de Desarrollo Rural (Edairynews, 2019, pág. 2).

⁸⁷ Según la Secretaría de Desarrollo Rural de Pereira, “hay 127 predios que se pueden llamar predios élite porque son juiciosos, atienden las recomendaciones y por eso con ellos estamos trabajando un programa que se llama calidad de leche” (Edairynews, 2019, pág. 2).

La producción de leche en el 2018, en los denominados predios élites, creció en 1.1 litros vaca leche diarios. “Se tenía un promedio de 3000 litros de leche diaria, pero en la actualidad se ha presentado un significativo incremento llegando a 3700 litros leche diarios” (Edairynews, 2019, pág. 3).

Asimismo, la fuente anteriormente citada enuncia que ¹⁷ Nelson Molano, gerente general de Pomar, explicó que “la pandemia por la Covid-19 trajo cambios significativos para los consumidores. Si bien mantuvieron sus preferencias, en algunas categorías en otras fueron más selectivos y buscaron aquellas opciones que se adecuaron a sus necesidades en salud, nutrición y precio” (Analitik, 2020, pág. 2)

⁶ Aun así, es conocido que el consumo de lácteos genera salud y una buena nutrición, por esta razón grandes compañías le apuestan al lanzamiento de nuevos productos cuya base es el yogur natural, a partir del cual se puede obtener diversidad de sabores gracias a la gran cantidad de frutas que se pueden encontrar en los campos colombianos.

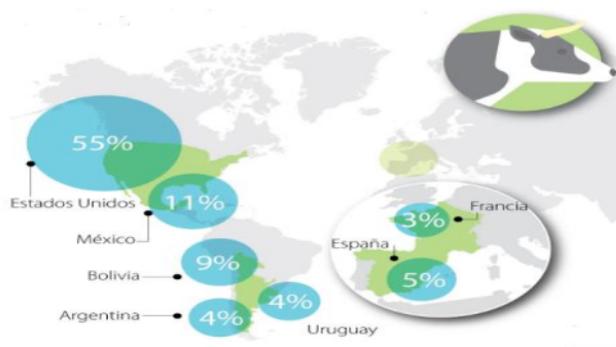
Por otra parte, Ximena González (2021), en el sitio oficial de Agronegocios comenta que: ⁸⁰ “durante 2020, se recibieron más de 73.600 toneladas de productos lácteos importados” (González, 2021, pág. 1)

Es importante destacar que este tipo de importación generalmente se eleva en el período enero-marzo, debido a las heladas que se originan en Colombia y que por ende traen consigo menor producción de leche.

En cuanto al comportamiento de los países desde donde se origina la importación antes mencionada, se conoce según Contexto Ganadero (2020), que:

¹⁶ La mayor parte de estos derivados provienen de Estados Unidos, que ocupa el primer lugar de la lista con 33 669 t equivalentes a USD 92 700 000 (55 %). Le sigue México (6034 t por USD 18 916 000, el 11 %) y Bolivia (3369 t de leche entera por USD 11 455 000, el 7 %). (Ganadero, 2020, pág. 1)

Ilustración 2. Países de origen de importaciones de lácteos 2020



Nota: Fedegán (2020)

También, es conocido según el DANE (2021), mediante su boletín técnico de importaciones según grupos de productos de la OMC, que ¹⁰⁶ en el período enero-julio del

presente año, las importaciones correspondientes a lácteos y huevos de aves ha disminuido en un 35,7%, con relación a igual período del año anterior, contribuyendo en un 1,4% en la variación del grupo. (DANE, 2021, pág. 10)

Por todo lo anterior, se denota que el sector de producción de productos lácteos en Colombia, pese a las condiciones económicas actuales provocadas por la emergencia sanitaria del Covid-19, ha mantenido un buen ritmo de producción, decreciendo en índices de importaciones, todo lo cual indica un mayor acercamiento a la producción nacional, lo que favorece al productor campesino, específicamente al ganadero (leche).

Estudio de mercado

Investigación de mercado

⁶ El colombiano destina cerca de \$214 mil anuales a productos lácteos y consume 41,6 kilogramos de esta categoría, incluyendo leche, quesos y yogur. Según el informe de Euromonitor se evidenció que, el mercado en Colombia va creciendo en esta categoría, este incremento es una oportunidad de llegar a nuevos consumidores que están buscando alternativas de sabor diferentes (Agronet, Industria del yogur sigue creciendo en Colombia, 2018, pág. 3)

⁶ La apuesta de las grandes compañías del sector es desarrollar nuevos hábitos de consumo saludables en Colombia, esto con el fin de aumentar la demanda de productos lácteos, y para suplirla, pondrán a prueba a la industria colombiana en términos de innovación, en un mercado que espera mover \$1,42 billones en 2021 (Agronet, Industria del yogur sigue creciendo en Colombia, 2018)

Este negocio ⁵ movió US \$470 millones el año 2018 y según proyecciones de Euromonitor facturará US \$602 millones en 2023. (República, 2019, pág. 3)

Por otra parte, ³⁶ según Kantar "la categoría de yogur ganó participación en los discounters y los mini mercados. ⁵ Pese a que en el cuarto trimestre de 2018 se recuperó la canasta, los lácteos cayeron y el yogur mostró la mayor contracción" (República, 2019, pág. 3)

La ciudad de Pereira no es ajena a esta tendencia del autocuidado que va en aumento, no solo en las generaciones de los más jóvenes sino ¹⁰⁷ que se ha convertido en un estilo de vida para familias enteras.

En este contexto y a través de este proyecto se pretende crear una empresa local, que produzca un yogur natural de frutas, con materias primas propias de nuestro campo y que aporte beneficios a la alimentación sana y balanceada de las familias de la región.

A continuación en la ilustración número 2, se muestra el comportamiento del consumo de yogur en Colombia durante el cuarto trimestre del año 2018 vs 2017, por ser este el último dato disponible en la actualidad.

Ilustración 3. Estadísticas sobre consumo de yogur.



Fuente. (República, 2019)

Como puede apreciarse la tendencia hacia el consumo de yogur por parte de la población colombiana es a crecer a medida que pasa el tiempo, considerando la fuente

que proporciona la información que ocho de cada diez hogares en Colombia compra el mencionado producto, todo lo cual resulta favorable para la creación de la empresa que se pretende llevar a cabo.

Estrategias de mercado

Definición del producto

Este proyecto se dirige a la producción y comercialización de yogur natural de frutas como una nueva alternativa en el consumo de lácteos en la ciudad de Pereira, Risaralda, orientado hacia la tendencia global ya mencionada en la que muchas personas buscan tener en su alimentación diaria por medio de productos que contribuyan a la buena conservación de la salud.

El yogur es un producto lácteo, es decir, una de las muchas variaciones de la leche que existen en el mundo con fines alimenticios, en este caso se obtiene a través de la fermentación bacteriana de dicho producto.

Para el caso del producto que se pretende realizar, el mismo se obtiene con leche líquida y leche en polvo, su forma es un poco «cuajada» es decir no es aguado, lográndose a partir de la fermentación de la lactosa, ya que dicho ácido le proporciona la contextura característica al mismo. Además contará con la adición de fruta en almíbar, en este caso, la fresa, teniendo en cuenta sus características, las que según GaeaPeople (2021) son: “rica en antioxidantes y minerales como manganeso, magnesio y potasio, tiene vitamina C, B2, B3 y ácido fólico, abundante en fibra, el 90% aproximadamente es agua y es baja en azúcar” (GaeaPeople, 2021, pág. 1).

Es decir, se trata de ¹²⁵ una fruta que aporta varios beneficios a la salud, debido a su nivel bajo de calorías, por sus propiedades anticancerígenas, mejora la capacidad antiviral y retrasan el envejecimiento cerebral.

El mencionado producto será envasado en vasos plásticos, correspondientes a una porción de 250 g, denominándose “Yogur natural con trozos de fresa en almíbar”

El producto estrella en el que se piensa producir al mediano y largo plazo, sería el mismo yogur pero con una etiqueta de papel (monocapa), que facilite la reciclabilidad del envase plástico, todo lo cual ayudaría en ¹²⁶ el cuidado del medio ambiente.

Es importante destacar que este yogur natural con frutas, ⁶⁰ puede ser consumido por todo tipo de personas, de cualquier edad y en cualquier momento del día como acompañamiento de las comidas principales o como un refresco o aperitivo natural.

Inicialmente se distribuirá y comercializará directamente por la empresa fabricante.

⁸⁵ **Análisis de la demanda**

Distribución geográfica del mercado de consumo.

Este proyecto se ubica en la ciudad de Pereira, Risaralda y va dirigido a personas que gustan de los productos lácteos, específicamente del yogur, sin distinción de sexo, edad, profesión, nivel socioeconómico de estratos 1 al 4 o cualquier otra característica ya que el yogur natural puede y debe ser consumido a cualquier edad o por cualquier persona.

El yogur natural se puede comercializar en supermercados o tiendas de barrio y ofrecerse en entidades gubernamentales que cuentan con programas de alimentación

para instituciones educativas y programas de adultos mayores como son la Alcaldía y Gobernación de Risaralda.

Inicialmente se busca impulsar el consumo de este yogur natural como marca propia de la región, en los estratos socioeconómicos 1 al 4 de la ciudad de Pereira y municipios cercanos.

En cuanto a los hábitos de consumo del público objetivo, las nuevas generaciones aman la tecnología, la alimentación sana, son independientes, ecologistas, son exigentes, originales y buscan productos innovadores.

A partir de lo anterior se exponen datos estadísticos demográficos que ayudan a identificar la población de Pereira, que resultará beneficiada con el yogur natural con fresas en almíbar.

³ De acuerdo con los resultados del censo poblacional 2018, el municipio de Pereira cuenta con una población ajustada por cobertura de 467.269 habitantes, de los cuales el 83% se encuentra residiendo en la zona urbana, el 17% en los centros poblados y rurales disperso. La población que fue efectivamente censada en el ente territorial alcanzó las 409.670 personas (Pereira, 2020)

¹⁴ Según proyecciones del DANE, Pereira cuenta con una población de 472.406 personas al año 2019, los cuales representan el 49,60% de la población departamental y el 1% del país. Adicionalmente, el 83,12% de sus habitantes se ubican en la zona urbana y el 16,88% en la zona rural, lo cual evidencia que la ciudad no es ajena a la tendencia mundial de concentración de la población en los centros poblados. Así

mismo, es importante mencionar que el 52.95% de la población corresponde a mujeres (250.133) y el 47,05% a hombres (222.273). (pereiracomovamos.org, 2020)

3 **Tabla 2. Proyección de población por edades.**

Edades	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total	467.269	472.406	477.027	480.803	485.373	490.464
00-04	28.231	28.569	28.728	28.629	28.521	28.347
05-09	28.468	28.556	28.674	28.794	28.992	29.254
10-14	30.841	30.392	30.016	29.707	29.548	29.512
15-19	35.655	35.006	34.300	33.566	32.949	32.459
20-24	39.095	38.781	38.358	37.794	37.234	36.683
25-29	38.440	38.926	39.156	39.094	38.953	38.773
30-34	34.867	35.230	35.779	36.366	36.999	37.596
35-39	34.136	34.514	34.589	34.484	34.493	34.728
40-44	29.532	30.323	31.321	32.346	33.297	34.031
45-49	29.312	29.076	28.911	28.886	29.167	29.750
50-54	30.352	30.355	30.234	30.017	29.822	29.659
55-59	28.361	28.933	29.476	29.935	30.322	30.582
60-64	25.088	25.877	26.520	27.068	27.663	28.323
65-69	19.311	20.277	21.331	22.399	23.435	24.365
70-74	14.450	15.190	15.885	16.563	17.318	18.168
75-79	9.471	10.109	10.779	11.466	12.172	12.868
80-84	5.706	6.063	6.445	6.851	7.295	7.784
85-89	3.267	3.427	3.603	3.790	4.009	4.249
90-94	1.695	1.770	1.844	1.923	2.008	2.101
95-99	700	722	758	794	836	879
100 AÑOS Y MÁS	291	310	320	331	340	353

Fuente: DANE

Nota: (Pereira, 2020)

3 Entre los años 2018 y 2023 la población del municipio de Pereira crecerá a una tasa promedio anual del 0.9%. El grupo de personas en los rangos de edades de 0 a 14 años decrecerá a un guarismo media anual del 0.12%, el de 15 a 59 años avanzará a una media del 0.3% y el conjunto de personas con edades superiores a los 59 años progresará a una media del 4,3%. Las anteriores evoluciones, muestran como la población con edades inferiores a los 15 años disminuirá, la joven adulta ascenderá y la adulta mayor tendrá un progreso significativo. (Pereira, 2020)

Lo expuesto, corrobora lo identificado en torno al pobre relevo generacional que tendrá Pereira, el cual contribuirá de manera intensa a la ampliación del número de personas con edades avanzadas.

³ Es importante anotar que:

Pereira cuenta con el 53% de sus habitantes mujeres y 47% restante hombres. El índice de juventud obtenido mediante la relación entre la población de 0 a 14 años y la de 65 años y más, muestra como a lo largo de las mediciones realizadas en los diferentes censos poblacionales, el peso de la población con edad inferior a 14 años ha venido disminuyendo, exhibiendo una reducción de aproximadamente 8 puntos porcentuales entre los resultados censales realizados en 1995 y 2018 (Pereira, 2020).

Comportamiento de la demanda

A nivel mundial el consumo de lácteos ha sido dinámico y viene teniendo cambios gracias a las tendencias que indican que el ser humano actualmente se preocupa más por consumir alimentos nutritivos y que se adapten a la sostenibilidad del planeta afectando así la cadena alimentaria donde se tienen en cuenta factores como el consumo de ² bebidas vegetales, productos veganos, ² cero deforestación, bienestar animal, entre otros. Hay que anotar además que ² Colombia no es un actor activo en el comercio internacional del producto (Agricultura, 2020)

Por su parte, “la escala productiva de leche y lácteos en el mundo agrupa los productores en cooperativas como organizaciones aptas para mejorar su acceso al mercado” (Agricultura, 2020).

En el caso nacional la cadena productiva se presenta así:

- Producción primaria: ² la producción de leche participa con el 12% del PIB agropecuario, generando 20% de los empleos en este sector y en 17% de las unidades se produce leche (Agricultura, 2020)
- Comercialización de leche fresca: Este producto cuenta con bajas barreras de acceso para negociar, lo que hace que muchas familias deriven su sustento de la venta de leche. Además el ² 50% de las UPAS <Unidad Productiva Agropecuaria> tienen menos de 5 hectáreas y aportan el 23% de la producción lechera, mientras las UPAS de más de 1000 Ha ocupan el 44% del área y solo el 8.5 % de la producción lechera (Agricultura, 2020)
- Procesamiento: a pesar de que ² Colombia cuenta con diversas ventajas comparativas para darle valor agregado a la leche desde el eslabón primario, estas no se han aprovechado. Entre estas se pueden contar la diversidad de frutas que pueden ser el complemento para sabores exóticos en productos como el yogur (Agricultura, 2020)

² El eslabón de procesamiento ha tenido un crecimiento sostenido la última década:

- a. Si bien algunos productos lácteos de segmento han crecido, la leche líquida y los quesos siguen dominando las ventas.
- b. El precio nacional de leche en polvo a granel, ha venido reduciendo la brecha frente al precio importado, y se ha aumentado la participación del costo de la materia prima en el precio mayorista.
- c. El mercado de productos lácteos en Colombia está dominado por marcas de alto posicionamiento a nivel nacional, no obstante coexisten marcas territoriales (Agricultura, 2020)

Comercio y consumo: ² Aproximadamente un 50% del volumen de la producción llega al canal formal con una tendencia ligeramente creciente. A pesar de esto se presenta en el sector lechero:

- a. ² Informalidad: entre la supervivencia, el cumplimiento y control normativo, una cultura de ilegalidad y la falta de educación del consumidor. **Ver Anexo A**
- b. La ² integración vertical resulta un factor decisivo para el desarrollo económico y social del sector, y en Colombia presenta dificultades. ² Colombia no ha podido capitalizar el acceso que le otorgan los acuerdos comerciales. Aunque se ha venido cerrando la brecha entre el precio nacional y el internacional, aún no se consolida una oferta exportadora. ² Las preferencias otorgadas por Colombia

permitirán el ingreso sin restricción arancelaria para productos lácteos importados en 2027 (Agricultura, 2020)

- c. ² Existe una baja volatilidad del precio interno de la leche fresca, y un aumento de competitividad comparada por efecto de la tasa de cambio (Agricultura, 2020)

² La resolución 017 de 2012 estableció el pago por la calidad composición al e higiénica de la leche. ² Además incluyó bonificaciones por frío, BPG y predios libres de enfermedades.

De igual forma, el sistema creó cultura de calidad y mercados, y permitió dar certidumbre sobre precio a productores e industriales, logrando que ² el precio interno de leche no sea afectado por la volatilidad del mercado internacional.

Sin embargo, se presentan ² dificultades para lograr una cobertura amplia; el número de proveedores del canal formal representa menos del 20% de los productores de leche del país y la fórmula del sistema para determinar el precio de la leche no ha permitido que el precio interno evolucione de acuerdo con el comportamiento del mercado nacional e internacional. (Agricultura, 2020)

Este es un producto en el que no se mide mucho el costo y en cambio si la calidad, sabor y características que ofrece y que son bastante diversas en correspondencia con los gustos y/o necesidades particulares de los consumidores.

Por otra parte, es conocido según La República (2019) que: ⁵⁷ “el consumo per cápita de yogur en Colombia se ubicó en 3,4 kilogramos al cierre del año 2018”, último dato disponible en el momento de realizar la investigación. (República, 2019, pág. 3)

De igual forma, según datos de investigación de Euromonitor Internacional (2018), citado por Agronet (2018) se corroboró que: ⁶ “en los últimos cinco años, este mercado ha tenido un crecimiento de 35,7 %, y mueve más de \$918 mil millones” (Agronet, 2018, pág. 1)

A continuación, se estimará la proyección de la demanda partiendo del crecimiento que ha tenido el sector objeto de estudio, según los contextos y la posible penetración del mercado, para lo cual se tiene en cuenta la estimación de crecimiento de la población del DANE, mencionada con anterioridad, así como el consumo promedio de kg de yogur de los habitantes en Colombia.

Una vez tenido estos datos, se consideran a criterio de las autoras la población objetivo, el mercado objetivo y el mercado meta, teniendo en cuenta para ello que se trata de una nueva empresa que competirá con otras similares ya posicionadas en el mercado. Obtenido el resultado de la demanda de kg/año a producir en el primer año, se calculan el resto teniendo en cuenta las proyecciones del PIB diseñadas por el Grupo Bancolombia. Es importante destacar que estas proyecciones solo existen hasta el año 2025, calculando la correspondiente al año 2026 como resultante del promedio de los años anteriores.

Tabla 3. ¹⁴⁰ Proyección de la demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA (2022)		
Detalle	Valor	Unidad
Población estimada 2022	485.373	Habitantes
Población objetivo (90%)	432.000	Habitantes
Mercado objetivo (60%)	288. 482	Habitantes
Mercado meta (17%)	82.450	Habitantes
Consumo promedio	3,4	Kg/año - habitantes
Demanda	280.330	Kg/año

Nota: Elaborado a partir de datos estadísticos recolectados.

Cálculo de la demanda para años posteriores según previsiones de comportamiento del PIB del Grupo Bancolombia.

Tabla 4. *Proyección de producciones según estimaciones del PIB*

AÑO	PIB (proyectado)	Demanda kg/año
2022		280.330
2023	3,5%	289.301
2024	3,6 %	299.716
2025	3,4 %	309.906
2026	3,2 %	319.823

Nota: Elaborado a partir de consideraciones de las autoras

Análisis de la oferta

Por medio de la ¹³ observación directa en la ciudad de Pereira gran parte de las tiendas y supermercados que ofrecen productos lácteos, se enfocan en la comercialización de yogur, tal es el caso de SAO, D1, tiendas ARA, entre otras, proporcionando generalmente yogures similares al que se pretende producir por parte de NUTRIYOGUR, pero en presentaciones más pequeñas, es decir, de 125 g al mismo precio que se proyectará la mencionada nueva empresa, lo que en este caso sería en presentaciones de 250 g. Asimismo, es conocido que en la región del eje cafetero el consumo de yogur y productos lácteos se enmarca entre marcas de alto reconocimiento, experiencia y prestigio tanto a nivel local como nacional como Alpina o Colanta.

Productos sustitutos

Como productos sustitutos del yogur natural con fresa en almíbar se encuentran ³⁰ las diversas leches o bebidas vegetales que se elaboran con arroz, avena, almendra, soja, coco rallado, mijo u otros cereales que ofrecen un buen aporte de nutrientes y tienen la ventaja de que se pueden preparar muy fácilmente en casa.

Análisis de la competencia

Dentro de la competencia directa a la fábrica que se pretende crear se encuentra la empresa Alimentos del Valle, creada desde el 17 de ¹²⁹ enero del año 2003 en la ciudad de Pereira, Risaralda, cuyas actividades económicas son: ⁶³ elaboración de productos lácteos y elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras ¹¹⁰ aguas embotelladas. Es una Sociedad Anónima, con presencia en varias ciudades del país y que se caracteriza por la calidad de sus productos, los que son comercializados

en grandes cadenas de supermercados como por ejemplo D1, también con presencia a nivel nacional. También se reconoce como competencia a las empresas Colanta y Alpina, que aun cuando no poseen plantas de producción en la ciudad de Pereira, si poseen establecimientos de comercio para la venta de sus producciones, reconocidas y con gran demanda por la población colombiana.

13

Estrategias de Mercado

La implementación de estrategias de mercado estará orientada a aspectos como el producto, el precio, la promoción, y el punto de venta.

Producto. El producto debe satisfacer las necesidades nutritivas y gustativas del cliente, es por esto que se le agrega la fresa en almíbar, teniendo en cuenta el alto grado de beneficio que brinda al organismo por los componentes vitamínicos y minerales que posee.

Precio. Se pretende generar un margen de utilidad del 35%, haciendo posible el acceso al mercado meta (habitantes de estratos desde el 1 al 4).

El precio calculado asciende a los \$ 950 pesos por unidad de 250 g, considerando para el cálculo del mismo el total de costos de producción del mismo.

74

Estrategias de comunicación, promoción y publicidad

74

Las estrategias de comunicación, promoción y publicidad a implementar por la empresa serán Facebook e Instagram ya que estas redes sociales actualmente están siendo muy usadas. Se creará en Facebook la fanpage y por medio del botón promocionar se podrá llegar a más clientes diariamente y en Instagram una cuenta

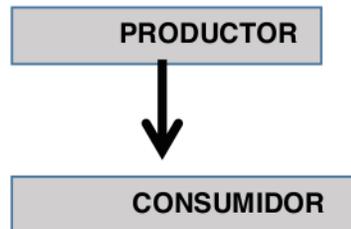
profesional (de negocio). Por medio del uso de estas redes como estrategia se busca dar a conocer la empresa a nivel local, regional y nacional.

La empresa tendrá como opción futura crear una página web donde además de encontrar información esencial también se realicen ventas por medio de esta y que puedan encontrar el portafolio de los productos con sus características como componentes del yogur, valor nutricional, etc., se busca es ofrecer una página muy completa, es decir que pueda redirigirse de la página web a las redes sociales, donde se pueda comprar directamente por medio del carrito de compras y demás. Y así abarcar a un mercado más amplio para las personas que deseen y les guste realizar este tipo de compras Online.

Adicionalmente se prevé la participación en Ferias empresariales en la ciudad y a nivel nacional, donde se dé a conocer la empresa y sus productos.

Canal de distribución

En cuanto al canal de distribución del producto, se considera por el momento llevarlo a cabo por medio canal directo. Este tipo de canal no tiene niveles de intermediarios, es decir, la empresa vende directamente a los consumidores, en este tipo de canal las ventas son realizadas vía internet con la ayuda de un tutor virtual, el que ¹³¹ desde la página web de la empresa se comunica mediante un chat y guía al cliente hasta completar la compra y también de forma presencial con un punto de despacho en la misma fábrica, teniendo en cuenta a además que el mismo proporciona a la empresa ⁸³ grandes beneficios como son: mayor control, manejo de volúmenes, riesgo localizado y menores gastos de transporte.

Ilustración 4. Canal de ventas

Nota: Kotler, P (2012), Marketing, 14ª edición.

Estudio técnico y ambiental

En el estudio técnico se analizan elementos como la localización física del proyecto, la cual se determina en dos perímetros:

Ubicación de la empresa

Mediante esta se determina la ubicación física de la planta, para lo cual se estudian las ventajas de dos o tres lugares que cuentan con características a considerar para llevar más fácilmente a los consumidores del yogur natural.

Para definir la macro localización se tienen en cuenta:

- Las vías de comunicación
- Cercanía o facilidad de acceso a los proveedores de insumos o materia prima
- Disponibilidad de transporte para la distribución del producto
- Costo de arrendamiento
- Acceso y disponibilidad de servicios públicos básicos
- Facilidad de acceso a **mano de obra calificada**

- Condiciones de afectación a la comunidad
- Normatividad y regulación del municipio en el sector lácteo y ambiental

A partir de estas consideraciones se define a Pereira, ⁵⁶ capital del departamento de Risaralda, como ciudad base de este proyecto. Pereira ¹⁴ es el centro de la región cafetera y del llamado “Triángulo del Oro” del país, ubicación geográfica que le genera una ventaja comparativa; esta ¹⁸ se fortalece con la integración a la red vial que une a los tres centros urbanos más importantes del territorio nacional (Bogotá, Medellín y Cali) y con el acceso a los medios marítimos y aéreos con flujo internacional. La extensión territorial de Pereira es de 605,5 Km², correspondiendo el 91,7% ¹⁴ del territorio a suelo rural, el 5,36% a zona urbana y 2,94% a zona en expansión (pereiracomovamos.org, 2020)

Micro localización

Bajo el concepto de micro localización se procede a elegir el punto más adecuado dentro de la ciudad de Pereira para la operación de la compañía. Para esto se tienen en cuenta factores como:

- ⇒ Facilidad del transporte urbano para visitantes y colaboradores de la compañía
- ⇒ Cercanía a las vías más transitadas
- ⇒ Disponibilidad de servicios públicos que requiere la operación de la empresa
- ⇒ Acceso rápido y seguro a servicios de emergencia como bomberos, hospitales y policía

- ⇒ Costo de los arrendamientos
- ⇒ Fácil acceso a los insumos o materia prima
- ⇒ Costos de materia prima y de transporte para distribución del producto
- ⇒ ¹³⁸ Disponibilidad de mano de obra requerida

En la ciudad de Pereira, se encuentran varias opciones de bodegas que pueden cumplir con las condiciones para adaptarlas a lo que requiere la planta para llevar a cabo este proyecto en cuanto a normas de higiene y las exigidas por la ley.

Se toman en cuenta bodegas ubicadas en la zona de Kennedy, zona industrial de Dosquebradas (La Badea), Cerritos o la Avenida 30 de agosto.

Todas estas zonas son ampliamente conocidas como ubicación de importantes empresas instaladas en la ciudad, cuentan con los servicios básicos requeridos para la operación de la compañía, fáciles ¹⁴⁶ vías de acceso y servicio de transporte público constante para el desplazamiento del personal requerido.

Finalmente se decide el arrendamiento de una bodega situada en el centro de Pereira, 2 niveles, cuenta con 3 espacios para oficinas y 2 baños.

Superficie terreno: 200 m²

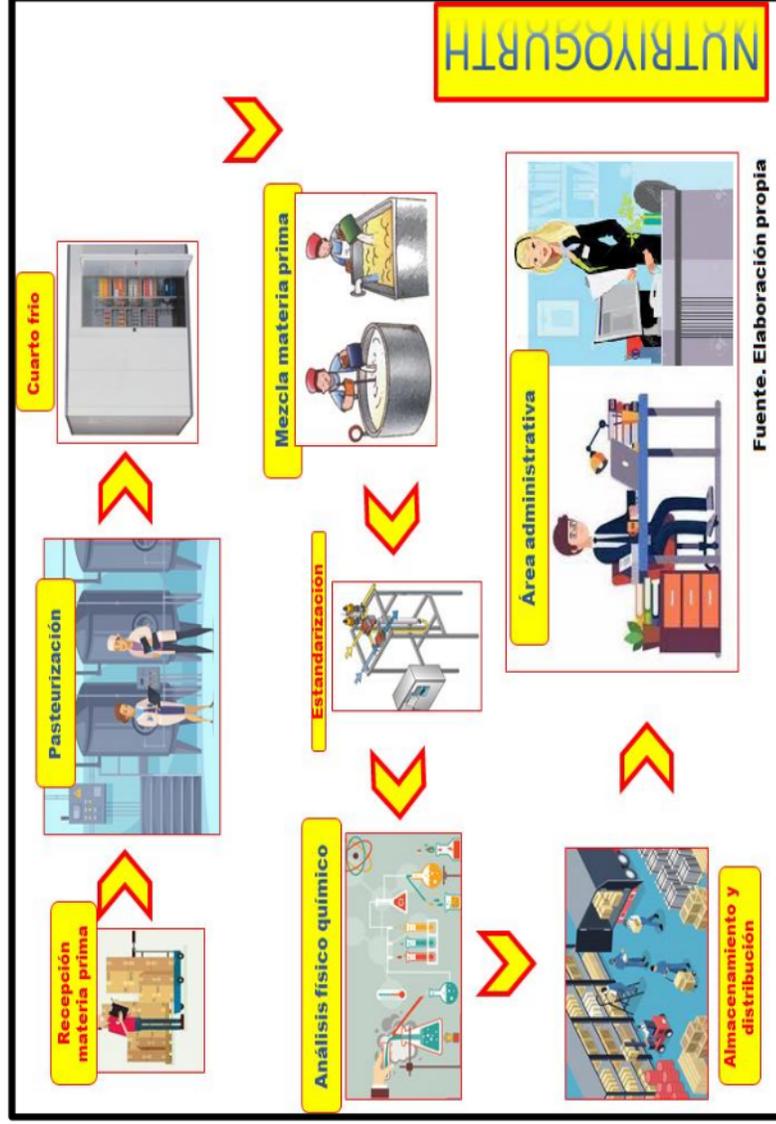
Ilustración 5. Bodega



Fuente. (punto propiedad.com, 2020)

Distribución de la planta

Ilustración 6. Distribución en planta



Nota: Elaborado a partir de criterios de las autoras.

1 Capacidad Instalada (capacidad de producción de yogur con fresa en almíbar)

La empresa tendrá una capacidad real de producción de la línea de yogur natural con fruta en almíbar de 4166 unidades del producto diarias, teniendo en cuenta que el tiempo estándar para procesar un lote de 550 L de leche cruda es de 480,32, es decir (8 horas).

Para la ejecución del proyecto se prevé utilizar el 95 % de la capacidad de producción de la empresa, en aras de dar respuesta al mercado meta calculado.

1 Maquinaria y equipo requeridos

Para la producción de yogur natural con fresa en almíbar, se requiere la siguiente maquinaria y equipos.

Tabla 5. Maquinarias y equipos

MQUINARIA Y EQUIPOS	CANT	PRECIO
Caldera	1	\$ 50.000.000,00
Tanque refrigerac	1	\$ 30.000.000,00
Marmita	1	\$ 45.000.000,00
Banco de hielo	1	\$ 6.000.000,00
cuarto frio	1	\$ 45.000.000,00
Envasadora	1	\$ 50.000.000,00
Pasteurizadora	1	\$ 48.000.000,00
Selladora	1	\$ 6.000.000,00
Valvulas	1	\$ 4.000.000,00
Balanza, Herramientas y otros	1	\$ 2.000.000,00
TOTAL		\$ 286.000.000,00

Nota: Elaborado a partir de criterios de las autoras.

Tabla 6. Equipo de oficina y administración

Equipo de Cómputo	Cant.	Costo Total
PC	5	\$ 9.600.000,00
Impresora	1	\$ 750.000,00
Servidor	1	\$ 7.500.000,00
TOTAL		\$ 17.850.000,00
Muebles y Enseres		
Escritorio	3	\$ 3.500.000,00
Escritorio	2	\$ 1.000.000,00
Sillas	8	\$ 1.250.000,00
Archivadores	1	\$ 2.250.000,00
Mesas	1	\$ 1.250.000,00
Biblioteca	1	\$ 1.250.000,00
TOTAL		\$ 10.500.000,00

Nota: Elaborado a partir de criterios de las autoras.

¹ **Procesos de Producción**

PRIMERA ETAPA: Proceso de producción de fresa en almíbar

Procedimiento

1) Descarte: Primeramente se debe seleccionar la fruta según madurez, las que no están maduras deben guardarse hasta que maduren, además es necesario eliminar las porciones con podredumbre u otros defectos.

¹ 2) Limpieza: Lavar con agua limpia y dejar escurrir el exceso de agua. (10 min)

3) Separación: es necesario retirar los tallos, y luego ²¹ cortar la fruta en mitades o en cuartos, según su tamaño para colocarlas en una olla.

4) Adición: Agregar el jugo de limón sin pepas y trocitos pequeños de la cáscara y luego agregar 200g de azúcar.

5) Mezclado: Revolver todo con cuchara de madera.

6) Reposo: Tape de la olla y deje reposar para que las fresas suelten el jugo.

¹ 7) Cocción: Calentar y hervir a fuego bajo para que la fresa ablande y suelte el jugo, revolviendo frecuentemente con cuchara de madera para evitar que el producto se pegue en el fondo de la olla y se queme, hervir a fuego bajo para concentrar el jugo. Añadir el resto de azúcar revolviendo hasta que se disuelva.

¹ 8) Reposo: Apagar el fuego y dejar enfriar ligeramente la fruta hasta 90 a 95 grados centígrados antes de llenar los envases.

9) Envasado: Colocar en el envase la fruta cocida en almíbar.

¹ SEGUNDA ETAPA: Proceso de producción de Yogur y la mezcla con la miel o mermelada de fresa.

1) Recepción de la materia prima: Se receipta la leche en tanques de aluminio.

¹ 2) Control de Calidad: Se hacen un control de calidad de la leche para descartar que la leche tenga problemas de mastitis u otras bacterias de fermentación, para ello se emplea feróxido de sodio.

3) Hervir la leche: Se vierte filtrando la leche en la olla yogurtera de doble camisa, utilizando para ello filtros de tela y cedazos, esto con el objetivo de que la leche que libre de las impurezas que pueda contener y se procede a calentar la leche hasta que alcance una temperatura de 95°C.

4) Reposo: Se deja reposar la leche hervida.

¹ 5) Pasteurización: Este proceso consiste en elevar la temperatura y bajarla lo más rápido posible, es decir, de los 95°C de temperatura bajarla a los 45°C, Para el

efecto se emplea agua helada, la planta cuenta con entrada de agua de 1,5 pulgadas de tal forma que en 20 minutos ya se reduce la temperatura a los 45°C.

6) ¹ Adición de fermentos: En primer lugar en un recipiente se toma una muestra de la leche en proceso, a la cual se adiciona el fermento y se mezcla bien, luego se procede a verter esta mezcla en todo el volumen de leche y se vierte para que se fusione totalmente el mismo con todo el volumen de leche.

7) ¹ Fermentación: Para el efecto, es decir para que cuaje la leche, se deja reposar la leche.

8) ¹ Aplicación de colorantes: Luego de que la leche está fermentada se procede a agregar color.

9) ¹ Batido, Mezcla y Envasado: Una vez adicionado los colorantes se procede al batido en forma homogénea y de esa forma queda terminada la preparación de yogur.

10) ¹ Envasado: Se procede a colocar en envases plásticos con capacidad para 250 g. Aplicando en primer lugar la fresa cocida en almíbar con fin de que esta quede en el fondo del envase, luego se procede a colocar el yogur y sellar el recipiente

10) ¹ Etiquetado: Una vez envasado el producto se procede a etiquetar los envases.

11) ¹ Control de Calidad: Luego de todo el proceso productivo se efectúa un control de calidad del producto terminado, asegurándose de que el envase no esté maltratado, sucio o manchado con yogur.

12) ¹ Traslado del producto terminado al área de refrigeración:

13) Almacenamiento y Refrigeración: Una vez que se tiene el producto (yogur) terminado se procede a almacenarlo en las refrigeradoras, cabe señalar que luego de que el producto permanezca en refrigeración durante un tiempo de 6 horas está listo para poder ser vendido.

Estudio organizacional y legal

Estructura organizacional

La estructura con la cual se identifica la empresa es simple, la que se caracteriza por tener ²² líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superiores y subordinados. En la cúspide se encuentra la Gerencia General en la que estará presente la figura del Gerente General, quien será la cabeza de la empresa, encargándose de direccionar estrategias para la adquisición de nuevos clientes, además de recaer sobre sus obligaciones la planeación estratégica, organización eficaz de actividades y el constante control y vigilancia de todos los procesos.

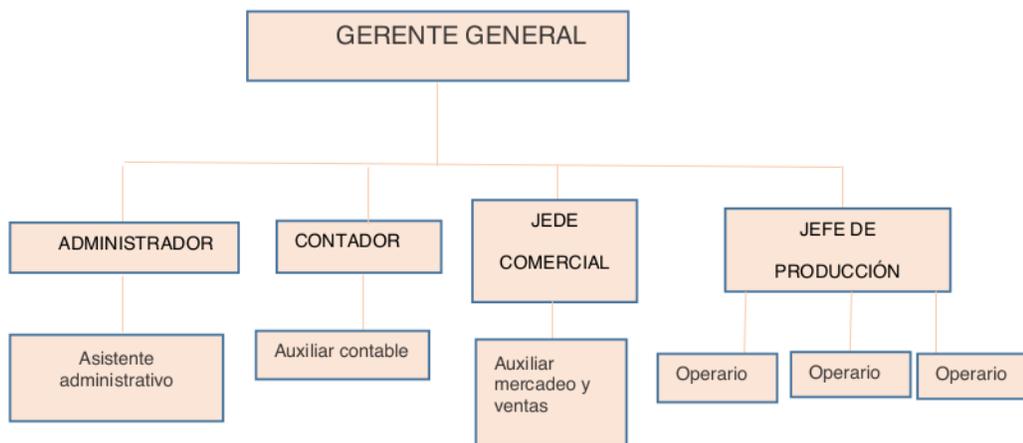
El área Comercial está conformada por un especialista en esa rama, quien será el encargado de la captación, atención y seguimiento a los clientes, proporcionando un buen posicionamiento a la empresa dentro del mercado y por ende ¹³⁰ el incremento de las ventas y los ingresos, al que se le subordina un auxiliar en mercadeo y ventas (tercer nivel), el que llevará a cabo ¹¹⁴ la puesta en práctica de las diferentes estrategias de mercadeo, ejecutando para ello los planes de marketing previamente diseñados, esta área aun cuando su mayor peso es el de divulgar y promocionar los servicios llevará a cabo también la actividad de ventas.

Por otra parte, se encuentra el área de Administración, que es donde se ejecutan todos los procesos administrativos y contará con la presencia de un

Administrador quien desempeñará funciones propias de su cargo, como son: de planificación presupuestaria, control de la ejecución del presupuesto, ¹⁴⁴ elaboración de análisis financieros para la toma de decisiones, así como también brindará ³⁴ apoyo al desarrollo de actividades de contratación (clientes y proveedores), contando además con un auxiliar administrativo que lo asistirá en cuestiones operativas del cargo (tercer nivel).

De igual forma, y en el mismo nivel se encuentra el área Contable, donde se llevarán a cabo actividades de recepción, revisión, clasificación, ¹³² codificación y registro de documentos primarios contables, manejo de las diferentes cuentas bancarias que existan en la organización, emisión de facturas de venta, conciliaciones, manejo de inventarios (recepción, almacenamiento, ³⁴ registro de entradas y salidas en el kardex, y conteo físico de mercancías), actividades de prevención y control interno, declaraciones y pagos de impuestos, así como el archivo de toda la documentación, todo lo anterior bajo la responsabilidad de un Contador Público con su respectivo Asistente Contable que estará en un tercer nivel (subordinado al profesional de contaduría). Y por último se encuentra el departamento de Producción que contará con un jefe y tres operarios subordinados a él, quienes serán los responsables de ⁹⁵ llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos de la fábrica. Todo lo anterior tal y como se muestra en la ilustración número 7.

Ilustración 7. Organigrama



Nota: Elaborado a partir de criterios de las autoras.

29

Perfiles y competencias de los cargos

Nombre del Cargo: Gerente General

118

Descripción del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, logrando una gestión eficiente, eficaz y económica hacia el logro de objetivos y metas propuestas.

Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, ética y visión de futuro, creatividad, liderazgo y comunicación asertiva.

34

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Administrador de Negocios.

Nombre del Cargo: Administrador.

⁴³ Descripción del cargo: Ejecutar los procesos administrativos en la empresa, tales como: contratación a clientes y proveedores, autorización de los pagos a proveedores, revisión de la facturación y cobro a clientes, diseño y control presupuestario, aprobación de la nómina, ¹⁴¹ control de los activos fijos de la empresa. También desarrollará los informes propios de su área solicitados por su jefe máximo.

²³ Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, hábil con los números, alto nivel de interpretación y análisis de información económica-financiera, visión de futuro, ³⁴ creatividad, liderazgo y comunicación asertiva.

³⁴ Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Administrador de Empresas o Administrador Financiero.

Nombre del Cargo: Contador

²⁸ Descripción del cargo: Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad. Velar que la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en software (preferiblemente de propiedad de la entidad). Elaborar y ³³ presentar los estados financieros con sus correspondientes notas. Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos. Elaborar la información exógena con destino a las autoridades tributarias. Expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad.

Participar en el desarrollo de inventarios físicos al 10% de las materias primas. Aprobar los asientos contables de ajustes que se surjan en los períodos contables. Revisar la nómina por el pago a trabajadores. Participar en reuniones convocadas por el Gerente General. Realizar actividades de control presupuestario y generar alertas sobre posibles desviaciones. Velar que los recursos materiales y financieros de la empresa tengan destinos para fines del buen funcionamiento de la organización.

Habilidades: Manejo de programas contables. Manejo de Microsoft Office, específicamente procesadores como Word, Excel y Power Point. Conocimiento en normatividad laboral y tributaria. Pro-actividad. Trabajo en equipo Trabajo bajo presión. Hábil para los números.

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Contador Público con tarjeta profesional.

Nombre del Cargo: Jefe Comercial

Descripción del cargo: Colaborar con el Auxiliar de Marketing , en la toma de decisiones tales como selección de canales de distribución, planes de ventas, objetivos de venta, tamaño de la red, nuevos productos, modificación de existentes y campañas promocionales. Establecer los objetivos y cuotas de venta. Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas, participar en la preparación de las visitas de venta. Diseñar el servicio post-venta que se le prestará al cliente.

Habilidades: Capacidad de ⁵⁴liderazgo. Capacidad analítica.

Habilidades comunicativas. Inteligencia emocional intrapersonal. Capacidad de motivación. Conocimientos de marketing a nivel experto

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

²³
Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Profesional en carreras de mercadeo.

Nombre del Cargo: Jefe de producción.

Descripción del cargo: ³¹ Crea y coordina planes de producción. Diseña el plan de producción, basándose en un plan estratégico que define la capacidad productiva de la organización. Supervisa la labor realizada por los trabajadores en planta. Gestiona los recursos disponibles para la producción.

¹⁰
Habilidades: Prontitud y coherencia en la toma de decisiones. Una constante en su labor diaria es la toma de decisiones. Gestión del tiempo. Creación y generación de estrategias. Flexibilidad. Dirección y supervisión de personal. Negociación.

⁵⁹
Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Profesional en carreras de ingeniería.

Nombre del Cargo: Auxiliar contable

Descripción del cargo: ¹⁰ Mantenimiento de la información contable, realización de asientos contables y conciliación, facturación, como cobro y recuperaciones, elaboración de ¹⁰ reportes o comunicaciones de índole económica, presentación de obligaciones tributarias, cálculo y pago de la nómina y sus prestaciones, ⁷⁵ recepción y ⁷⁵ despacho de materias primas para la producción, actualización del kardex de inventarios, relación con proveedores y clientes.

Habilidades: ⁵⁵ Manejo de programas contables. Manejo de Microsoft Office, específicamente procesadores como Word, Excel y Power Point. Conocimiento en normatividad laboral y tributaria, ⁴⁹ trabajo en equipo, trabajo bajo presión, hábil para los números.

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Auxiliar contable

Nombre del Cargo: Asistente administrativo.

Descripción del cargo: ⁸ Actualización, registro y almacenamiento de información. Brindar atención telefónica, gestionar correos electrónicos y correspondencia. Llevar control de la agenda general y coordinar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos, etc. Archivar, redactar, revisar documentos y generar reportes. Interactuar con clientes y resolver sus requerimientos e inquietudes, ⁸ solicitar el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina. Realizar reportes de gastos. Administración de expedientes. Trato con proveedores.

Habilidades: ⁸ Contar con capacidad analítica. Habilidad para resolver conflictos. Ser una persona honesta, discreta e íntegra. Contar con excelentes habilidades de comunicación, atención al cliente, vocación de servicio y liderazgo. Tener conocimiento sobre el funcionamiento de los recursos habituales de una oficina (computadora, fotocopiadora, escáner, etc). Manejo de paquetería office básico.

⁵⁹ Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de ²³ 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Bachiller y/o Asistente Administrativo.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Mercadeo y Ventas.

Descripción del cargo: ⁴ Realizar tareas administrativas diarias para garantizar la funcionalidad y coordinación de las actividades del departamento. Ayudar a los ejecutivos de marketing a organizar diversos proyectos. Realizar investigaciones de mercado y analizar informes/cuestionarios sobre la clasificación de los consumidores. Emplear técnicas de análisis de marketing para reunir datos importantes (redes sociales, analíticas web, clasificaciones, etc.). ⁴ Ayudar a organizar eventos promocionales y campañas tradicionales o digitales y asistir a los mismos para facilitar su éxito. Preparar y ofrecer presentaciones promocionales. Redactar y publicar contenido online en el sitio web y las cuentas en las redes sociales de la empresa. Escribir textos de marketing (folletos, comunicados de prensa, etc.) para incrementar la presencia de la empresa en el mercado. Comunicarse directamente con clientes y fomentar unas relaciones de confianza.

Habilidades: ⁴ Conocedor de los principios de la gestión de una oficina y del marketing. Capacidad demostrable para afrontar múltiples tareas y cumplir los plazos. Organizado y orientado al cliente. Amplios conocimientos de técnicas y bases de datos de investigaciones de mercado. Buenos conocimientos de MS Office, software y aplicaciones online de uso en el ámbito del marketing (herramientas de CRM, analíticas online, Google Adwords, etc.). Habilidades comunicativas.

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de ²³ 6:00 p.m.

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Tecnólogo en carreras de mercadeo

Nombre del Cargo: Operarios

Descripción del cargo: ²⁵ Hervir o pasteurizar la leche para lograr el contenido específico, ²⁵ vaciar las cantidades medidas de inicio y otros ingredientes (aditivos en la leche), elaborar la fruta en almíbar, ²⁵ dar seguimiento a la calidad del producto antes de su envasado mediante la inspección, toma de muestras y ajuste de las condiciones de tratamiento cuando sea necesario, llenar los vasos con el yogur y las frutas en almíbar, sellar los vasos, trasladar los vasos de yogur hacia los refrigeradores, realizar labores de higienización de la planta.

Habilidades: Conocedor de procesos de producción de lácteos, destreza en operaciones, cursos de elaboración y manipulación de alimentos, disposición, trabajo ²³ bajo presión.

Horario: De lunes a sábados 8:00 a.m. a 12:00 meridiano y de 2:00 p.m. a de 6:00 p.m.²³

Tipo de Contrato: Indefinido.

Educación Mínima: Bachiller.

Líneas de autoridad

La línea de autoridad que se llevará a cabo será bajo la modalidad "lineal", teniendo en cuenta el organigrama antes descrito. Aquí la autoridad fluirá desde el nivel más alto hacia los dos niveles más bajos, estableciéndose tempranamente los deberes, derechos, responsabilidades y relaciones de todos los miembros de la organización, en este caso sería: La Gerencia General, sobre la línea media y esta última sobre el resto de las áreas del tercer nivel.

Estilo de dirección.¹²³

El estilo de dirección que se propone es a través del liderazgo democrático, con el que se impulse la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones,⁸⁹ es decir, mediante la práctica de este estilo los trabajadores pueden opinar²⁹ sin que se limiten solamente a recibir órdenes, sino que sus ideas se pueden intercambiar libremente mediante la discusión y análisis, siempre a través de grupos donde prevalezca la figura de un líder democrático, quien decidirá quién puede contribuir a las decisiones a adoptar. Se ha demostrado que este modelo de liderazgo es uno de los más efectivos en la productividad.

Es importante destacar que a pesar de lo anteriormente planteado pueden existir decisiones que solo recaerán sobre la máxima jefatura de la empresa de

acuerdo al grado de importancia y complejidad que tengan estas, pero definitivamente esto logrará mantener un equilibrio entre centralización y descentralización de responsabilidades en la organización.

Tipos de comunicación

La comunicación en la empresa se llevará desde varios planos, la interna será de gran importancia mediante la práctica de reuniones, comunicados, manuales, etc., se logrará el correcto funcionamiento de los procesos dentro de la organización, para el caso de este plan de negocios se visiona que se realice de forma vertical ascendente y descendente, y que predomine la forma verbal entre trabajadores y subordinados sin ningún tipo de intermediación que pueda distorsionar las indicaciones. Por otro lado se practicará la comunicación externa por medio de la cual se abarcarán temas que propicien que se conozca la empresa a futuro, identificándose con publicidad, imagen, redes sociales, etc., permitiendo además conocer la opinión de personas ajenas a la empresa sobre esta.

Planeación estratégica organizacional

En cuanto a la planeación estratégica organizacional se define lo siguiente:

Misión.

Somos una empresa de producción de yogur, comprometida con el ofrecimiento de productos de excelente calidad que permiten conservar la salud nuestros clientes.

Visión

Para el año 2026 ser líderes en el departamento de Risaralda, en la fabricación de yogur, ⁶⁹ manteniendo un alto nivel de exigencia en los procesos organizacionales, ⁶⁹ basados en la innovación, calidad y servicio al cliente.

Objetivos organizacionales

Posicionar a la empresa NUTRIYOGUR S.A.S en el mercado Risaraldense como especialista en cubrir las necesidades de los ciudadanos y comercio de yogur, ofreciendo al consumidor productos que satisfagan sus expectativas y necesidades.

Lograr la captación de nuevos clientes a través de nuevas ofertas y descuentos en los productos.

¹²⁴ Ofrecer productos de alta calidad, por medio de la adquisición de insumos aptos para su operación capaces de generar incrementos en la cartera de clientes en un corto plazo.

Consolidar la conformación de un equipo empresarial capacitado que constituya la base para brindar productos de acuerdo a las innovaciones y exigencias del mercado.

Contar con normas de calidad aptas actualizadas para brindar los productos.

Alcanzar una excelente competitividad y firmeza en el mercado, manteniendo un equilibrio entre calidad y precio justo.

Fortalecer la planificación presupuestaria y control del presupuesto que contribuya a un mejor funcionamiento organizacional.

Velar porque los productos solicitados sean entregados en tiempo óptimo, en aras de consolidar la fidelización con los clientes.

Fortalecer las capacidades técnicas de ¹³⁵ los trabajadores a través de programas de capacitación para lograr mejor rendimiento en las actividades a desempeñar por estos.

Ofrecerle al cliente una buena calidad en la venta del producto.

Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para conocer su conformidad con el producto vendido.

Realizar acciones de promoción en ventas en aras de captar clientes.

Conformar nuevos productos con nuevos precios teniendo en cuenta para ello el comportamiento de la inflación en el país.

Políticas internas y externas

Políticas internas

Prohibido el uso, tenencia, distribución, venta y consumo dentro de la empresa de cualquier tipo de sustancia psicoactiva o bebidas alcohólicas.

Todos los trabajadores de la empresa deberán usar obligatoriamente la dotación entregada (uniformes con todos sus componentes) durante la jornada laboral, así como los elementos de bioseguridad.

Realizar la verificación exhaustiva de la documentación necesaria para la contratación y venta de los productos.

Prohibido a los trabajadores de la empresa la realización de trabajos para terceros que puedan formar parte de la competencia de esta.

La empresa contará con el más moderno equipo electrónico y tecnológico y maquinaria para mejor rapidez y excelencia en la atención a clientes.

Prohibido extraer fuera de la planta de producción algún inventario ya sea de materias primas o de producción terminada sin previa autorización.

Políticas externas

Prohibida la discriminación y/o exclusión de poblaciones vulnerables en ¹⁰⁹ la prestación de los servicios por parte de la empresa.

Todos los empleados de la empresa se caracterizarán por ofrecer un buen servicio mediante la excelente comunicación (virtual o presencial) con los clientes, sirviendo como base fundamental para el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

Manejar precios accesibles para todo tipo de cliente.

Toda comunicación de deficiencia o mejora en el servicio prestado será analizada y respondida de forma inmediata.

El plazo para el cobro de una venta podrá considerarse con el cliente una vez vencido este.

Estructura legal

Un emprendimiento como este debe estar legalmente constituido, lo que a su vez trae beneficios para el manejo de sus operaciones y para poder acceder a

convenios y alivios tributarios, elementos que interesan a las gestoras de este proyecto para poder involucrar a los pequeños agricultores y productores de leche en Risaralda.

Al investigar sobre distintos tipos de empresas se decide que la opción más práctica para este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificadas, S.A.S., ya que ofrece varias ventajas y practicidad tanto en su forma de constitución como en los beneficios.

Ver Anexo B

29

Integrantes o socios de la empresa y tipo de participación

La empresa contará con la participación de dos socias. Una de ellas se encargará de la Gerencia General y la otra de la Administración. Cada una de ellas cumplirá con las funciones que recaigan sobre este cargo siempre sobresaliendo la buena labor y trabajo en equipo para llevar a cabo cada proceso que requiere la empresa. Sin embargo cada socia debe conocer el funcionamiento de cada área por si llega a suceder alguna eventualidad, así la una podrá apoyar a la otra siendo el caso y no dejar en un desequilibrio el bienestar tanto de la empresa como de las mismas socias hasta de los trabajadores.

Verificación del nombre de la empresa

Para realizar la verificación del nombre que se tiene pensado para la empresa se realizara en línea por medio del enlace del RUES <https://www.rues.org.co>. Se podrá conocer si el nombre NUTRIYOGUR S.A.S, se encuentra o no para así poder constituir la empresa legalmente.

Ilustración 8. Consulta de nombre de empresa

The screenshot shows the RUES website interface. At the top, there are navigation links: 'Consulta Para Entidades', 'Consulta Beneficio a Empresarios', 'Guía de Usuario', 'Cámaras de Comercio', '¿Qué es el RUES?', and 'Acceso privado'. A sidebar on the left contains a menu with items like 'Inicio', 'Registros', 'Estado de su Trámite', 'Cámaras de Comercio', 'Consulta Tratamiento', 'Datos Personales', 'Formatos CAE', 'Recauda Impuesto de', and 'Registro'. The main content area features a search form titled 'Realice su consulta empresarial o social'. The search input field contains 'NUTRIYOGUR S.A.S' and has a search icon. Below the search field, there is a message: 'Info La consulta por Nombre no ha retomado resultados'. To the right of the search field, there is a section for 'Número de identificación' with a search icon and a note: 'Digite el número de identificación sin puntos, guiones ni dígito de verificación.'

Nota: RUES (2021)

Matrícula Mercantil

La inscripción en el registro de matrícula mercantil de la empresa NUTRIYOGUR S.A.S se realizará ¹⁰⁰ en la oficina de la Cámara de Comercio de Pereira ubicada en Cl. 23 · 88, Pereira, Risaralda, ⁷⁹ junto con la copia del RUT y la cédula de ciudadanía del representante legal de la empresa.

Inscripción a entidades municipales

La empresa una vez constituida está obligada a realizar la inscripción ante las entidades municipales de Pereira como la Subsecretaría de Asuntos Tributarios adscrita a la Alcaldía, donde se ejecuta la matrícula de Industria y Comercio, la que faculta a la empresa a realizar el pago de este impuesto, así como también es indispensable informar por medios escritos o virtuales ³² a la oficina de Planeación, el inicio de las labores de la compañía, indicando ubicación y actividad que se va a desarrollar

Verificación de uso del suelo

La Alcaldía de Pereira a tono con el desarrollo de las TICs tiene implementada la consulta de verificación de uso de suelo de forma digital, en aras de minimizar la congestión en los trámites, por tanto, se encuentra habilitado un sitio web oficial por medio del cual tanto las personas naturales como jurídicas pueden tramitar el certificado de uso de suelo de forma rápida, precisa y gratuitamente. Una vez realizada la consulta se conocen los lugares dentro de la ciudad de Pereira que están categorizados como aptos o no para ser usados, de ahí que se valide el uso del mismo de acuerdo al objeto social que se pretende llevar a cabo por una empresa.

Certificado de seguridad

A tenor de lo establecido en la Ley 1575 del 2012 “Ley General de Bomberos” este certificado será expedido por dicha cuerpo una vez hayan realizado las respectivas inspecciones de seguridad reglamentadas siempre y cuando la empresa se encuentre inscrita en la Cámara de Comercio, para ello se revisarán todas las instalaciones que conforman la misma verificándose que se encuentran en buen estado y no representan peligro alguno para el entorno, además se examinarán todas las instalaciones eléctricas que consten en esta, la debida señalización en caso de incendio o desastre natural, así como la existencia y adecuada ubicación de extintores y otros medios de seguridad. El tiempo de respuesta para emitir el mismo es de 15 días hábiles.

11

Industria y comercio

El trámite de industria y comercio puede realizarse dentro de los dos meses siguientes al inicio de las actividades, presentando para ello el documento de identidad

105

94

del representante legal de la empresa ante la Alcaldía Municipal de Pereira, siendo esta la encargada de expedir anualmente el cuerpo legal que regula los plazos para el pago de dicho impuesto, de conjunto con las tarifas que son estipuladas en el Estatuto Tributario Municipal y son fijadas de acuerdo a la actividad que realiza la organización, de igual manera el calendario tributario que en el año en curso fue modificado según el Decreto 003 del 2 de enero de 2020. Es importante destacar que este impuesto de Industria y Comercio se liquida sobre el promedio mensual de ingresos brutos del año inmediatamente anterior y para pagarlo se debe diligenciar y presentar tres copias de la declaración privada de Industria y Comercio en los bancos facultados para el pago.

Incentivos tributarios en el impuesto de industria y comercio

. La Ley 1780 de Promoción del Empleo y Emprendimiento Juvenil, promueve la creación de empresas por medio de la entrega de incentivos tributarios en el impuesto de industria y comercio y estipula que las personas naturales o jurídicas que conformen empresa a partir del 2 de mayo del año 2016 y que cumplan con los requisitos exigidos, tendrán acceso directo a una serie de beneficios gracias a su interés como por ejemplo la exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación durante el primer año además de que, de acuerdo al rango de empleados y el número de años en funcionamiento, la empresa puede adquirir un descuento de hasta el 90% en el valor de la renovación para el segundo año y del 55% para el tercer año. También en el caso de los empleadores que vinculen a nuevo personal que al momento del inicio del contrato de trabajo tengan entre 18 y 28 años de edad, estos no tendrán que realizar los aportes a Cajas de Compensación Familiar por tales trabajadores afiliados durante el primer año de vinculación siguiente al inicio de la actividad económica principal.

Inscripción del ⁶⁴Registro Único Tributario (RUT)

El RUT o Registro Único Tributario es un elemento diferenciador administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), usado a nivel nacional para identificar, localizar y clasificar a las personas y establecimientos que tengan la obligación de declarar los diferentes tipos de impuestos, a través de este documento se establece un ⁸⁶número de identificación tributaria (NIT), único para cada ¹⁴⁹contribuyente lo que permite individualizarlos y a vez recolectar información real, clasificada y confiable acerca de las obligaciones contraídas por estos. El mismo tiene una vigencia indefinida y que no exige renovación anual o periódica, exceptuando los casos en los cuales se deba realizar una actualización en los datos como cambio de domicilio, identificación y clasificación.

Para llevar a cabo la inscripción del RUT se debe realizar el correspondiente diligenciamiento del formulario definido por la DIAN, el que podrá realizarse de forma virtual o presencial en las oficinas destinadas para ello, de conjunto con la documentación exigida, entendiéndose, original de la cédula del representante legal o en su caso del apoderado con su poder autenticado y el documento de constitución de la empresa. Una vez validada esta información la DIAN entregará el documento cuyo nombre responde a certificado RUT.

Estudio ambiental

Para lograr un buen manejo ambiental, las empresas deben reconocer las características fundamentales como la incertidumbre y la sorpresa (Chapin et al., 2010; Folke et al., 2005).

A través de la gestión ambiental se identifican las relaciones cultura-ambiente y el andamiaje que representa la teoría de los sistemas socioecológicos, como marco de comprensión de las diversas interacciones que hacen parte de estos sistemas. La tensión ambiental según Augusto Ángel Maya “consiste [...] en que los equilibrios culturales tampoco pueden traspasar ciertas barreras. La cultura tiene también límites de resiliencia, que, aunque no coincidan exactamente con los límites ecosistémicos, no por ello dejan de existir. La transformación tecnológica de los ecosistemas tiene que crear nuevos equilibrios en los que sea posible la continuidad de la vida. Ello no significa, [...] plantear la posibilidad de un desarrollo sostenible, sino afirmar la exigencia de la cultura como estrategia adaptativa” (Ángel-Maya, 2003, pág. 12). (Colombia, 2016)

Colombia cuenta con normas de carácter ambiental que se deben cumplir en el sector de los lácteos, algunas de las cuales son aplicables al desarrollo de actividades de la empresa como productora de yogur y otras para el sector de los productores de leche, las cuales interesan en este proyecto ya que la materia prima que se adquiera debe ser de primera calidad. **Ver Anexo C.**

Identificación de posibles impactos ambientales generados con el desarrollo del proyecto.

Actividades de ahorro de servicios públicos

Ahorro de energía en la empresa:

Configurar los computadores en modo "ahorro de energía".

Apagar y desconectar el computador, impresoras y demás aparatos eléctricos una vez finalice la jornada de trabajo.

90

Aprovechar al máximo la luz natural adecuando los puestos de trabajo.

Apagar las luces innecesarias.

35

Realizar campañas de información y formación entre los empleados para promover el ahorro energético.

Ahorro de agua en la empresa:

Realizar revisiones de plomería para evitar desperdicios y fugas.

Establecer un plan de ahorro de agua, a la hora de realizar la limpieza.

Controlar el consumo de agua tanto del proceso productivo como en la oficina.

Arreglar goteos en grifos.

35

Realizar campañas de información y formación entre los empleados para promover el ahorro de agua.

Residuos orgánicos e inorgánicos.

Los residuos orgánicos hacen referencia a todos aquellos materiales de desecho cuyo origen es biológico. NUTRIYOGUR S.A.S realizará su respectiva clasificación para que empresas terceras de aseo lleven a cabo el proceso de recolección de los mismos, de igual forma se procederá con los inorgánicos, clasificándose de la siguiente manera: vidrio, papel y cartón, chatarra, y plástico, en sus respectivas bolsas, todo lo cual ayuda a que la empresa recolectora realice mejor su trabajo.

Estudio económico y financiero

Se realiza la proyección financiera de la empresa, elaborando los diferentes presupuestos de ingresos y gastos que hacen posible el funcionamiento de la misma, como son: de producción, ventas, mano de obra, compra de materiales, etc. a 5 años, los cuales se muestran en el documento Excel complementario del presente.

Para ello se definieron diferentes políticas empresariales, entre las cuales se encuentran: el pago a proveedores se realizará a 50 días, así como se realizarán créditos a 30 días por las ventas. Asimismo se define un 35% como porcentaje de ventas a crédito, y el inventario de producto terminado tendrá un máximo de 10 días, mientras que los inventarios de materias primas tendrán una vigencia máxima de 30 días.

Asimismo se prevé una inversión inicial de \$ 412.533.378,00, haciendo parte de la misma una inversión a largo plazo ascendente a \$ 120.000.000,00, quedando el resto de la suma total como aporte de los socios.

En cuanto a los cálculos realizados se tiene lo siguiente:

Para la obtención del costo de oportunidad se tuvo en cuenta el método costo de crédito e inflación, considerando la tasa de inflación del año anterior, así como las proyecciones de índice de precio al consumidor previstas por el Grupo Bancolombia.

Una vez realizada la proyección se obtuvo el siguiente Flujo de Caja y los siguientes Estados Financieros con los que se procede al análisis financiero para los cinco primeros años tal y ¹¹⁷ como se muestra a continuación.

Tabla 7. Flujo de Caja

NUTRIYOGUR S.A.S						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial	\$ -	\$ 64.993.378,84	\$ 68.277.039,80	\$ 72.095.612,57	\$ 76.122.331,47	\$ 78.449.817,11
INGRESOS EN EFECTIVO	\$ 412.533.378,84	\$ 1.053.626.000,00	\$ 1.490.775.327,40	\$ 1.862.445.679,32	\$ 2.302.783.370,47	\$ 2.736.789.958,97
Aporte de Socios	\$ 292.533.378,84					
Financiación de Largo Plazo	\$ 120.000.000,00					
Ventas de Contado	\$ 705.432.000,00	\$ 755.906.959,08	\$ 812.095.035,16	\$ 864.062.620,65	\$ 864.062.620,65	
Recaudos de Cartera	\$ 348.194.000,00	\$ 404.761.922,11	\$ 434.760.682,19	\$ 462.932.609,21	\$ 465.264.488,04	
Otros Ingresos	\$ -	\$ 44.547.236,69	\$ 83.072.693,83	\$ 131.680.752,54	\$ 189.934.433,08	
Cancelación de Inversiones Temporales	\$ -	\$ 285.559.209,53	\$ 532.517.268,14	\$ 844.107.388,07	\$ 1.217.528.417,19	
EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 347.540.000,00	\$ 764.783.129,52	\$ 954.439.486,49	\$ 1.014.311.572,35	\$ 1.082.927.467,64	\$ 1.188.050.704,97
Inversión Fija	\$ 314.350.000,00					
Inversión Diferida	\$ 33.190.000,00					
Compras de Contado						
Pagos a Proveedores	\$ 378.917.279,72	\$ 465.183.704,16	\$ 498.438.228,86	\$ 533.555.915,13	\$ 552.834.389,42	
Pago Mano de Obra	\$ 56.361.568,26	\$ 58.052.415,30	\$ 60.062.869,21	\$ 62.276.386,55	\$ 64.234.305,92	
Pagos CIF	\$ 62.300.000,00	\$ 64.169.000,00	\$ 66.414.915,00	\$ 68.872.266,86	\$ 71.007.307,13	
Pagos de Administración	\$ 226.172.801,17	\$ 232.957.985,21	\$ 240.810.732,85	\$ 249.369.139,72	\$ 256.730.052,45	
Pago Acreedores	\$ -	\$ 3.514.133,54	\$ 3.619.557,55	\$ 3.746.242,06	\$ 3.884.853,02	
Pago por Pasivos Laborales	\$ -	\$ 22.792.701,44	\$ 23.476.482,48	\$ 24.272.255,43	\$ 25.140.049,21	
Pago Impuestos de Renta	\$ -	\$ 70.107.102,55	\$ 87.194.398,07	\$ 113.273.811,69	\$ 142.035.106,03	
Pago de Intereses Financieros	\$ 16.869.480,36	\$ 13.495.584,29	\$ 10.121.688,22	\$ 3.382.360,20	\$ 48.000.000,00	
Otros Gastos Financieros	\$ 162.000,00	\$ 166.860,00	\$ 172.700,10	\$ 179.090,00	\$ 184.641,79	
Abonos a Préstamos Financieros	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	
Saldo de caja	\$ 64.993.378,84	\$ 353.836.249,33	\$ 604.612.880,71	\$ 920.229.719,54	\$ 1.295.978.234,30	\$ 1.627.189.071,10
Financiación temporal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Temporal	\$ -	\$ 285.559.209,53	\$ 532.517.268,14	\$ 844.107.388,07	\$ 1.217.528.417,19	\$ 1.627.189.071,10
Saldo Final en Caja	\$ 64.993.378,84	\$ 68.277.039,80	\$ 72.095.612,57	\$ 76.122.331,47	\$ 78.449.817,11	\$ -

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Tabla 8. Estado del Costo

NUTRIYOGUR S.A.S					
ESTADO DE COSTOS PROYECTADO	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ -	\$ 33.848.690,00	\$ 36.095.405,71	\$ 38.703.659,72	\$ 41.420.037,38
+ Compra de Materiales	\$ 440.032.970,00	\$ 469.240.274,18	\$ 503.147.576,39	\$ 538.460.485,90	\$ 555.152.760,96
= Materiales Disponibles	\$ 440.032.970,00	\$ 503.088.964,18	\$ 539.242.982,10	\$ 577.164.145,62	\$ 596.572.798,34
- Inventario Final Materia Prima	\$ 33.848.690,00	\$ 36.095.405,71	\$ 38.703.659,72	\$ 41.420.037,38	\$ 42.704.058,54
= Material Usado	\$ 406.184.280,00	\$ 466.993.558,48	\$ 500.539.322,38	\$ 535.744.108,24	\$ 553.868.739,80
+ Mano de Obra	\$ 62.507.256,62	\$ 64.382.474,32	\$ 66.614.480,29	\$ 69.070.407,24	\$ 71.238.941,25
+ CIF	\$ 67.345.306,51	\$ 69.214.306,51	\$ 71.460.221,51	\$ 73.917.573,36	\$ 76.052.613,63
= Costo de Fabricación o Producción	\$ 536.036.843,13	\$ 600.590.339,30	\$ 638.614.024,18	\$ 678.732.088,85	\$ 701.160.294,68
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ -	\$ 4.574,99	\$ 5.083,81	\$ 5.217,73	\$ 5.374,12
= Mercancía Disponible	\$ 536.036.843,13	\$ 600.594.914,30	\$ 638.619.107,99	\$ 678.737.306,58	\$ 701.165.668,80
- Inventario Final de Productos Terminados	\$ 4.574,99	\$ 5.083,81	\$ 5.217,73	\$ 5.374,12	\$ 5.556,49
Costo de Ventas	\$ 536.032.268,13	\$ 600.589.830,48	\$ 638.613.890,25	\$ 678.731.932,46	\$ 701.160.112,32

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Tabla 9. Estado de Resultados

NUTRIYOGUR S.A.S						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	2022	2023	2024	2025	2026	
Ventas Totales (ventas brutas)	\$ 1.085.280.000,00	\$ 1.162.933.783,20	\$ 1.249.376.977,17	\$ 1.329.327.108,70	\$ 1.329.327.108,70	
Ventas Netas o Ingresos	\$ 1.085.280.000,00	\$ 1.162.933.783,20	\$ 1.249.376.977,17	\$ 1.329.327.108,70	\$ 1.329.327.108,70	
Costo de Ventas o del Servicio	\$ 536.032.268,13	\$ 600.589.830,48	\$ 638.613.890,25	\$ 678.731.932,46	\$ 701.160.112,32	
12 Utilidad Bruta en Ventas o del Servicio	\$ 549.247.731,87	\$ 562.343.952,72	\$ 610.763.086,92	\$ 650.595.176,23	\$ 628.166.996,38	
Gastos de Administración	\$ 306.493.556,04	\$ 314.108.251,13	\$ 322.922.730,90	\$ 332.516.772,23	\$ 340.663.421,50	
Amortización por Diferidos	\$ 6.638.000,00	\$ 6.638.000,00	\$ 6.638.000,00	\$ 2.338.000,00	\$ 2.338.000,00	
Utilidad Operacional	\$ 236.116.175,83	\$ 241.597.701,59	\$ 281.202.356,02	\$ 315.740.404,00	\$ 285.165.574,87	
Ingresos Financieros	\$ -	\$ 44.547.236,69	\$ 83.072.693,83	\$ 131.680.752,54	\$ 189.934.433,08	
Gasto 76 Financieros por Financiación a Largo	\$ 16.869.480,36	\$ 13.495.584,29	\$ 10.121.688,22	\$ 3.382.360,20	\$ 48.000.000,00	
Otros Gastos Financieros	\$ 162.000,00	\$ 166.860,00	\$ 172.700,10	\$ 179.090,00	\$ 184.641,79	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 219.084.695,47	\$ 272.482.493,98	\$ 353.980.661,54	\$ 443.859.706,34	\$ 426.915.366,16	
Impuesto de Renta	\$ 70.107.102,55	\$ 87.194.398,07	\$ 113.273.811,69	\$ 142.035.106,03	\$ 136.612.917,17	
Utilidad Neta	\$ 148.977.592,92	\$ 185.288.095,91	\$ 240.706.849,84	\$ 301.824.600,31	\$ 290.302.448,99	
Reserva Legal	\$ 14.897.759,29	\$ 18.528.809,59	\$ 24.070.684,98	\$ 30.182.460,03	\$ 29.030.244,90	
Utilidad del Ejercicio	\$ 134.079.833,63	\$ 166.759.286,32	\$ 216.636.164,86	\$ 271.642.140,28	\$ 261.272.204,09	

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Tabla 10. Balance General

12 RIYOGUR S.A.S						
BALANCE GENERAL PROYECTADO	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Efectivo	\$ 64.993.378,84	\$ 68.277.039,80	\$ 72.095.612,57	\$ 76.122.331,47	\$ 78.449.817,11	\$ -
Deudores Clientes	\$ 31.654.000,00	\$ 33.918.902,01	\$ 36.440.161,83	\$ 38.772.040,67	\$ 38.772.040,67	\$ 38.772.040,67
Inventario de Materia Prima	\$ 33.848.690,00	\$ 36.095.405,71	\$ 38.703.659,72	\$ 41.420.037,38	\$ 42.704.058,54	\$ 42.704.058,54
Provisión Inventario M.P.	\$ -	\$ 3.384.869,00	\$ 6.994.409,57	\$ 10.864.775,54	\$ 15.006.779,28	\$ 19.277.185,13
Inventario de Producto Terminado	\$ 4.574,99	\$ 5.083,81	\$ 5.217,73	\$ 5.374,12	\$ 5.556,49	\$ 5.556,49
11 Provisión Inventario P. T.	\$ -	\$ 45,75	\$ 96,59	\$ 148,77	\$ 202,51	\$ 258,07
Inversión Temporal	\$ -	\$ 285.559.209,53	\$ 532.517.268,14	\$ 844.107.388,07	\$ 1.217.528.417,19	\$ 1.627.189.071,10
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 64.993.378,84	\$ 415.958.599,57	\$ 667.637.766,08	\$ 984.513.834,52	\$ 1.361.168.704,68	\$ 1.689.393.283,59
Maquinaria y Equipo	\$ 286.000.000,00	\$ 286.000.000,00	\$ 286.000.000,00	\$ 286.000.000,00	\$ 286.000.000,00	\$ 286.000.000,00
Equipo de Cómputo	\$ 17.850.000,00	\$ 17.850.000,00	\$ 17.850.000,00	\$ 17.850.000,00	\$ 17.850.000,00	\$ 17.850.000,00
Muebles y Enseres	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00
Depreciación	\$ -	\$ 61.820.000,00	\$ 123.640.000,00	\$ 185.460.000,00	\$ 247.280.000,00	\$ 309.100.000,00
Total Propiedad Planta y Equipo	\$ 314.350.000,00	\$ 252.530.000,00	\$ 190.710.000,00	\$ 128.890.000,00	\$ 67.070.000,00	\$ 5.250.000,00
Otros Activos						
Gastos Diferidos	\$ 33.190.000,00	\$ 26.552.000,00	\$ 19.914.000,00	\$ 13.276.000,00	\$ 10.938.000,00	\$ 8.600.000,00
Total Otros Activos	\$ 33.190.000,00	\$ 26.552.000,00	\$ 19.914.000,00	\$ 13.276.000,00	\$ 10.938.000,00	\$ 8.600.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 412.533.378,84	\$ 695.040.599,57	\$ 878.261.766,08	\$ 1.126.679.834,52	\$ 1.439.176.704,68	\$ 1.703.243.283,59
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Proveedores	\$ 61.115.690,28	\$ 65.172.260,30	\$ 69.881.607,83	\$ 74.786.178,60	\$ 77.104.550,13	\$ 77.104.550,13
Impuestos por Pagar	\$ 70.107.102,55	\$ 87.194.398,07	\$ 113.273.811,69	\$ 142.035.106,03	\$ 136.612.917,17	\$ 136.612.917,17
Pasivos Laborales	\$ 22.792.701,44	\$ 23.476.482,48	\$ 24.272.255,43	\$ 25.140.049,21	\$ 25.887.566,01	\$ 25.887.566,01
Acreedores Varios	\$ 3.514.133,54	\$ 3.619.557,55	\$ 3.746.242,06	\$ 3.884.853,22	\$ 4.005.283,46	\$ 4.005.283,46
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 157.529.627,81	\$ 179.462.698,41	\$ 211.173.917,01	\$ 245.846.186,85	\$ 243.610.316,78
Financiación de Largo Plazo	\$ 120.000.000,00	\$ 96.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ -
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	\$ 120.000.000,00	\$ 96.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 120.000.000,00	\$ 253.529.627,81	\$ 251.462.698,41	\$ 259.173.917,01	\$ 269.846.186,85	\$ 243.610.316,78
PATRIMONIO						
Aporte de Socios	\$ 292.533.378,84	\$ 292.533.378,84	\$ 292.533.378,84	\$ 292.533.378,84	\$ 292.533.378,84	\$ 292.533.378,84
Reservas	\$ 14.897.759,29	\$ 33.426.568,88	\$ 57.497.253,87	\$ 87.679.713,90	\$ 116.709.958,80	\$ 116.709.958,80
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 134.079.833,63	\$ 300.839.119,94	\$ 517.475.284,80	\$ 789.117.425,09	\$ 789.117.425,09
Utilidades del Ejercicio	\$ 134.079.833,63	\$ 166.759.286,32	\$ 216.636.164,86	\$ 271.642.140,28	\$ 261.272.204,09	\$ 261.272.204,09
Patrimonio	\$ 292.533.378,84	\$ 441.510.971,76	\$ 626.799.067,67	\$ 867.505.917,51	\$ 1.169.330.517,83	\$ 1.459.632.966,81
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 412.533.378,84	\$ 695.040.599,57	\$ 878.261.766,08	\$ 1.126.679.834,52	\$ 1.439.176.704,68	\$ 1.703.243.283,59

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Evaluación financiera

Para la obtención del costo de oportunidad se tuvo en cuenta el método costo de crédito e inflación, considerando la tasa de inflación del año anterior, así como las proyecciones de índice de precio al consumidor previstas por el Grupo Bancolombia, arrojando el mismo una tasa del 23,65%.

Análisis de los ratios de liquidez

Tabla 11. Ratios de liquidez

Razones de Liquidez	2022	2023	2024	2025	2026
Razón corriente	2,64	3,72	4,66	5,54	6,93
Razón Rápida o Prueba Ácida	2,43	3,52	4,48	5,37	6,76
Capital de Trabajo en moneda legal	\$ 415.958.599,57	\$ 667.637.766,08	\$984.513.834,52	\$1.361.168.704,68	\$ 1.689.393.283,59
Capital de Trabajo Neto	\$ 258.428.971,76	\$ 488.175.067,67	\$773.339.917,51	\$1.115.322.517,83	\$ 1.445.782.966,81

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Como ⁴¹se muestra en la tabla anterior ⁸⁴la empresa obtiene una razón corriente con buenos valores, por ejemplo ¹³⁷en el primer año por cada peso invertido ⁴¹la misma cuenta con \$ 2,64 pesos para hacerle ⁴¹frente a sus obligaciones a corto plazo, indicador este que ⁴¹se mantiene bien por el resto de los años. Asimismo ocurre con la prueba ácida, es decir, la misma sigue contando con recursos para hacerle ⁴¹frente a sus deudas ⁴¹a corto plazo ⁴¹sin tener en cuenta sus inventarios, todo lo cual resulta positivo y también se mantiene esta posición en el período proyectado.

Por otra parte ¹²el Capital de Trabajo y el Capital de Trabajo Neto también arrojan cifras positivas, todo lo cual indica nuevamente la liquidez que cuenta la empresa.

Tabla 12. Ratios de actividad, eficiencia o rotación

Razones de Actividad, Eficiencia o Rotación	2022	2023	2024	2025	2026
Rotación de Inventarios (Total)	7,92	4,29	4,27	4,23	4,17
Días de Inventario (total)	46,10	85,03	85,51	86,19	87,60
Rotación de Cartera (veces)	24,00	12,41	12,43	12,37	12,00
Período Promedio de cobro (días)	15,21	29,40	29,36	29,50	30,42
Rotación de Proveedores	14,40	7,43	7,45	7,44	7,31
Período Promedio de Pago (días)	25,35	49,12	48,99	49,03	49,93
Rotación de Activos Operacionales	3,45	3,66	4,79	6,52	9,03
Rotación de Activos Fijos (veces)	3,45	3,70	3,97	4,23	4,23
Rotación de Activos Totales (veces)	2,63	1,53	1,24	1,00	0,78

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Como bien muestra la tabla anterior la empresa muestra buenos ratios de actividad, para el caso del año 1, la empresa demora 7,92 veces en convertir sus inventarios en efectivo (46,10 días), en cuanto a la rotación de la cartera se tiene que la misma se convierte en efectivo 24 veces al año, o lo que es lo mismo que se demora 15,21 días. Asimismo la rotación de proveedores muestra una cifra de 14,40 veces, en 25,35, siendo también favorable para la misma. De otra parte la rotación de activos operacionales muestra un índice de 3,45, es decir, el mismo está generando esa cantidad de ventas en el año 2021. En cuanto al activo fijo se tiene que por cada peso invertido se generaron 3,45 veces de ventas, mientras que por los activos totales solo se generaron 2,63 veces. Es importante destacar que todos estos indicadores de alguna manera mantienen un comportamiento óptimo en el transcurso de los cinco años.

Razones de endeudamiento

Tabla 13. Razones de endeudamiento

Razones de Endeudamiento	2022	2023	2024	2025	2026
Razón de Deuda o Nivel de Endeudamiento (%)	0,36	0,29	0,23	0,19	0,14
Razón de Endeudamiento Financiero (%)	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Razón de Capacidad de Pago de los Intereses Financieros (%)	14,00	17,90	27,78	35,38	37,88
Razón de Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo (%)	0,62	0,71	0,81	0,91	1,00

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

En la tabla anterior se observa como la empresa posee en el año 2021 contiene una deuda o nivel del endeudamiento del 0,36 %, el que va disminuyendo progresivamente, asimismo se comporta el endeudamiento financiero que para el primer año muestra una cifra de 0,11 %, la que también disminuye con el tiempo.

41 Razones de rentabilidad

Tabla 14. Razones de rentabilidad

Razones de Rentabilidad	2022	2023	2024	2025	2026
Margen de Utilidad Bruta (%)	50,61%	48,36%	48,89%	48,94%	47,25%
Margen de Utilidad Operativa (%)	21,76%	20,77%	22,51%	23,75%	21,45%
Margen de utilidad Neta (%)	12,35%	14,34%	17,34%	20,43%	19,65%
Rendimiento del Activo Total (%)	32,50%	26,34%	28,71%	28,86%	21,92%
Rendimiento del Patrimonio (%)	45,83%	37,77%	34,56%	31,31%	17,90%

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

En cuanto al análisis de las razones de rentabilidad según la tabla anterior se tiene que para el primer año la utilidad bruta de la empresa tiene un 50,61%, bajando a un 21,26% de utilidad operativa y posteriormente a un 12,35 % de utilidad neta, siendo estos resultados buenos para una empresa productora, es importante destacar que estos indicadores en los años posteriores se van recuperando como consecuencia del ahorro en gastos tanto administrativos como financieros. Asimismo el activo total muestra una rentabilidad en el primer año del 32,50 % y el patrimonio del 45,83%, ambos también mostrando buenas cifras a lo largo del período proyectado.

EBITDA**Tabla 15.EBITDA**

EBITDA ⁹⁶	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas o Ingresos NETOS	\$ 1.085.280.000,00	\$ 1.162.933.783,20	\$ 1.249.376.977,17	\$ 1.329.327.108,70	\$ 1.329.327.108,70
Costo de ventas sin depreciación	\$ 530.986.961,63	\$ 595.544.523,98	\$ 633.568.583,75	\$ 673.686.625,96	\$ 696.114.805,81
Depreciación Operativa	\$ 5.045.306,51	\$ 5.045.306,51	\$ 5.045.306,51	\$ 5.045.306,51	\$ 5.045.306,51
Utilidad bruta	\$ 554.293.038,37	\$ 567.389.259,22	\$ 615.808.393,43	\$ 655.640.482,74	\$ 633.212.302,88
Gastos de Administración sin depreciación	\$ 249.718.862,54	\$ 257.333.557,63	\$ 266.148.037,40	\$ 275.742.078,73	\$ 283.888.728,01
Depreciación Administrativa	\$ 56.774.693,49	\$ 56.774.693,49	\$ 56.774.693,49	\$ 56.774.693,49	\$ 56.774.693,49
Amortización	\$ 6.638.000,00	\$ 6.638.000,00	\$ 6.638.000,00	\$ 2.338.000,00	\$ 2.338.000,00
EBITDA	\$ 297.936.175,83	\$ 303.417.701,59	\$ 343.022.356,02	\$ 377.560.404,00	\$ 346.985.574,87

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Una vez calculado el EBITDA se obtiene que la empresa es capaz de generar ¹⁴² valor antes del pago de sus obligaciones fiscales y de amortización y depreciación, todo lo cual resulta favorable y se incrementa en el transcurso de los años proyectados.

VPN, TIR, Relación Costo-Beneficio.

Para el cálculo del VPN, la TIR y la Relación Costo-Beneficio, se tuvo en cuenta el Flujo de Caja Neto del Inversionista, descontando dichos flujos a una tasa del 23,65%, la que se corresponde con el Costo de Oportunidad calculado, es decir se utiliza el costo de oportunidad como tasa de descuento, siendo esta la que se utilizará para actualizar o descontar todos los flujos futuros que generará la proyección para darles valor hoy.

Una vez proyectados y descontados ¹¹¹ los flujos de caja, teniendo en cuenta la ¹⁴⁷ tasa de descuento antes mencionada (23,65%), se procede al cálculo del Valor Presente Neto, el que se encuentra formulado en el documento Excel que se adjunta a la investigación, arrojando una cifra ascendente a \$ 60.870.078,77, todo lo cual es favorable para la empresa.

De igual manera se realiza ¹⁰¹ el cálculo de la Tasa Interna de Retorno de la misma forma, es decir, se formula ésta a partir del documento Excel que se adjunta a esta investigación, mostrando la misma una cifra del 32,81%, por encima del costo de oportunidad que asciende al 23,65%.

Posteriormente se realiza el cálculo de la Relación Costo-Beneficio, teniendo en cuenta para ello los ingresos y egresos descontados a igual tasa (23,65%), al realizar la división de ingresos descontados/egresos descontados, se obtiene un resultado del 1.10, indicando que los beneficios son mayores que los costos incurridos. De igual forma el cálculo realizado se visualiza en el documento Excel ya mencionado.

²¹ **Punto de equilibrio.**

Para el cálculo del Punto de Equilibrio en unidades, se hace necesario conocer ¹¹ los Costos Fijos Totales, Costos Variables Unitarios, el Precio Unitario de Ventas por cada año. De esa forma se procede al cálculo del Punto de Equilibrio, dividiendo los ²² Costos Totales Fijos entre el Margen de Contribución ²² (Precio de Venta Unitario-Costos Variables Unitarios).

⁹⁷ A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 16. *Punto de equilibrio en unidades*

Punto de Equilibrio	2022	2023	2024	2025	2026
YOGUR NATURAL CON FRUTA EN ALMIBAR	379.094	458.219	454.432	454.062	465.526

Nota: Elaborado a partir de la proyección realizada

Una vez realizado el estudio económico financiero se determina que es viable la creación de la empresa, toda vez que el VPN es mayor que cero, la TIR resultante es mayor que el costo de oportunidad, la relación costo-beneficio es por encima de 1, así

como también el EBITDA refleja que la empresa en el transcurso del tiempo genera valor.

Conclusiones

Una vez que se identificó al sector de producciones lácteas con sus características se conocieron a detalle todas las actividades que en este se pueden desarrollar y por ende ¹⁰⁴ ayudar a la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, se llega a la definición exacta del segmento de mercado que será objeto de cobertura.

Se definió la estructura organizacional de la empresa; lo que ayuda al buen funcionamiento de esta toda vez que se delimitan los cargos, funciones, flujos de informaciones, responsabilidades sobre las tareas a cumplir, etc., lo que conlleva a que se logre una máximo de ¹²² eficiencia en la prestación de los servicios de la organización.

Con la propuesta del plan legal se pudieron conocer todas las normativas vigentes tanto para la creación como para la ejecución de los procesos que desarrollará la empresa. De esta manera la misma tendrá herramientas de trabajo óptimas para llevar a cabo todos sus procesos organizacionales y operativos de forma acorde a como lo establece la legislación actual.

Se diseñó un plan ambiental con el cual se identificaron posibles causas de maltrato al medio ambiente y a su vez las acciones para detenerlas con cada uno de los responsables, esto de gran importancia para la empresa, toda vez que hace posible conocer el impacto que tendría el manejo inadecuado de las normas de protección del entorno tanto a nivel de oficina como en el espacio de trabajo operativo.

Mediante la evaluación financiera se demostró la viabilidad del proyecto proyectándose esta en un plazo de cinco años visualizándose que con el decursar del tiempo (corto plazo) la empresa es capaz de recuperarse, y sostenerse bajo indicadores positivos que harán posible el buen funcionamiento de la misma a través de un servicio de calidad hacia sus clientes, creándose así las herramientas técnicas necesarias para una mejor toma de decisiones empresariales.

Recomendaciones

Realizar constantes análisis del entorno teniendo en cuenta la situación económica que sufre el mundo hoy por todo lo relacionado con la pandemia COVID-19 y que influye directamente en todo el gremio económico del país.

Controlar sistemáticamente los planes estratégicos propuestos y en caso de existir desviaciones desfavorables en el mismo proceder a su corrección de inmediato y replantearse estrategias nuevas.

Las posibles desviaciones presupuestarias, tanto positivas como negativas deben ser analizadas y evaluadas con cada uno de los trabajadores en aras de que estos conozcan el comportamiento económico de la empresa y realicen aportes que pueden ayudar al mejoramiento de las mismas.

Establecer alianzas estratégicas tanto con proveedores como con la competencia donde prime siempre la máxima de ganar-ganar, siempre con la cautela de no perder la buena atención al cliente que es la mayor razón de ser de la empresa.

Que el presente trabajo sirva de base para para futuras investigaciones del sector de producción de lácteos.

Referencias bibliográficas

- (DANE), D. A. (2021). ⁴⁴ *Índice de Producción Industrial (IPI)*. Obtenido de dane.gov.co:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>
- Agricultura, M. d. (2020). ¹⁰ *Cadena láctea colombiana* . Obtenido de andi.com.co:
http://www.andi.com.co/Uploads/20200430_DT_AnalSitLecheLarga_AndreaGonzalez.pdf
- Agronet. (19 de Junio de 2018). ⁷ *Industria del yogur sigue creciendo en Colombia*.
 Recuperado el 30 de Junio de 2021, de agroneto.gov.co:
¹³ <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Industria-del-yogur-sigue-creciendo-en-Colombia.aspx#:~:text=Este%20derivado%20l%C3%A1cteo%20cada%20vez%20tiene%20m%C3%A1s%20penetraci%C3%B3n%20en%20el%20pa%C3%ADs.&text=Euromonitor%20revela%20que%20un%20co>
- ¹¹⁵ Agronet. (2018). *Industria del yogur sigue creciendo en Colombia*. ⁴⁸ Recuperado el 20 de Septiembre de 2021, de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Industria-del-yogur-sigue-creciendo-en-Colombia.aspx>
- Analitik, V. (28 de Diciembre de 2020). ⁶⁵ *Incremento del consumo de leche en Colombia*.
 Recuperado el 23 de Junio de 2021, de ⁹
<https://www.valoraanalitik.com/2020/12/28/en-los-ultimos-ocho-meses-de-2020-incremento-30-el-consumo-de-leche-en-colombia/>

- asohofrucol.com.co. (2019). *Balance del sector hortifruticultura en 2018*. Obtenido de asohofrucol.com.co:
http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf
- Colombia, U. N. (2016). *FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE GESTIÓN AMBIENTAL PARA UN SUBSECTOR AGROPECUARIO (PGAS):SUBSECTOR LÁCTEO*. Obtenido de minambiente.gov.co:
https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/PGAS_Subsector_Lacteo_VF.pdf
- DANE. (2021). *Boletín técnico importaciones Julio 2021*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_jul21.pdf
- DANE, D. A. (Julio de 2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de dane.gov.co:
<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190731-CNPV-presentacion-Risaralda-Pereira.pdf>
- Duque, C. O. (2018). *Red de objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de UNIMINUTO:
http://umd.uniminuto.edu/web/ejecafetero/home/-/asset_publisher/SEDDe/content/red-de-objetivos-de-desarrollo-sostenible?inheritRedirect=false

- Edairynews. (19 de Febrero de 2019). *AUMENTA LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN PEREIRA*.¹¹⁶ Recuperado el 26 de Junio de 2021, de edairynews.com:
<https://edairynews.com/es/aumenta-la-produccion-de-leche-en-pereira-117669/>
- elacierto.com.co. (2020). *Bodega en arriendo en Dosquebradas*.⁶⁸ Obtenido de elacierto.com.co: <https://www.elacierto.com.co/bien-raiz/anuncio/bodega-en-arriendo-en-dosquebradas>
- GaeaPeople. (2021). *Características y beneficios de las fresas*.⁴⁵ Recuperado el 25 de Septiembre de 2021, de <https://www.solucionesparaladiabetes.com/magazine-diabetes/caracteristicas-y-beneficios-de-las-fresas/>
- Ganadero, C. (2020).¹⁶ *Importaciones de lácteos en 2020 ya son las más caras de toda la historia*.³² Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://www.contextoganadero.com/economia/importaciones-de-lacteos-en-2020-ya-son-las-mas-caras-de-toda-la-historia>¹⁶
- González, X. (2021). *Programa de importaciones de productos lácteos*. Recuperado el 30 de Mayo de 2021, de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/durante-el-ano-pasado-el-pais-importo-mas-de-73600-toneladas-de-productos-lacteos-3132053>⁴⁷
- Jiménez, O. (2019). *Nuevas cifras de población en Risaralda*. Obtenido de camarapereira.org.co: <https://www.camarapereira.org.co/es/las-nuevas-cifras-de-poblacion-en-risaralda-EV2354>⁷²
- metrocuadrado.com. (2020). *Bodega en Arriendo, Avenida 30 de agosto*. Obtenido de metrocuadrado.com: <https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-bodega-pereira-pereira/2808-M2765153>

ONU, C. d. (2015). ⁷ *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de un.org:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Pereira, A. d. (2020). *Plan de desarrollo, Pereira 2020-2023*. Obtenido de

ieu.unal.edu.co:

¹⁰ http://ieu.unal.edu.co/images/Planes_de_Desarrollo_2020/Plan_de_desarrollo_PEREIRA_2020_2023_aprobado.pdf

Pereira., C. d. (2021). *¿Cómo constituir una sociedad por acciones simplificada S.A.S.?*

Obtenido de camarapereira.org.co:

https://s3.pagegear.co/3/contents/2021/juridica/tramites_de_registro/rg_ot_049_5_f1_rg_ot_049_v_5_sas.pdf

pereiracomovamos.org. (2020). ⁵⁶ *Informe de calidad de vida 2020*. Obtenido de

pereiracomovamos.org: https://s3.pagegear.co/38/75/icv2020_completo.pdf

puntopropiedad.com. (2020). *Bodega en Arriendo Centro, Pereira*. Obtenido de

puntopropiedad.com: <https://www.puntopropiedad.com/inmueble/1626819>

República, L. (20 de Mayo de 2019). ⁵ *Ocho de cada 10 hogares colombianos compran*

yogurt hoy en día. Recuperado el 13 de Junio de 2021, de larepublica.co:

⁵ <https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-yogurt-hoy-en-dia-2863515>

Risaralda, G. d. (2018). *Informe seguimiento plan de desarrollo, primer bimestre*

⁷³ *vigencia 2018*. Obtenido de www.risaralda.gov.co:

67

<https://www.crcrisaralda.org/wp-content/uploads/2018/04/Plan-de-Desarrollo-Risaralda.-2016-2019.pdf>

26

Sectorial. (27 de Julio de 2020). *Minagricultura Anuncia Incentivos por \$4.000 Millones de Pesos para Sector Lácteo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de

68

[sectorial.co: https://www.sectorial.co/informativa-lacteo/item/341416-](https://www.sectorial.co/informativa-lacteo/item/341416-minagricultura-anuncia-incentivos-por-4-000-millones-para-sector-lacteo)

26

[minagricultura-anuncia-incentivos-por-4-000-millones-para-sector-lacteo](https://www.sectorial.co/informativa-lacteo/item/341416-minagricultura-anuncia-incentivos-por-4-000-millones-para-sector-lacteo)

127

Vargas, A. (2019). *La República*. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de

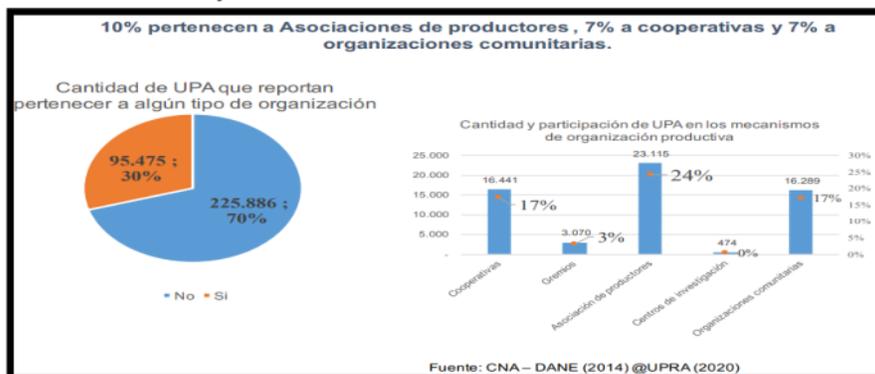
5

<https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-10-hogares-colombianos-compran-yogurt-hoy-en-dia-2863515>

Anexos

Anexo A Estadísticas varias

Gráfica 1. UPAS y sus asociaciones



Fuente. (Agricultura, 2020)

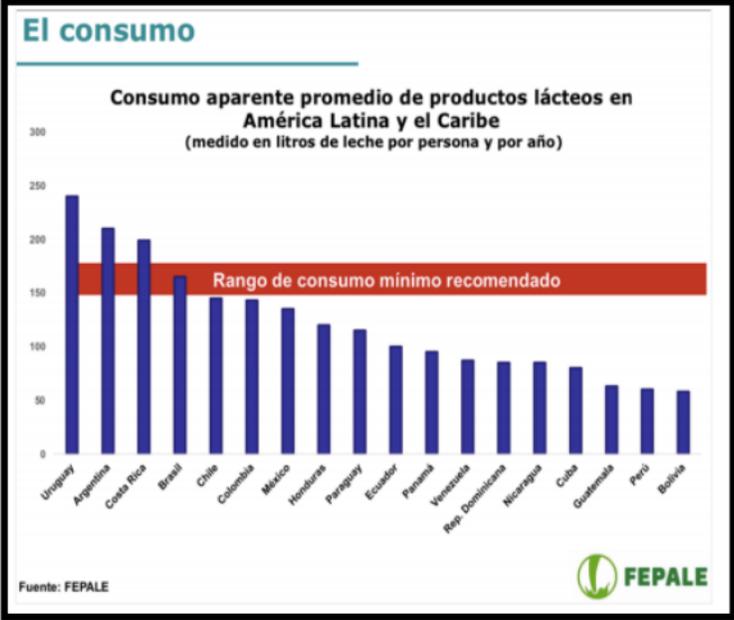
Tabla 17 Proveedores de leche en Colombia

PROVEEDOR	CANTIDAD DE PROVEEDORES
Nº ASOCIACIONES	514
Nº DE GANADEROS QUE PERTENECEN A LAS ASOCIACIONES	16.409
PRODUCTORES DIRECTOS	33.700
SUBTOTAL Nº DE PROVEEDORES	50.109
PROVEEDORES INDIRECTOS	425

Fuente: USP/MADR

Fuente. (Agricultura, 2020)

Gráfica 2. Consumo promedio de lácteos en América Latina y el Caribe.



Fuente. (Agricultura, 2020)

Anexo B – Sociedad por Acciones Simplificadas

MATRÍCULA MERCANTIL DE LA S.A.S.

- Verifique que el nombre o la sigla que se va a utilizar para la sociedad no se encuentre registrado en la Cámara de Comercio de Pereira o en cualquiera de las restantes 56 Cámaras de Comercio del País. Esta verificación de homonimia se puede realizar a través de la página web: www.rues.org.co

- Debe diligenciar el formulario de matrícula llamado formulario de Registro Único Empresarial y Social el cual puede descargar a través de nuestra página web www.camarapereira.org.co menú: Servicios Registrales – Registro Público Mercantil, opción: formatos y formularios de Registro. También puede adquirir el formulario físico en cualquiera de nuestras sedes.

- Tenga presente que el nombre de la sociedad que aparece en el documento de constitución debe ser igual al indicado en el formulario RUES, preinscripción del RUT y formato CAE.

- Para las sociedades cuyo domicilio principal sea la ciudad de Pereira, en el Centro de Atención Empresarial – CAE de la Cámara de Comercio de Pereira lo asistimos en el diligenciamiento a través de Internet, del formato CAE, mediante el cual queda matriculada la sociedad en el Registro de Industria y Comercio, además la apertura de la empresa y del establecimiento de comercio quedan reportados ante las diferentes entidades municipales de control, como son Secretaría de Salud, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Planeación y Bomberos. Este formato CAE debe ser suscrito igualmente por el Representante Legal de la sociedad.

Adicionalmente un Asesor Especializado CAE, le realiza la verificación de Uso de Suelo del establecimiento dependiendo de la actividad que va a desarrollar y de la ubicación.

SISTEMA DE PREVENCIÓN DE FRAUDES (SIPREF)

como miembros de órganos de administración (representantes legales), apoderados y órganos de fiscalización, a través del sistema de información dispuesto para tal fin (Sistema de Información de la Registraduría Nacional del Estado Civil - RNEC - para cédulas de ciudadanía y Migración Colombia para las cédulas de extranjería).



Cámara de Comercio de Pereira
Carrera 8 No. 23-09 Local 10
Tel. 3387800 ext.137-154-120
www.camarapereira.com

FO-OT-044_VER.05

¿Cómo Constituir una sociedad por acciones simplificada S.A.S.?



Consérveme
Esta información le será útil en una próxima oportunidad

Recuerde portar su cédula de ciudadanía o de extranjería original vigente cuando nos visite, será necesaria para adelantar cualquier trámite.



¿Cómo constituir una sociedad por acciones simplificada S.A.S.?

¿QUÉ ES LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S.)?

La sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) es una sociedad de capitales creada por la Ley 1258 de 2008, cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Características:

- Puede ser constituida o reformada por documento privado, salvo cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, caso en el cual la constitución o la reforma de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.
- Puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, sin un límite máximo.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Su término de duración y objeto social pueden ser indeterminados.

- El pago de su capital puede diferirse hasta por dos (2) años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico de capital mínimo inicial.

- Existe la posibilidad de crear diversas clases y series de acciones: acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo, acciones de pago; así la empresa puede tener posibilidades de acceder a crédito a través de sus accionistas.

- Las acciones y demás valores que emitan las S.A.S., no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en la Bolsa de Valores.

La S.A.S. le permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. Esto les garantiza contar con unos estatutos flexibles que puedan ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresario.

En este sentido, las empresas familiares y pequeñas cuentan ahora con una estructura societaria que pueden adaptar perfectamente a sus necesidades particulares.

¿QUÉ ACTIVIDADES ECONÓMICAS NO PUEDEN SER DESARROLLADAS POR UNA S.A.S.?

La S.A.S. no puede ser utilizada para el desarrollo de actividades donde la Ley exige un determinado tipo societario, tales como: entidades financieras, empresas de vigilancia y seguridad privada, agencias de seguros, intermediarios de seguros.

Por lo anterior, si las actividades previstas en su objeto social son especializadas, se sugiere verificar previamente la no existencia de limitaciones legales que impidan su desarrollo a través de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

¿DEBE EXISTIR EL ÓRGANO DE JUNTA DIRECTIVA EN UNA S.A.S.?

En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

En virtud de lo anterior, no es obligatoria la existencia de una junta directiva, sin embargo, en el evento que los accionistas de la S.A.S. decidan tener el órgano de junta directiva, ésta puede estar integrada por uno o varios miembros y pueden ser elegidos por cualquier método señalado en los estatutos sociales. No se requiere suplencias para los miembros de junta directiva.

¿DEBE EXISTIR EL CARGO DE REVISOR FISCAL?

La S.A.S. sólo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente de tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan (Decreto 2020 de 2009). Esta situación reduce los costos de operación de la S.A.S. comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo.

REQUISITOS PARA SU CONSTITUCIÓN

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1º. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado; o en su defecto los accionistas podrán realizar diligencia de presentación personal ante el secretario de la Cámara de Comercio.

PARÁGRAFO 2º. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes. Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Anexo C – Normatividad sector lácteo en Colombia

Tabla 18 Normatividad sector lácteo

TEMA	CONTENIDO
<p>Sistema de pago por calidad de la leche cruda al proveedor</p>	<p>A través de la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se establece el sistema de pago por calidad que deben atender los agentes compradores de leche cruda para el pago por calidad a sus proveedores, el sistema de laboratorios de análisis de leche bajo la coordinación de CORPOICA y el sistema de vigilancia y control a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USP y de la Superintendencia de Industria y Comercio.</p>
<p>Derivados Lácteos</p>	<p>Mediante la Resolución 2310 de 1986 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.</p>
<p>Zonas Francas lácteas</p>	<p>A través del Decreto de Gobierno No. 1767 de 2013 (Anexo 2 de este documento), se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el subsector lácteo y cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca. Actualmente está en proceso de formulación la Resolución que establece los requisitos para el acceso de las actividades del subsector lácteo en zona franca. Decreto 1767 de 2013.</p>
<p>Transporte de leche en días feriados</p>	<p>Resolución 3226 del 25 de mayo de 2012 expedida por el Ministerio de Transporte: Transporte para vehículos especiales de leche sin restricciones, donde se anota que los vehículos de recolección y transporte de leche procesada y sin procesar, se exceptúan de la restricción de tránsito los días feriados y temporadas especiales.</p>

<p>Revisión Normativa Servicio de Energía en el Ámbito Rural</p>	<p>La CREG dio respuesta a representantes de la cadena en el Consejo Lácteo, señalando que la contribución al sector industrial se eliminó según decretos 4955 y 2115 de 2011 del Ministerio de Minas y Energía, de tal manera que no aplica la contribución al usuario industrial y por ende las empresas de energía no tienen incentivo para cambiar el tipo de usuario en los predios donde existan tanques de enfriamiento. La tarifa de los predios rurales depende únicamente del estrato que le asigne el municipio.</p>
<p>Inocuidad y Salud</p>	<p>Decreto 1880 de 2011 Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.</p> <p>Resolución 2508 de 2012 Por medio de la cual se actualizan los requisitos para el Registro Sanitario de Predios Pecuarios - RSPP ante el ICA.</p> <p>Resolución 1385 de 2013 Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina.</p> <p>Resolución 1332 de 2013 Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia.</p>
<p>Riesgos Agropecuarios</p>	<p>Decreto 126 de 2011, por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos. (MINAGRICULTURA. 2014 Implementación política para mejorar la competitividad del Sector Lácteo.)</p>

	<p>Decreto 3930 de 2010 Por el cual se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 9ª de 1979 Código Nacional Sanitario, así como el Capítulo II del Título VI -Parte III- Libro II del Decreto-ley 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Resolución 0631 de 2015. Parámetros y los valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de agua superficiales.</p> <p>Reglamenta el artículo 28 del Decreto 3930 de 2010. Establece los parámetros y límites máximos de vertimientos medidos en concentración, para Aguas Residuales Domésticas (ARD) y Aguas Residuales No domésticas (ARNND), clasificadas en 73 actividades industriales, comercia-les y del sector servicios.</p>
<p>Calidad de Aire y Emisiones Atmosféricas</p>	<p>Resolución 601 de 2006. Por la cual se establece la Norma de Calidad del Aire o Nivel de Inmisión, para todo el territorio nacional en condiciones de referencia.</p> <p>Resolución 0551 de 2009 del MAVDT. Se adoptan los requisitos y evidencias de contribución de los proyectos al desarrollo sostenible del país y se establece el procedimiento para la aprobación nacional de proyectos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero que optan al Mecanismo de Desarrollo Limpio - MDL.</p>
	<p>Resolución 2733 de 2010. Se establece el procedimiento para la aprobación nacional de programas bajo el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) y reglamenta la autorización de las entidades coordinadoras.</p> <p>Resolución 2734 de 2010. Introduce mejoras en el procedimiento de aprobación nacional de proyectos de reducción de emisiones de GEI que optan al MDL con el ánimo de reducir los tiempos de respuesta, agilizar el proceso interno de evaluación; la segunda. Deroga la Resoluciones 0453 y 0454 de 2010.</p>

Residuos sólidos	Ley 1259 de 2008. Gestión Integral de Residuos Peligrosos Decreto 4741 de 2005. Prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.
Residuos Líquidos	Decreto 1594 de 1984, Decreto 3930 de octubre 25 de 2010, Ley 99 de 1993, Ley 430 De 1998).
CONPES 3675 DE 2010	Cumpliendo con lo establecido en la Política nacional para mejorar la competitividad del subsector lácteo, el MADR asignó recursos de inversión durante los años 2012 y 2015 en programas de: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica directa. • Fortalecimiento y acreditación de laboratorios. • Transferencia tecnológica para mejoramiento genético de la ganadería bovina de leche. • Crédito Agropecuario lácteo. • Apoyo a la comercialización, compras públicas de leche y promoción al consumo de leche.
CONPES 3676 DE 2010	Tiene por objeto consolidar la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas de leche y carne bovina

Fuente. (Colombia, 2016)

Plan de Negocios Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Yogur Natural con Frutas en Almíbar en la Ciudad de Pereira

INFORME DE ORIGINALIDAD

27%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	3%
2	www.andi.com.co Fuente de Internet	2%
3	www.pereira.gov.co Fuente de Internet	2%
4	resources.workable.com Fuente de Internet	1%
5	www.larepublica.co Fuente de Internet	1%
6	www.ccb.org.co Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
8	www.occ.com.mx Fuente de Internet	1%

9	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	1 %
10	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	1 %
11	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
12	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
14	redcomovamos.org Fuente de Internet	<1 %
15	repository.humboldt.org.co Fuente de Internet	<1 %
16	www.contextoganadero.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.revistaagrollanos.com Fuente de Internet	<1 %
18	digitk.areandina.edu.co Fuente de Internet	<1 %
19	www.camaradirecta.com Fuente de Internet	<1 %

20	www.inei.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
21	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
22	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
23	trabajoeffectivoya.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
24	hablemosdealimentos.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.tusalario.org Fuente de Internet	<1 %
26	www.sectorial.co Fuente de Internet	<1 %
27	www.elespectador.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Fundación Universitaria Católica del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
29	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
30	mejorconsalud.as.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.euroinnova.co	

Fuente de Internet

<1 %

32

bibliotecadigital.udea.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

33

Submitted to Universidad Sergio Arboleda

Trabajo del estudiante

<1 %

34

elempleodehoy.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

35

www.mma.es

Fuente de Internet

<1 %

36

Submitted to Universidad Popular del César,UPC

Trabajo del estudiante

<1 %

37

Submitted to Universidad del Rosario

Trabajo del estudiante

<1 %

38

www.solucionesparaladiabetes.com

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Universidad Santiago de Cali

Trabajo del estudiante

<1 %

40

ciencia.lasalle.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

41

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

42

gestornormativo.creg.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

43

repository.uamerica.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

44

bonga.unisimon.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

45

Submitted to UDEM: Universidad de Monterrey

Trabajo del estudiante

<1 %

46

Submitted to Universidad San Francisco de Quito

Trabajo del estudiante

<1 %

47

Submitted to Universidad Nacional de Colombia

Trabajo del estudiante

<1 %

48

ode.medellindigital.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

49

ofempleo.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

50

www.dane.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

51

www.camaracordoba.com

Fuente de Internet

<1 %

52

www.consejodeestado.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

53	www.dafp.gov.co Fuente de Internet	<1 %
54	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
55	empleofertas.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
56	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
57	www.grupomercadeo.com Fuente de Internet	<1 %
58	dspace.pucesi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
59	empleandoya.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
60	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
61	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
62	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
63	www.empresasaz.com Fuente de Internet	<1 %
64	www.revistatributaria.com	

Fuente de Internet

<1 %

65

aprenderly.com

Fuente de Internet

<1 %

66

repositorio.udes.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

67

repository.unab.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

68

repository.usta.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

69

careinfosite.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

70

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

71

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

72

repositorio.ucp.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

73

repository.cesa.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

74

www.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

75

busco-trabajo-empleo.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

76	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
77	roderic.uv.es Fuente de Internet	<1 %
78	Submitted to uniminuto Trabajo del estudiante	<1 %
79	web.fonade.gov.co Fuente de Internet	<1 %
80	www.agronegocios.co Fuente de Internet	<1 %
81	www.consultorcontable.com Fuente de Internet	<1 %
82	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1 %
83	Submitted to UNIBA Trabajo del estudiante	<1 %
84	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
85	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
86	frutiquesos.wikispaces.com Fuente de Internet	<1 %
87	michoacanimparcial1.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %

88

repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080

Fuente de Internet

<1 %

89

www.lafacu.com

Fuente de Internet

<1 %

90

[Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola](#)

Trabajo del estudiante

<1 %

91

observatorioplanificacion.cepal.org

Fuente de Internet

<1 %

92

repository.ean.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

93

repository.eia.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

94

www.mintra.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

95

www.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

96

["Neoliberalismo, utopías y financiamiento en México", Universidad Nacional Autonoma de Mexico, 2020](#)

Publicación

<1 %

97

[Submitted to Zamorano University](#)

Trabajo del estudiante

<1 %

98

blogs.iadb.org

Fuente de Internet

<1 %

99	caracol.com.co Fuente de Internet	<1 %
100	cfra.org Fuente de Internet	<1 %
101	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
102	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
103	www.65ymas.com Fuente de Internet	<1 %
104	www.anahuac.mx Fuente de Internet	<1 %
105	www.conletragrande.cl Fuente de Internet	<1 %
106	www.funcionpublica.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
107	www.idietas.com Fuente de Internet	<1 %
108	www.redcamaleon.com Fuente de Internet	<1 %
109	www.visualdisco.net Fuente de Internet	<1 %
110	www.webmaster.com.pe Fuente de Internet	<1 %

111	Julián Pareja Vasseur, Carolina Cadavid Pérez. "Valoración de patentes farmacéuticas a través de opciones reales: equivalentes de certeza y función de utilidad", Contaduría y Administración, 2016 Publicación	<1 %
112	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	<1 %
113	img.lalr.co Fuente de Internet	<1 %
114	paidos.rediris.es Fuente de Internet	<1 %
115	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1 %
116	repository.libertadores.edu.co Fuente de Internet	<1 %
117	repository.udistrital.edu.co Fuente de Internet	<1 %
118	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
119	www.aguazul.gov.co Fuente de Internet	<1 %
120	www.alimentosargentinos.gov.ar Fuente de Internet	<1 %

121	www.consumer.es Fuente de Internet	<1 %
122	www.dnp.gov.co Fuente de Internet	<1 %
123	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
124	www.mag.go.cr Fuente de Internet	<1 %
125	www.tecnologiayvida.com Fuente de Internet	<1 %
126	www.vidasilvestre.org.ar Fuente de Internet	<1 %
127	Submitted to Grenoble Ecole Management Trabajo del estudiante	<1 %
128	Yamarú del Valle Chirinos Araque, Dolores Guadalupe Álvarez Orozco, Judeira Batista de Abreú, Dorkys Coromoto Rojas Nieves. "Impacto del Covid-19 desde la perspectiva socioeconómica en el contexto global", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
129	alcacmi.org Fuente de Internet	<1 %
130	arletpehabk.jimdo.com	

Fuente de Internet

<1 %

131 carbatterychargers.co
Fuente de Internet

<1 %

132 conempleo.blogspot.com
Fuente de Internet

<1 %

133 dspace.ucuenca.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

134 elpais.com
Fuente de Internet

<1 %

135 ilo.law.cornell.edu
Fuente de Internet

<1 %

136 nuevempleo.blogspot.com
Fuente de Internet

<1 %

137 repositorio.ucv.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

138 repositorio.ulima.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

139 repositorio.unbosque.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

140 repositorio.unicordoba.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

141 syvaprec.com.mx
Fuente de Internet

<1 %

142	w3.el-mundo.es Fuente de Internet	<1 %
143	www.actualizacionesjuridicasdeantioquia.com Fuente de Internet	<1 %
144	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
145	www.gobatl.gov.co Fuente de Internet	<1 %
146	www.house24.ilsole24ore.com Fuente de Internet	<1 %
147	www.marketingdeservicios.com Fuente de Internet	<1 %
148	castbox.fm Fuente de Internet	<1 %
149	normograma.mintic.gov.co Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Plan de Negocios Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Yogur Natural con Frutas en Almíbar en la Ciudad de Pereira

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

/0

COMENTARIOS GENERALES

Instructor

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64

PÁGINA 65

PÁGINA 66

PÁGINA 67

PÁGINA 68

PÁGINA 69

PÁGINA 70

PÁGINA 71

PÁGINA 72

PÁGINA 73

PÁGINA 74

PÁGINA 75

PÁGINA 76

PÁGINA 77

PÁGINA 78

PÁGINA 79

PÁGINA 80

PÁGINA 81

PÁGINA 82

PÁGINA 83

PÁGINA 84

PÁGINA 85

PÁGINA 86

PÁGINA 87

PÁGINA 88

PÁGINA 89

PÁGINA 90

PÁGINA 91

PÁGINA 92

PÁGINA 93

PÁGINA 94

PÁGINA 95

PÁGINA 96

PÁGINA 97

PÁGINA 98

PÁGINA 99
