

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

**Plan de Negocio para la creación de una empresa productora de Yogurt Griego artesanal y
natural con enfoque de género en el municipio de Floridablanca, Santander.**

Daniel Alejandro Ramírez Ortega

Sergio Eduardo Valdivieso Ramírez

Trabajo para obtener el título de Magíster en Administración MBA

Docente

Dra. Erimar Carolina Bracho Colina

Universidad Santo Tomás - Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración MBA

2025

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Dedicatoria

A mi esposa **Geny**, por su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este proceso académico. Su acompañamiento constante, su confianza en mí y su fortaleza han sido un pilar fundamental para alcanzar esta meta.

A la memoria de mis padres, quienes, aunque ya no están físicamente, permanecen siempre presentes en mi vida y en mi corazón. Sus enseñanzas, valores y ejemplo siguen guiando mis decisiones y han sido la base sobre la cual se ha construido este camino personal y profesional.

Sergio Eduardo Valdivieso Ramírez

A mi familia, especialmente a mi papá, mi mamá, mi abuela y mi hermana, por su gran apoyo constante, su acompañamiento y por estar presentes durante los momentos de mayor exigencia a lo largo de este proceso académico. A mi pareja, agradezco profundamente su acompañamiento y apoyo emocional. Asimismo, a mi mascota, cuya compañía silenciosa fue un apoyo invaluable durante las jornadas de estudio.

Daniel Alejandro Ramírez Ortega

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Agradecimientos

Nuestros sinceros agradecimientos a los profesores de la Maestría, quienes a través de sus conocimientos, experiencias y exigencia académica contribuyeron de manera significativa a nuestra formación profesional y al desarrollo de esta tesis de grado. Sus enseñanzas fueron fundamentales para fortalecer el criterio analítico y enriquecer la calidad del presente proyecto.

De manera especial, agradecemos a la directora de este proyecto, Dra, Erimar Carolina Bracho, por su acompañamiento permanente, su orientación oportuna y sus valiosos aportes académicos, los cuales permitieron encauzar este trabajo con rigor metodológico y claridad conceptual.

Igualmente, agradecemos a nuestro amigo Camilo Ernesto Durán, por su disposición permanente, sus valiosas orientaciones y el intercambio de ideas que enriquecieron el proceso de reflexión académica durante el desarrollo del proyecto.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Tabla de contenido

1. Generalidades	10
1.1 Descripción inicial de la oportunidad de negocio	10
1.2 Descripción del mercado o segmento a atender	14
1.3 Descripción inicial de la propuesta de valor	15
1.4 Identificación de la problemática actual.	17
1.4.1 Competencia con Grandes Marcas.	17
1.4.2 Infraestructura Limitada.	17
1.4.3 Regulaciones y Estándares.	18
1.4.4 Distribución y Alcance.	18
1.4.5 Marketing y Visibilidad.	18
2. Objetivos.	19
2.1 Objetivo General:	19
2.2 Objetivos Específicos:.....	19
3. Marco Referencial.	20
3.1. Antecedentes.	20
3.1.1 Antecedentes Internacionales.	20
3.1.2 Antecedentes Nacionales.....	27
3.1.3 Antecedentes Regionales.....	33
3.2 Marco Teórico.	40
3.2.1. Plan de Negocio	42
4. Diseño metodológico.....	48
4.1 Enfoque	48
4.2 Operacionalización de las variables	50
4.2.1. Variables.....	50
4.2.2. Cuadro de categorías	50
4.2.3. Cuadro de Operacionalización de Variables	51
4.3 Tipo de la investigación	52
4.4 Diseño de investigación	52
4.5 Metodología	53
4.6 Población y Muestra.....	53
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
5. Resultados	56
5.1 Estudio de mercado.	56

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

5.1.1 Interpretación de los resultados	56
5.1.2 Análisis del producto y sector	68
5.1.3 Canales de distribución	70
5.1.4 Publicidad y promoción	71
5.2 Análisis técnico	73
5.2.1 Localización macro (ciudad) y micro (dirección)	73
5.2.2 Personal	73
5.2.3 Tamaño de planta	74
5.2.4 Maquinaria y equipo.....	75
5.2.5 Flujograma del proceso de elaboración.....	76
5.2.6 Insumos y materia prima.	78
5.3 Análisis administrativo y legal.....	79
5.3.1 Tipo de sociedad.....	79
5.3.2 Normatividad.....	80
5.3.3 Organigrama.....	82
5.3.4 Salarios	83
5.3.5 Manual de funciones	85
5.4 Análisis de elementos financieros	88
5.4.1 Estado de resultados proyectado.	89
5.4.2 Estado de la situación financiera proyectado	92
5.4.3 Indicadores financieros	95
5.4.4 Indicadores económicos	96
5.4.5 Análisis de liquidez	100
5.4.6 Análisis de endeudamiento.....	101
5.4.7 Indicadores de actividad operativa	101
5.4.8 Factores de riesgo y alertas	102
5.4.9 Viabilidad	103
6. Resultados	104
Bibliografía.....	108

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura para la evaluación de proyectos.	42
Figura 2. Estudio técnico	43
Figura 3. Viabilidad económica.....	48
Figura 4. Plan para la elaboración de la investigación	53
Figura 5. Grupos de Edad área metropolitana de Bucaramanga.....	54
Figura 6. Fórmula de muestreo aleatorio simple	55
Figura 7. Segmento de estrato del encuestado	56
Figura 8. Rango de edad del encuestado.....	57
Figura 9. Sexo del encuestado	58
Figura 10. Estado actual del encuestado.....	58
Figura 11. Nivel académico del encuestado.	59
Figura 12. Pasatiempos del encuestado	60
Figura 13. Preferencia de consumo.....	61
Figura 14. Tipo de yogurt preferido.....	61
Figura 15. Motivos de compra del encuestado.	62
Figura 16. Frecuencia de consumo del encuestado.....	63
Figura 17. Presentación preferida del encuestado.	64
Figura 18. Rango de precios presentación individual.....	64
Figura 19. Rango de precios presentación familiar.	65
Figura 20. Canales de compra.....	65
Figura 21. Disposición a la compra de un nuevo yogurt griego artesanal 100% natural.	66
Figura 22. Envase preferido.....	66

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 23. Aspectos para compra.	67
Figura 24. Características yogurt natural.	67
Figura 25. Esquema inicial "Yogourmet"	75
Figura 26. Flujograma del proceso de elaboración.....	78
Figura 27. Organigrama Yogourmet.....	83
Figura 28. Salario promedio auxiliar de producción en Colombia.....	84
Figura 29. Salario promedio jefe de producción en Colombia.	84
Figura 30. Salario promedio Gerente Colombia.....	84
Figura 31. Salario promedio Mensajero en Colombia.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 32. Estado de resultados proyectado	89
Figura 33. Producción Esperada	89
Figura 34. Proyección de ventas/ingresos año 1.....	90
Figura 35. Proyección de ventas esperadas	90
Figura 36. Costo de materia prima litro de yogurt.....	90
Figura 37. Costo de materia prima fruta caramelizada.....	90
Figura 38. Costo de materias prima por años.	91
Figura 39. Proyección mano de obra	91
Figura 40. Seguridad social y prestaciones.....	91
Figura 41. Costos indirectos de fabricación.....	91
Figura 42. Costos fijos por producto	92
Figura 43. Proyección estado de la situación financiera.....	92
Figura 44. Proyección flujo de caja	94
Figura 45. Indicadores financieros.....	95

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 46. Indicadores financieros..... 95

Figura 47. Indicadores económicos 96

Figura 48. Relación beneficio costo 97

Figura 49. Flujo de caja 97

Figura 50. Margen neto..... 98

Figura 51. Retorno sobre la inversión..... 99

Figura 52. Valor económico agregado..... 99

Figura 53. Capital de trabajo..... 100

Figura 54. Análisis de endeudamiento..... 101

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de categorías..... 50

Tabla 2. Cuadro de operación 51

Tabla 3. Empresas dedicadas a la elaboración de derivados lácteos en el Área
Metropolitana de Bucaramanga. 69

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

1. Generalidades

1.1 Descripción inicial de la oportunidad de negocio

El yogurt griego ha sido un alimento saludable que se ha consumido desde la antigüedad, durante el transcurrir del tiempo su consumo se ha incrementado tanto a nivel nacional como a nivel global. En las últimas décadas, el yogurt griego ha ganado reconocimiento mundial como un producto tradicional cuya elaboración se remonta a las antiguas civilizaciones del Mediterráneo oriental. Si nos remontamos a sus orígenes en Grecia, podemos afirmar que su preparación artesanal tiene una larga historia que refleja prácticas transmitidas de generación en generación desde hace más de dos siglos (BC Dairy, 2022).

En realidad, el yogurt estilo griego se distingue notablemente del yogurt occidental convencional, puesto que su método de producción genera una consistencia más densa y suave, acompañado de un perfil nutricional con mayor concentración de proteínas y una proporción más reducida de carbohidratos (Andre Bolini, Cardello, Cazellato de Medeiros, & Moskowitz, 2025). Bien es el caso del continente europeo, en donde los productos saludables derivados de los lácteos han recibido una gran acogida, esto se debe a sus beneficios entre donde se destacan las vitaminas, los micro y macronutrientes abundantes en los lácteos, entre otros.

Según un artículo de la revista española Nutrición Hospitalaria (2021), los productos lácteos, principalmente aquellos cuyo proceso incluye la fermentación como el yogurt, el kumis y el queso son ricos en péptidos, gracias a la acción de diferentes bacterias ácido-lácticas; es por esto, que para los nutriólogos, estos productos cuentan con un amplio respaldo científico debido a sus posibles efectos beneficiosos para la salud, entre los que se destacan sus propiedades antibacterianas, reductoras de la presión arterial, reguladoras del sistema inmunológico,

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

favorecedoras del equilibrio lipídico y su capacidad potencial para contribuir a la prevención de la acumulación de grasa corporal, especialmente en la zona abdominal.

Diversos estudios han documentado los efectos bioactivos de los péptidos presentes en los productos lácteos fermentados, los cuales pueden influir positivamente en la regulación de la presión arterial, el metabolismo lipídico y la respuesta inmunológica (Huth & Park, 2012). De igual manera, otras investigaciones han permitido establecer una asociación entre el consumo de productos lácteos, por su aporte de grasas saludables, y la posible reducción del riesgo de desarrollar enfermedades metabólicas como la diabetes mellitus tipo 2 y el síndrome metabólico, además de otros factores vinculados a la salud cardiovascular (Astrup, Wium Geiker, & Magkos , 2019). Por otra parte, se ha demostrado que, con el consumo y producción de lácteos enteros, no se genera un impacto ambiental tan abrasivo como con los productos cárnicos o ultra procesados, (Mena Sánchez, Mogas, & Souza, 2021).

En Latinoamérica se ha comenzado a ver una tendencia en los anuncios y en la forma en que se busca concientizar al consumidor, gracias a esto, los productos saludables han crecido en popularidad y en preferencia de consumo. En 2019 se realizó un estudio en México por parte de la revista Nutrición Hospitalaria, donde se evidencia que, en individuos con sobrepeso, el consumo de productos lácteos puede contribuir al control del apetito y la reducción de la ansiedad alimentaria. Esto se debe a que dichos alimentos contienen una cantidad significativa de ácido butírico, el cual constituye una de las principales fuentes de energía para las células epiteliales del colon. Además, los ácidos grasos de este tipo son fácilmente absorbidos por el organismo, proporcionando energía de forma inmediata y mostrando una baja propensión a ser almacenados en el tejido adiposo (Berni, y otros, 2011).

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

En el contexto colombiano, el yogurt griego constituye un producto relativamente reciente dentro del mercado nacional. Su introducción se produjo alrededor del año 2012, inicialmente por parte de marcas internacionales. Sin embargo, con el creciente interés de los consumidores y el reconocimiento de sus atributos nutricionales, diversas empresas lácteas nacionales incorporaron su producción y distribución, lo que ha favorecido su expansión comercial y una mayor accesibilidad para el público colombiano (Revista Dinero, 2017).

Por lo anterior, el consumo de yogurt griego ha venido creciendo cada año en Colombia y a medida que se conocen sus beneficios para la salud más empresas nacionales lo están produciendo, como es el caso de Colanta, Alpina, Alquería y otras más; por consiguiente, se ha disminuido su importación.

Según la investigación realizada por (Garzón Medina & Botero Cardona, 2022) en Colombia, gracias a la constante divulgación de las nuevas tendencias alimenticias por parte de los medios de comunicación, los alimentos saludables o comúnmente llamados “light”, han presentado un crecimiento del 7% en la industria alimentaria, logrando la inclusión de líneas más asequibles para toda la población, con el fin de que el consumidor adquiera cada vez más hábitos responsables y críticos, procurando la preservación de su bienestar integral y desarrollando una comprensión más profunda del aporte de los alimentos que forman parte de su dieta.

La mayoría de las empresas que actualmente producen el yogurt griego en Colombia tienen sus procesos de producción estandarizados, de tal manera que el yogurt griego no es completamente natural, pues en sus procesos se agregan conservantes, preservantes, espesantes y hasta sabores y colores artificiales; además, todas las empresas usan el plástico como el material

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

más usado para sus envases, el cual es altamente contaminante para el medio ambiente, más aún cuando se utiliza como plástico de un solo uso; sin embargo, este plástico se puede reciclar.

En este orden de ideas, la tendencia actual hacia la elección de alimentos saludables y de origen orgánico, reconocidos por su bajo contenido de grasas y carbohidratos y su mayor aporte proteico, ha posicionado al yogurt griego artesanal y natural como un producto altamente valorado y preferido por los consumidores, destacándose por sus cualidades distintivas frente a las alternativas disponibles en el mercado nacional; de manera que, los productos artesanales y naturales, sin químicos adicionados, están incursionando en el mercado gradualmente, aumentando su participación gracias a la nueva conciencia saludable de los consumidores.

En la Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales (2021), se remarca el incremento de consumo en productos con potencial saludable, aportando a que las empresas del sector lácteo se topen con oportunidades de crecimiento para desarrollar productos, siendo el yogurt una alternativa versátil que al fermentarse aumenta sus compuestos bioactivos y antioxidantes, además, su preparación permite que se tenga un uso mínimo o nulo de compuestos químicos sintéticos como lo son: estabilizadores, colorantes artificiales y conservantes (Marcela Campo & Ramírez Navas, 2021).

El yogurt griego artesanal y natural es un derivado lácteo que se considera muy beneficioso para la salud y contribuye al fortalecimiento de un estilo de vida más sano, dado que su contenido es mayormente proteína y nutrientes, así como también vitaminas, calcio y fósforo, pero con menor contenido de grasa y de azúcares que los yogures convencionales o bebibles.

Considerando todo lo anterior, se evidencia que hay una muy buena oportunidad de negocio, dado que el consumo y producción de yogurt griego en el país, ha venido creciendo

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

últimamente y se proyecta un aumento en los próximos años, especialmente en el producto elaborado de manera artesanal y natural, sin el uso de químicos ni de azúcares añadidos. De igual manera se constata la oportunidad de mejorar los envases utilizados por la industria, utilizando materiales biodegradables que ayuden a disminuir el impacto ambiental de la región, lo cual podría derivarse en el diseño de una línea Premium del producto que utilice envases biodegradables a base de polímeros, como por ejemplo el almidón.

1.2 Descripción del mercado o segmento a atender

El yogurt griego es mucho más que un alimento, es una experiencia sensorial y un testimonio de cómo la tradición culinaria puede adaptarse y enriquecerse con el tiempo. Su proceso de elaboración es meticuloso y sus beneficios nutricionales son muchos y lo han convertido en una opción de consumo saludable y deliciosa. Abordar los desafíos del yogurt griego artesanal requerirá un enfoque integral que involucre a los productores, reguladores y otros factores relevantes para asegurar un ambiente competitivo más equitativo y favorable para las opciones artesanales del sector lácteo.

Según las proyecciones presentadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se estima que en los próximos diez años (2019-2029) el consumo mundial de productos lácteos frescos aumentará a una tasa anual del 2,1 %, a pesar del incremento en la demanda de bebidas vegetales, como las de almendra, soya y quinua, la mayoría de la población colombiana continúa consumiendo productos lácteos y sus derivados, los cuales se caracterizan por su alto valor nutricional y su accesibilidad económica (OECD-FAO, 2020).

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Es por esto, que el mercado o segmento objetivo es la comunidad en general, especialmente quienes buscan una alimentación saludable, natural y un estilo de vida fitness, con edades que oscilan desde los 2 años de vida en adelante. Según el Ministerio de Salud, los niños desde los 2 a 13 años deberían consumir dos porciones de lácteos y derivados semanalmente, mientras que para los adolescentes y adultos se recomienda el doble, entre 4 y 5 porciones con el fin de mantener un adecuado estado de salud (Ministerio de Salud, 2021). Este comportamiento se observa en todos los niveles socioeconómicos; no obstante, es importante destacar que los mayores índices de consumo de yogurt griego en el país se registran principalmente en los estratos sociales superiores al 2, es decir, en los estratos 3 y 4, pero mayormente en los estratos 5 y 6.

La propuesta de negocio se orienta a brindar oportunidades laborales a mujeres cabeza de familia del municipio de Floridablanca, reconociendo en ellas la capacidad de contribuir activamente al desarrollo del negocio y, en consecuencia, al fortalecimiento de la economía regional. Este proyecto busca generar un impacto social positivo al ofrecer oportunidades laborales estables y dignas a una población vulnerable que históricamente ha enfrentado procesos de discriminación laboral por su condición de ser mujeres cabeza de familia.

1.3 Descripción inicial de la propuesta de valor

Dentro de la propuesta de valor se puede considerar que el yogurt griego artesanal es un producto cien por ciento natural, es decir, que no tiene químicos preservantes, ni espesantes, ni conservantes, ni azúcares añadidos y mucho menos colores ni sabores artificiales, resultando en un derivado lácteo natural, saludable y deleitable, elaborado con métodos tradicionales artesanales y utilizando materias primas de calidad, frutas frescas convencionales y no convencionales, como por ejemplo: la fresa, la mora silvestre, el durazno criollo, la manzana royal, el mango Tommy, las

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

ciruelas pasas, los arándanos, las brevas y las uchuvas, siempre enfocado a un consumo sostenible mediante la minimización de la generación de materiales tóxicos y residuos, fomentando el estilo de vida sano y con el menor impacto ambiental posible.

Según el Programa Ambiental de las Naciones Unidas, se ha identificado una nueva relación entre productores y consumidores, basada en el compromiso hacia un consumo responsable y sostenible, la cual se refleja en los hábitos y comportamientos de las personas tanto en sus espacios domésticos como laborales. En este contexto, las empresas encuentran una oportunidad significativa para promover y ofrecer soluciones sostenibles que respondan a las crecientes demandas de los consumidores y contribuyan al desarrollo ambiental y social (UNEP's, 2015).

Por otro lado, con respecto a la población de mujeres cabeza de familia, dentro de los objetivos de desarrollo sostenible se manifiesta la importancia que conlleva brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento en todo tipo de población, especialmente en las poblaciones vulnerables. De acuerdo con una investigación publicada por la (Universidad Externado de Colombia, 2023), considerando que la falta de empleo es una problemática que incide en todos los sectores de la sociedad, las mujeres cabeza de familia se presentan como uno de los grupos más vulnerables frente a este fenómeno social, ya que en ellas recaen más responsabilidades, como las necesidades básicas del hogar junto con la crianza y el desarrollo integral de sus hijos (Ordosgoitia Morón, 2023).

Por consiguiente, la propuesta de valor del proyecto se sustenta en un enfoque social dirigido a la creación de oportunidades laborales significativas para las mujeres cabeza de familia de Floridablanca, Santander. Este enfoque busca ofrecer empleo estable, condiciones laborales

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

justas y el reconocimiento de su aporte a la productividad del país, permitiendo con ello mejorar su calidad de vida, la de sus familias y contribuir al desarrollo social y económico del municipio. El artículo “Inserción laboral de las mujeres colombianas jefas de hogar” analiza la participación laboral de las mujeres jefas de hogar en Colombia, su relación con la reducción de la pobreza y el empleo remunerado (Corena Gutiérrez, 2019).

Mediante este enfoque social, la empresa productora de yogurt griego artesanal y natural se convierte en un agente de cambio que impulsa el desarrollo económico y social regional, al ofrecer oportunidades laborales dignas a las mujeres cabeza de familia del municipio de Floridablanca, Santander, fortaleciendo así la inclusión y la equidad en el ámbito laboral, considerando que a la gran mayoría se le dificulta obtener un empleo digno donde sean valoradas y reconocidas como parte fundamental de la sociedad colombiana.

1.4 Identificación de la problemática actual.

Entre la problemática que existe actualmente para la producción artesanal y natural del yogurt griego, se pueden mencionar la siguientes:

1.4.1 Competencia con Grandes Marcas.

Las grandes empresas lácteas con recursos y capacidades industriales pueden producir yogurt griego a gran escala, lo que les permite competir en precio y distribución. A nivel mundial se encuentran en el mercado grandes marcas como Chobani, Lala Griego, Fage, Danone y Oikos, y a nivel nacional las marcas más reconocidas son Alpina, Alquería, Zorba y Latti.

1.4.2 Infraestructura Limitada.

En el ámbito nacional, los productores artesanales se enfrentan a limitaciones en términos de instalaciones de producción y equipos modernos, lo cual afecta en la eficiencia, los costos y la

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

capacidad de escala. Por lo general, los productores artesanales nacionales de este producto lo hacen en sus lugares de residencia, adaptando la cocina y otras áreas con el fin de dar paso a la producción.

1.4.3 Regulaciones y Estándares.

Los requisitos normativos y de seguridad alimentaria pueden ser más desafiantes para los productores artesanales, en comparación con las grandes empresas que cuentan con equipos y procesos estandarizados. Según la experiencia propia del investigador, los entes de control, como el Invima, exigen requisitos normativos y de seguridad alimentaria a los productos alimenticios, especialmente a los derivados lácteos, lo cual constituye una barrera adicional que muchos productores artesanales no están dispuestos a superar por tiempo y costos.

1.4.4 Distribución y Alcance.

Las grandes marcas nacionales, como Alpina, Zorba, Latti y Alquería, a menudo tienen una red de distribución más extensa que la de los productores artesanales, lo que les permite llegar a una variedad de puntos de venta y canales. En consecuencia y según la propia experiencia del autor, los productores artesanales tienen dificultades para llegar a un público más amplio porque no cuentan con una red de distribución o una logística que mantenga la cadena de frío que requiere este producto.

1.4.5 Marketing y Visibilidad.

Las empresas más grandes tienen mayores recursos para invertir en campañas de mercadeo y publicidad, lo cual puede ocasionar que los productos artesanales pasen desapercibidos para los consumidores. De acuerdo con la experiencia del autor, la fuerte presencia y posicionamiento de las grandes marcas en los principales canales de distribución, especialmente en los supermercados,

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

limita la visibilidad de los productos artesanales. Esta situación genera en muchos consumidores una percepción de menor confianza hacia dichos productos, afectando su competitividad en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Al considerar los factores externos que repercuten los procesos de producción y comercialización del yogurt griego artesanal y natural en Colombia, y logrando superarlos mediante estrategias adecuadas, se determina que es viable la formulación del plan de negocios orientado a la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural, para satisfacer las necesidades de consumo de los habitantes del municipio de Floridablanca y del área metropolitana de Bucaramanga, utilizando envases plásticos reciclables y ofreciendo empleo a la población de mujeres cabeza de familia del municipio de Floridablanca, Santander.

2. Objetivos.

2.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural con enfoque de género, en el municipio de Floridablanca, Santander.

2.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio de mercado para la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca.
- Establecer un análisis técnico para la empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca.
- Describir la estructura administrativa y el marco legal aplicable a la empresa productora de yogurt griego artesanal y natural, en el municipio de Floridablanca.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

- Analizar los elementos financieros requeridos para implementar una empresa dedicada a la elaboración de yogurt griego artesanal y natural.

3. Marco Referencial.

3.1. Antecedentes.

3.1.1 Antecedentes Internacionales.

De acuerdo con el artículo de investigación realizado por Zambrano Delgado, et. al (2023), realizada en Ecuador, denominado “Estudio del posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí: vínculo universidad-empresa” (Zambrano Delgado, Álava Rosado, Miranda Cusme, & Zamora Cusme, 2023) y publicado por la revista Maestro y Sociedad, se elaboró una investigación orientada al posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí, a partir de la colaboración establecida entre la universidad y el sector empresarial, particularmente con la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, en Ecuador.

Para llevar a cabo este proceso se definieron diversas actividades; la primera consistió en la realización de un estudio de mercado, motivo por el cual se elaboró y aplicó un cuestionario con su respectiva encuesta. Se emplearon tanto la investigación bibliográfica como la investigación de campo, junto con los métodos de análisis y deducción, los cuales permitieron identificar la oferta existente, la demanda actual y el nivel de posicionamiento del producto. Los resultados obtenidos en el estudio de mercado evidenciaron un alto nivel de aceptación del producto, dado que el 97 % de los participantes expresaron su disposición a consumir yogurt griego natural, lo que refleja un potencial favorable para su introducción y posicionamiento en el mercado. Por consiguiente, este tipo de investigaciones constituye una herramienta fundamental para identificar con precisión el segmento y el nicho de mercado objetivo, además de proporcionar datos que permiten proyectar

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

la rentabilidad y la viabilidad económica del proyecto empresarial. En síntesis, se concluye que la estrategia de mercadotecnia constituye un componente estratégico fundamental para potenciar la promoción del producto, aprovechando las ventajas que ofrecen las redes sociales tecnológicas y los medios digitales como canales de comunicación directa y efectiva con los consumidores.

Esta investigación contribuye con elementos de gran valor para el análisis de mercados, así como para el diseño y la aplicación de instrumentos recolectores de información, como cuestionarios y encuestas, que faciliten la identificación del microentorno actual, la oferta vigente y la demanda real del producto, además de su posicionamiento en los mercados regionales y nacionales.

Por otra parte, de acuerdo con el artículo de investigación de Lara Giancarlo y Jurado Rodrigo (2023), elaborado en Perú y titulado “Análisis y propuesta de mejora en el proceso de producción de yogurt griego de una empresa peruana mediante herramientas Lean (5s)”, realizado para la revista “Ingeniería Industrial” (Lara Espinoza & Jurado Guerrero, 2023), la investigación tuvo como finalidad aplicar la metodología Lean 5S en el proceso de elaboración del yogurt griego de una empresa peruana, con el propósito de evaluar su impacto en la eficiencia de los procesos operativos y fomentar la consolidación de una cultura de mejora continua en el ámbito de la gestión de calidad.

La metodología Lean 5S se estructura en cinco etapas fundamentales: clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y mantener. Para su aplicación se emplearon diversas herramientas de ingeniería industrial, entre ellas el diagrama de operaciones del proceso, el diagrama de recorrido, el estudio de tiempos, el Value Stream Mapping (VSM) y la matriz carga-distancia. Los resultados obtenidos evidenciaron una notable optimización en los tiempos de producción, destacando una

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

reducción del 40 % en la matriz carga-distancia, una reducción del 64,4 % en el tiempo de preparación, una disminución del 36,8 % en el tiempo de recorrido y una mejora del lead time en un 21,52 %. La productividad aumentó un 65,94 %, con un incremento del 15 % en la eficacia del proceso productivo. Este aporte es muy significativo y se considera muy relevante para optimizar el proceso de elaboración artesanal del yogurt griego, con la consecuente disminución de los tiempos de producción, el aumento de la eficacia de los procesos y una mayor eficiencia en el uso de los recursos, como el tiempo y la materia prima.

Por otra parte, según un artículo de investigación publicado por la “Revista Chilena de Nutrición”, realizado en Chile y titulado “Yogurt griego vs. yogurt tradicional: Comparación fisicoquímica y sensorial” (Escalona-Jiménez, 2022), el yogurt griego ha tenido, en los últimos años, un notable crecimiento en su aceptación dentro del mercado, gracias a sus propiedades sensoriales y funcionales, destacándose por tener una textura más densa y cremosa, un sabor distintivo y un perfil nutricional enriquecido en proteínas en comparación con el yogurt tradicional. La investigación tuvo como finalidad examinar las características fisicoquímicas, lipídicas y sensoriales del yogurt griego y del yogurt tradicional, ambos producidos por una industria localizada en el estado de Rio Grande do Sul, en Brasil. El estudio incluyó la cuantificación de proteínas, lípidos, humedad y cenizas, así como el análisis del perfil de ácidos grasos y una evaluación sensorial, con el propósito de identificar y comparar la composición y aceptación de ambos productos, yogurt griego y yogurt tradicional.

Los resultados fisicoquímicos reflejan que el yogurt griego posee una composición más concentrada en nutrientes que el yogurt tradicional, al presentar un porcentaje de 1,5% mayor de proteínas y un 2,3 % adicional de lípidos. Este comportamiento sugiere una mayor densidad

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

nutricional y una textura más cremosa, lo cual es una característica del producto. Asimismo, el menor contenido de humedad observado en el yogurt tradicional confirma la diferencia estructural derivada del proceso de filtrado, que es propio de la elaboración del yogurt griego.

Los resultados del análisis sensorial revelaron una mayor preferencia de los consumidores por el yogurt griego, con un 64 % de aceptación frente al 36 % obtenido por el yogurt tradicional. Este hallazgo sugiere una valoración positiva hacia las características propias del yogurt griego, como su textura y cremosidad. No obstante, no se identificaron diferencias altamente significativas en la apreciación de atributos específicos como el aroma, el sabor, el color y la acidez, lo que indica que ambos productos presentan niveles de aceptación sensorial similares en dichos parámetros, pero con una mejor aceptación del yogurt griego.

Los resultados evidenciaron que los atributos de textura, cuerpo y apariencia fueron mejor valorados en el yogurt griego, reflejando una percepción más favorable por parte de los consumidores. Esta tendencia puede explicarse por el mayor contenido de proteínas y lípidos de este producto, los cuales contribuyen directamente a su cremosidad y, en consecuencia, a una experiencia sensorial más agradable y consistente.

Esta investigación realizada por investigadores brasileños y venezolanos aporta al presente plan de negocios demostrando que el yogurt griego tiene mayor cantidad de proteínas y lípidos que el yogurt tradicional, así como también demostró que el yogurt griego es el preferido por los consumidores debido a su mayor consistencia, cremosidad y contenido alimenticio, convirtiéndolo en un alimento saludable, nutritivo y delicioso.

En concordancia con lo expuesto, se considera el proyecto de grado realizado por Quevedo Zalamea y Zalamea Coronel en Ecuador (2022) denominado “Modelo de Gestión Estratégica en

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

el área financiera y comercial para la fábrica de Yogurt Griego Greco” (Quevedo Zalamea & Zalamea Coronel, 2022), este estudio propone un modelo de gestión estructurado a partir del lienzo Canvas, orientado a fortalecer la posición competitiva de la empresa productora de yogurt griego *Greco* en Ecuador, integrando estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto, a través del lanzamiento de nuevas presentaciones que contribuyan al incremento del margen de utilidad y permitan la recuperación sostenible de la inversión económica.

La búsqueda de nuevas estrategias para penetrar el mercado y fortalecer el producto es muy importante en este negocio y se debe tener en cuenta en su implementación, con el fin de incursionar en el mercado actual, cada vez más competido, para dar a conocer el producto a más segmentos del mercado y hacerlo asequible a todos los posibles consumidores, sin importar el estrato social. Asimismo, resulta fundamental realizar un análisis integral de los factores internos y externos que influyen en el sector, empleando para ello la matriz FODA. Esta herramienta, incorporada como parte del proyecto de grado de Quevedo Zalamea et al. (2022), permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aportando una base sólida para la formulación de estrategias empresariales efectivas.

De manera complementaria, vale la pena considerar la tesis de maestría realizada por Negrete Tanya y Rivera Roberto (2021), de Ecuador, titulada “Identificación de gustos y preferencias del mercado objetivo para el yogurt griego” (Negrete & Rivera, 2021), la cual concluye que la ingesta regular de productos lácteos y sus derivados favorece al equilibrio nutricional del organismo, proporcionando una amplia gama de nutrientes esenciales, como proteínas, vitaminas y minerales, que contribuyen al fortalecimiento del sistema inmunológico y al mantenimiento de la buena salud.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

A nivel global, una parte considerable de la población presenta intolerancia a la lactosa, el azúcar natural presente en la leche; ante esta condición, las leches fermentadas y el yogurt representan alternativas adecuadas para su consumo, entre los cuales el yogurt griego se destaca por su aceptación popular y por poseer un mayor contenido de proteínas y lípidos en comparación con el yogurt tradicional, además de contener mínimas cantidades de lactosa.

En la actualidad, el comportamiento del consumidor refleja una marcada tendencia hacia el consumo de alimentos que promueven una vida saludable, en este contexto, el yogurt griego ha logrado consolidarse como una opción destacada dentro de las decisiones de compra, gracias a su perfil nutricional y a la percepción de su naturalidad. Por esta razón, la presente investigación se enfoca en identificar las características del consumidor ideal y los factores determinantes que intervienen en su decisión de compra del yogurt griego.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo con el propósito de obtener una comprensión integral del mercado objetivo, cuyo análisis permitió identificar el perfil del comprador o “buyer person”, el cual corresponde al decisor de la compra. Esto facilita una mejor interpretación de las necesidades y motivaciones del cliente que compra el producto. En la investigación se aplicaron 400 encuestas a consumidores del yogurt griego, y se determinó que el grupo predominante de compradores de este producto está conformado por mujeres entre los 21 y 35 años, pertenecientes a los estratos sociales de nivel medio y alto.

Los resultados del estudio también evidencian que el sabor representa un factor decisivo en el proceso de compra, siendo la textura cremosa uno de los atributos más valorados por los consumidores. Además, se determinó que los compradores estarían dispuestos a pagar un precio

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

que oscila entre COP \$ 6.000 y \$ 10.000, lo que refleja una percepción positiva del valor del producto. Por otra parte, la presentación individual fue identificada como la preferida, debido a su conveniencia y facilidad de consumo en cualquier momento y lugar.

Este estudio aporta de manera significativa al desarrollo del presente plan de negocio enfocado en la conformación de una empresa productora de yogurt griego natural, principalmente por la identificación del segmento objetivo y por el análisis de las preferencias del consumidor relacionadas con el sabor, la textura cremosa y la presentación preferida, junto con el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por el producto.

Finalmente, como complemento de lo anterior, se considera la tesis de grado realizada por Olivo Olivo y Avendaño Fajardo en Ecuador, titulada “Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de chocolate” (Olivo-Olivo & Avendaño-Fajardo, 2019) la cual desarrolla un estudio de referencia cuyo objetivo principal es la formulación de un plan de negocios en el cantón “El Triunfo”, ubicado en la provincia de Guayas (Ecuador). El trabajo contempla la cuantificación de la oferta y la demanda del producto, el análisis de los componentes técnicos, tecnológicos y administrativos del proyecto, así como la evaluación de su factibilidad financiera mediante proyecciones de ingresos y costos, con el fin de determinar la viabilidad operativa y económica de la empresa procesadora de chocolate.

Este trabajo de grado ofrece un aporte relevante al análisis del sector, evidenciando una amplia participación de empresas nacionales e internacionales en el mercado, pues según lo señalado por Merchán (2012), la diversidad de marcas existentes constituye una oportunidad estratégica, pues refleja un entorno comercial dinámico en el que los consumidores muestran disposición a aceptar nuevas propuestas, lo que facilita la inserción y posicionamiento de

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

emprendimientos emergentes. Este aporte puede extrapolarse al sector del mercado del yogurt griego, donde igualmente se evidencia una amplia participación de empresas nacionales e internacionales. Dicho análisis resulta pertinente para el diseño de estrategias de mercadeo y comercialización del producto, al considerar la dinámica competitiva y las tendencias de consumo de este segmento.

3.1.2 Antecedentes Nacionales.

Según la investigación realizada por Cristancho et. al (2021) publicada en la revista Suma de Negocios y denominada “Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano” (Cristancho Triana, 2021, págs. 41-51), los emprendedores requieren contar con modelos de planes de negocio respaldados por criterios académicos que faciliten la estructuración coherente y estratégica de sus proyectos empresariales. En este sentido, el artículo, sustentado en el análisis de experiencias y enfoques provenientes tanto del ámbito académico como del profesional, tiene como finalidad definir los elementos esenciales que deben integrar un modelo de plan de negocios efectivo y aplicable en diversos contextos empresariales.

Todo esto con el fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Se desarrolló un estudio descriptivo con alcance correlacional, no experimental, transversal y con enfoque cuantitativo. Este estudio contó con 440 encuestas aplicadas a académicos, estudiantes universitarios y profesionales. Los hallazgos indican que el componente legal es el más relevante, por el contexto jurídico, frente a la creación de empresa.

Con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los emprendimientos emergentes, se desarrolló una investigación de carácter descriptivo, enmarcada dentro de un diseño no

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

experimental, de corte transversal y bajo un enfoque cuantitativo. El estudio contempló la aplicación de 440 encuestas dirigidas a académicos, estudiantes universitarios y profesionales, con el objetivo de identificar los componentes esenciales de un modelo de plan de negocios. Los resultados evidenciaron que el componente legal ocupa un papel preponderante, debido a la influencia del marco jurídico en los procesos de creación y formalización de las empresas.

La investigación contribuye al desarrollo del proyecto al referirse a la relevancia de los elementos fundamentales que deben conformar un modelo de plan de negocios, considerando al componente legal como el más importante para la creación e implementación de una empresa, seguido del componente financiero; por otra parte, desde la perspectiva académica, el componente logístico se reconoce como el más significativo y, desde la perspectiva comercial, el más relevante es el componente estratégico, es decir, el de mercadeo y ventas.

De acuerdo con la tesis elaborada por Trujillo Daza y Álvarez Solano (Bogotá, 2020), titulada “Diseño de un producto lácteo (yogurt) con disminución en la concentración de azúcar a partir de una aproximación multiescalar”, se constituye un referente importante para el desarrollo de productos lácteos innovadores y más saludables. Su enfoque se centró en aplicar una metodología multiescalar orientada a reducir el contenido de azúcar mediante su sustitución parcial por edulcorantes naturales durante el proceso de fermentación, aportando una base científica aplicable a la elaboración del yogurt griego artesanal saludable y con mejores características nutricionales (Trujillo Daza & Álvarez Solano, 2020).

La investigación se desarrolló en dos etapas sucesivas, con el propósito de analizar la relación existente entre las variaciones en el proceso productivo y la formulación del yogurt sobre las propiedades finales del producto lácteo. En la primera etapa, se realizó la evaluación de

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

diversos tratamientos térmicos aplicados a la leche, empleando temperaturas de 60 °C, 70 °C, 80 °C y 85 °C durante 15 minutos cada una, de forma independiente, con el fin de identificar las condiciones óptimas de tratamiento. Una vez seleccionado el tratamiento más adecuado, se procedió con la segunda etapa, en la que se analizó el efecto de la sustitución parcial del 5 % de azúcar comercial por edulcorantes naturales como estevia, inulina y eritritol, en proporciones del 10 %, 30 % y 50 %. Esta formulación se diseñó garantizando una concentración final del 5 % (p/p) de azúcares adicionados, con el objetivo de desarrollar un producto con menor contenido de azúcar, pero con sus características sensoriales y fisicoquímicas equilibradas.

El comportamiento de las propiedades físicas y estructurales de las muestras de yogurt elaboradas fue monitoreado durante un periodo de dos semanas bajo condiciones de almacenamiento refrigerado. Las propiedades macroscópicas se evaluaron conforme a la ley de Potencia, utilizando los índices de consistencia (K) y pseudoplasticidad (n) para describir el comportamiento propio de un fluido. La textura fue determinada mediante la prueba de Back Extrusion, una técnica de análisis de texturas que mide las propiedades de alimentos semisólidos como el yogurt griego. Mientras que la microestructura se analizó con microscopía electrónica de barrido. Los resultados indicaron que el tratamiento térmico de la leche a una temperatura de 80°C durante 15 minutos generó un aumento en los parámetros de textura, como son: firmeza, consistencia, cohesividad e índice de viscosidad. Este efecto se atribuye a la desnaturalización de la β -lactoglobulina y a la subsecuente formación de una red tridimensional de agregados proteicos que mejora la estructura y la estabilidad del yogurt.

Este tratamiento térmico se estableció como la condición base para la formulación de las muestras experimentales de yogurt, en las cuales se implementó la sustitución parcial del azúcar

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

comercial por edulcorantes naturales, con el propósito de evaluar su efecto sobre las propiedades fisicoquímicas y sensoriales del producto final.

La investigación contribuye al proceso de producción del yogurt griego artesanal en la fase de fermentación o incubación, disminuyendo la cantidad de azúcar agregada y brindando alternativas de sustitución parcial de ésta por edulcorantes de origen natural, aportando mayores beneficios a la salud de los consumidores del yogurt griego, logrando un producto más natural y saludable.

Por otro lado, según el artículo de tesis realizado por López, Eliana (Bogotá, 2020), denominado “Estudio de preferencias del consumidor hacia productos lácteos de origen campesino del municipio de Guatavita – Cundinamarca”, cuya finalidad es la de crear una alternativa de valor agregado para las cooperativas pertenecientes a la Asociación de Cooperativas Lecheras de Guatavita (ASOELGA), se realizó un estudio que pretendía conocer las características más importantes de los potenciales consumidores de productos lácteos de origen campesino provenientes de Guatavita Cundinamarca, así como también comprender las nuevas tendencias de la demanda de productos con valor agregado y la identificación de aspectos motivacionales del consumidor en la compra de productos de origen campesino.

Por otro lado, se considera pertinente la tesis de López, Eliana (Bogotá, 2020), titulada “Estudio de preferencias del consumidor hacia productos lácteos de origen campesino del municipio de Guatavita, Cundinamarca”, cuya finalidad es la de crear una alternativa de valor agregado para las cooperativas pertenecientes a la Asociación de Cooperativas Lecheras de Guatavita (ASOELGA), la cual constituye un referente valioso para comprender el comportamiento del consumidor de productos derivados lácteos de origen campesino.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Este trabajo aporta información significativa sobre las características y motivaciones de los compradores, así como las tendencias actuales de consumo de productos con valor agregado. Los hallazgos resultan aplicables al estudio de mercado del yogurt griego artesanal, al evidenciar la importancia de identificar las preferencias del consumidor y diseñar estrategias que fortalezcan la percepción de autenticidad, origen natural y calidad diferenciada de un producto natural.

En este estudio se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 160 clientes del programa “Mercados Campesinos” de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá. El instrumento se organizó en tres ejes temáticos e incluyó un total de 23 preguntas.

Los resultados del estudio reflejan que las principales motivaciones de compra de productos de origen campesino están estrechamente vinculadas con las percepciones de los consumidores menores de 45 años, quienes asocian estos productos con opciones más saludables, nutritivas y sostenibles frente a los industrializados. Este comportamiento revela una tendencia creciente hacia el consumo responsable y la valoración de prácticas agroalimentarias sostenibles. Además, el 98 % de los participantes manifestó que adquirir productos campesinos representa una forma de apoyar el desarrollo económico local, demostrando así un compromiso social creciente en los consumidores. De manera complementaria, se observó que el grupo etario entre 26 y 35 años mostró una marcada preferencia por los empaques reciclables en yogures y quesos producidos por los campesinos de Guatavita (Cundinamarca), lo que evidencia una mayor conciencia ambiental en las decisiones de compra de los consumidores. (López Pereira, 2020)

Los resultados de este estudio constituyen un aporte relevante para el desarrollo del plan de negocio, al proporcionar una comprensión más profunda sobre las características y

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

motivaciones de los consumidores de productos derivados lácteos de origen campesino. Este conocimiento permite identificar las tendencias de demanda hacia alimentos con valor agregado y procedencia local, aspectos que pueden aplicarse directamente al diseño y comercialización del yogurt griego artesanal y natural. En particular, la preferencia por productos elaborados con leche y frutas de la región refuerza la oportunidad de incorporar materias primas locales como parte de una estrategia de diferenciación y sostenibilidad.

De igual forma, el estudio evidencia la oportunidad de incorporar envases y empaques reciclables para el producto final, lo cual no solo contribuye a la preservación del medio ambiente, sino que también fortalece la imagen de responsabilidad social y sostenibilidad de la marca. Esta estrategia se alinea con las tendencias actuales del mercado, en las que los consumidores valoran cada vez más las prácticas empresariales comprometidas con la reducción del impacto ambiental y el consumo responsable.

Finalmente, la tesis elaborada por Bonilla et al. (Bogotá, 2019), titulada “Estudio de prefactibilidad de una nueva línea de negocio: yogurt griego y acompañamiento”, representa un referente importante para el presente plan de negocio, al analizar la viabilidad de incorporar una nueva línea de yogurt griego en una empresa ya establecida de derivados lácteos. Este estudio aporta una base comparativa útil en cuanto a la evaluación de costos, proyecciones financieras y estrategias de diversificación del producto, aspectos que resultan aplicables al desarrollo del presente plan.

El estudio de mercado permitió elegir a las frutas deshidratadas como un acompañamiento ideal para el yogurt griego, dado su potencial para aportar valor nutricional y diferenciar el producto frente a la competencia. Esta propuesta no solo busca ofrecer una alternativa más

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

saludable al consumidor, sino también ampliar el portafolio de la empresa mediante una nueva presentación de más bajo costo. Además, los resultados del análisis financiero demostraron la rentabilidad del proyecto, respaldada por indicadores positivos y por la coherencia entre los costos estimados y los precios que los consumidores están dispuestos a pagar, según los resultados de las encuestas aplicadas. (Bonilla Murgas, Quinayas Cadena, Vento Numpaque, & Diaz Gomez, 2019).

La contribución de esta tesis para agregar el acompañamiento de frutas deshidratadas, frutos secos y dulces o siropes de frutas (tradicionales o exóticas) al yogurt griego, es un aspecto muy importante para considerar y así, dar un valor agregado al producto, al mismo tiempo que se aumenta su contenido nutricional. La tesis pudo evidenciar, además, que este acompañamiento es viable en términos de costos y rentabilidad.

3.1.3 Antecedentes Regionales.

De acuerdo con el plan de negocios desarrollado por Sarmiento Castro, Jenny (Medellín, 2023), titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de uchuva”, que plantea la exportación de esta fruta tropical hacia Europa, es un referente relevante en la formulación de estrategias orientadas a la comercialización de productos agroindustriales con alto valor agregado. El trabajo investigativo resalta el crecimiento sostenido de las exportaciones de uchuva desde Colombia, impulsado por su aceptación en el mercado europeo gracias a su sabor distintivo y sus propiedades nutricionales, particularmente por su alto contenido de vitamina C, antioxidantes y fibra.

No obstante, el estudio también evidencia la necesidad de cumplir rigurosamente con las normativas internacionales y los estándares de calidad exigidos por el mercado europeo, factores que pueden extrapolarse al desarrollo del yogurt griego artesanal, en tanto producto natural que

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

requiere garantizar consistencia, inocuidad y cumplimiento de regulaciones sanitarias para alcanzar mercados más exigentes, tanto nacional como internacionalmente.

El cultivo de la uchuva ha estado tradicionalmente en manos de pequeños y medianos productores, con limitaciones en asistencia técnica y, en muchos casos, dificultades para cumplir con la normatividad vigente. Esta situación ha llevado a que la exportación sea gestionada por intermediarios que no siempre garantizan el control de calidad ni los estándares requeridos por los mercados internacionales. No obstante, este contexto abre importantes oportunidades de negocio para emprendimientos que prioricen el cumplimiento regulatorio, la sostenibilidad y el fortalecimiento de la cadena de valor.

Es importante mencionar que hoy en día los compradores son más exigentes y buscan proveedores confiables, comprometidos con la calidad consistente y con las prácticas responsables, lo que constituye un modelo replicable para productos como el yogurt griego artesanal, cuyo enfoque natural y social puede alinearse con estas demandas del mercado.

El estudio financiero desarrollado por Sarmiento Castro (2023) demuestra que un modelo empresarial basado en la articulación con pequeños productores, sustentado en la inversión en asistencia técnica, el cumplimiento normativo, la implementación de prácticas de comercio justo y un estricto control de calidad, puede ser económicamente viable, rentable y sostenible a largo plazo. Aunque implica ciertos riesgos operativos y de mercado, estos pueden ser mitigados mediante una gestión eficiente y una estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor.

Este análisis aporta de manera significativa al desarrollo del presente plan de negocio, al resaltar la importancia de conocer y cumplir la normatividad vigente en materia de manipulación de alimentos, registro sanitario, asistencia técnica y análisis financiero. Estos elementos resultan

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

esenciales no solo para garantizar la calidad del producto ofrecido al consumidor, sino también para asegurar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del negocio, contribuyendo al crecimiento y consolidación de la empresa.

Teniendo en cuenta la investigación realizada por Mares-Mares et al. (2023), publicada en la AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería de la Universidad de Santander (UDES, Bucaramanga), donde se evidencia la importancia de los alimentos con alto contenido proteico, como el yogurt, dentro de las estrategias de nutrición inmunológica orientadas a la prevención y control de enfermedades.

La investigación infiere que los péptidos bioactivos presentes en estos productos ejercen efectos favorables sobre la función inmunológica, contribuyendo a la protección del organismo frente a diversas patologías. En particular, durante la pandemia por COVID-19 se reportó que los péptidos con capacidad inhibitoria de la Enzima Convertidora de Angiotensina (ECA), contenidos en los derivados lácteos, desempeñan un papel importante en la regulación de los mecanismos asociados a la hipertensión. Estos hallazgos refuerzan el potencial del yogurt griego artesanal y natural como un alimento funcional, capaz de ofrecer beneficios adicionales a la salud, más allá de su valor nutricional básico.

La investigación tuvo como propósito la optimización de la formulación del yogurt griego a través de la aplicación de la metodología estadística de diseño de superficie de respuesta, con el fin de evaluar el efecto de distintos factores sobre las propiedades del producto final. Adicionalmente, se realizó una evaluación sensorial para determinar la aceptación del producto, incorporando en la formulación ingredientes funcionales como el complejo vitamínico B, la vitamina C y la inulina, con el objetivo de mejorar su perfil nutricional y funcional.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Los resultados de esta investigación respaldan las hipótesis sobre los beneficios que los péptidos bioactivos del yogurt griego pueden ofrecer a la salud, evidenciando su potencial para ser considerado un alimento funcional. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de desarrollar productos lácteos naturales mediante procesos artesanales, con valor agregado nutricional, capaces de contribuir al bienestar del consumidor y de responder a las tendencias actuales de una alimentación saludable y preventiva.

El principal aporte de esta investigación al presente plan de negocio radica en la validación de los beneficios para la salud asociados a los péptidos bioactivos presentes en el yogurt griego. Estos resultados consolidan a este derivado lácteo como un alimento funcional de alto valor nutricional, con propiedades saludables y potencial efecto coadyuvante en el control de la hipertensión.

Para complementar lo anteriormente expuesto, se toma como referencia el artículo de investigación elaborado por Paz-Díaz et al. (2021), desarrollado en Barrancabermeja y titulado “Efecto de las variables de proceso sobre las propiedades fisicoquímicas y reológicas del yogurt”, publicado en la Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica. Esta investigación analizó el impacto de diferentes variables del proceso, entre ellas: el tipo de cultivo iniciador láctico (conocida como la cepa), la temperatura y duración de la incubación (proceso de fermentación) y el contenido de grasa, sobre las propiedades de firmeza y consistencia, de una bebida láctea fermentada. Igualmente, se evaluaron parámetros fisicoquímicos como la acidez total, el pH, la sinéresis y el comportamiento de flujo, con el propósito de comprender cómo las condiciones de procesamiento influyen directamente en la calidad estructural y sensorial del producto final.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

El objetivo de la investigación fue identificar la formulación óptima que permitiera prolongar la vida útil del yogurt, contribuyendo al perfeccionamiento del proceso de elaboración en una empresa local de productos lácteos ubicada en Barrancabermeja (Santander). Para ello, se evaluaron diversos criterios de calidad, tales como el porcentaje de acidez y el valor de pH del yogurt, además de su sinéresis y los parámetros reológicos, como la viscosidad, durante períodos de almacenamiento de 24 horas y 7 días bajo refrigeración.

Los resultados evidenciaron que la formulación con una concentración de cultivo iniciador láctico del 2 %, a una temperatura de incubación de 45 °C y con un tiempo de fermentación de 180 minutos (3 horas) permitieron obtener un yogurt con excelentes características de firmeza, consistencia y viscosidad, sin presencia de sinéresis. Estos hallazgos son relevantes para la producción de yogurt griego natural con procesos artesanales, ya que demuestran cómo el control de las variables del proceso puede garantizar un producto de alta calidad, estable, con mayor vida útil y con mejor aceptación sensorial. (Paz-Díaz, Mora-Vergara, Navarro-Arana, Navarro, & Pacheco-Valderrama, 2021)

Esta investigación realizada en Barrancabermeja contribuye notablemente al desarrollo de este plan de negocio, específicamente dentro del proceso artesanal de elaboración del yogurt griego, mediante una formulación que permite extender la vida útil del producto, logrando optimizar el proceso de fabricación, mejorando la calidad total, manteniendo los niveles adecuados de acidez y pH y fortaleciendo las propiedades de firmeza, consistencia y textura, lo que se traduce en una mayor cremosidad y un sabor más agradable del producto terminado.

Ahora bien, de acuerdo con Silva Márquez Luz, en su plan de negocio titulado “Plan de negocio para la producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada, mediante

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

estrategias de e-commerce en el área metropolitana de Bucaramanga” (Bucaramanga 2021), se argumenta que la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han revolucionado los planes de negocio tradicionales, convirtiéndose en una exigencia para subsistir en el mercado a través del uso de las nuevas tecnologías y la redes sociales en función de la competitividad. Esta razón obliga a las empresas a replantear su propuesta de valor para que les permita diferenciarse de las demás.

En consonancia con lo planteado por Silva Márquez en su tesis titulada “Plan de negocio para la producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada, mediante estrategias de e-commerce en el área metropolitana de Bucaramanga” (Bucaramanga 2021), la globalización y la transformación digital han modificado sustancialmente la manera en que las empresas estructuran y ejecutan sus planes de negocio. En este contexto, las empresas se ven en la obligación de redefinir su propuesta de valor, con el propósito de diferenciarse y consolidar su posición en un mercado cada vez más dinámico y exigente. Estas dinámicas exigen la incorporación de herramientas tecnológicas, como las plataformas de comercio electrónico y las redes sociales de comunicación digital, que fortalecen la competitividad y el posicionamiento de las marcas.

En el caso del yogurt griego artesanal y natural, la adopción de canales digitales y redes sociales representa una oportunidad estratégica para ampliar el alcance comercial, consolidar la identidad de marca y conectar con un público cada vez más informado y exigente.

En el contexto empresarial actual, la digitalización ha abierto nuevas oportunidades para la generación de ingresos a través del desarrollo de modelos de negocio basados en plataformas tecnológicas. El crecimiento sostenido de las redes sociales ha permitido que numerosas micro, pequeñas y medianas empresas fortalezcan su presencia en el mercado y logren posicionar sus marcas, productos y servicios en espacios que antes estaban reservados a grandes corporaciones.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Adicionalmente, la pandemia de COVID-19 (2020–2022) aceleró este proceso, al modificar profundamente las dinámicas de la cadena de suministro y los canales de comercialización, impulsando la adopción de estrategias digitales. En este escenario, el uso de herramientas de comercio electrónico, redes sociales y marketing digital representa una oportunidad clave para el posicionamiento del yogurt griego artesanal y natural, al facilitar el acceso directo al consumidor, promover la identidad de marca y reforzar la conexión directa con un público que valora la autenticidad y la calidad de los productos artesanales.

Uno de los propósitos del plan de negocio para la creación de una pastelería gourmet personalizada con estrategias de comercialización electrónica, que incluyen el uso de nuevas tecnologías, es facilitar a los clientes la adquisición de productos sin tener que desplazarse físicamente a un establecimiento.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de este modelo de negocio, se adopta la estructura fundamental de un plan empresarial, siguiendo las directrices señaladas por José Antonio Naveros y María del Mar Cabrerizos (s. f.), quienes destacan la importancia de definir con precisión cada una de las actividades y procesos que lo conforman, a fin de asegurar su correcta ejecución.

Durante la formulación del proyecto se desarrolló un proceso de recolección y análisis de información proveniente del público objetivo, lo que permitió identificar las preferencias del consumidor, los tipos de productos más demandados, los canales de comercialización más usados y los recursos tecnológicos indispensables para su operación. Paralelamente, el estudio administrativo proporcionó una visión integral del orden organizativo, la orientación estratégica y

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

la evaluación financiera, elementos que sustentan la rentabilidad y la viabilidad económica del emprendimiento. (Silva Márquez, 2021)

A partir de este importante aporte al plan de negocio, resulta esencial considerar la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el uso estratégico de las redes sociales, como herramientas clave para la publicidad, visibilización y comercialización del producto. La implementación de plataformas de pago electrónico facilita los procesos de compra, promueve la expansión del mercado y fortalece el posicionamiento del producto. Estas herramientas permiten que los consumidores adquieran el producto de forma práctica, desde sus hogares, mediante servicios de entrega a domicilio, contribuyendo a una experiencia de compra más accesible y moderna.

En este sentido, el siguiente Marco Teórico profundiza en los conceptos, fundamentos y enfoques que sustentan la estructura y el desarrollo del plan de negocio, brindando el soporte conceptual necesario para la comprensión y aplicación de las estrategias propuestas.

3.2 Marco Teórico.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), resulta indispensable contar con antecedentes que permitan contextualizar el estudio y establecer una perspectiva clara sobre la posición que ocupa el planteamiento dentro del campo de conocimiento al que pertenece, especialmente cuando se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo.

Asimismo, el autor determina que el marco teórico cumple las siguientes funciones: a) ayuda a definir el planteamiento del problema, b) orienta la forma más adecuada de realizar la investigación, c) enmarca la investigación sobre lo que se quiere y lo que no se quiere, d) evita los errores cometidos en estudios previos, e) amplía el horizonte de estudio, f) encamina a

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

centrarse en el planteamiento del problema sin desviaciones, g) documenta la necesidad de implementar el estudio, h) conduce al establecimiento de hipótesis que habrán de someterse a prueba en la realidad, i) inspira nuevas líneas y áreas de investigación; y finalmente, provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

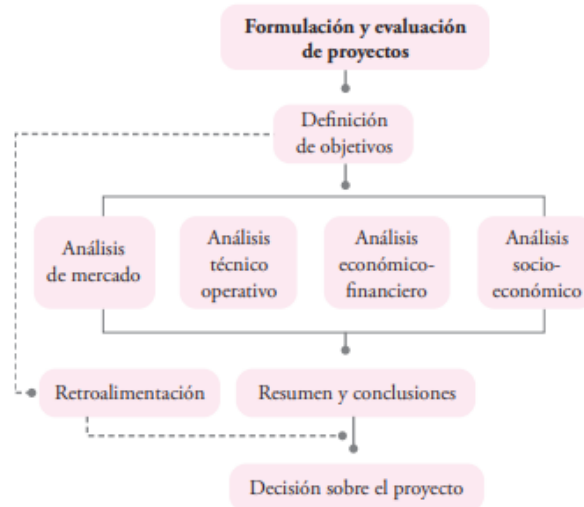
Del mismo modo, Hernández-Sampieri (2018) señala que el marco teórico cumple diversas funciones esenciales dentro del proceso investigativo. Entre ellas, contribuye a definir con mayor precisión el planteamiento del problema, orienta la elección del método más adecuado para llevar a cabo la investigación, delimita los alcances del estudio al establecer qué aspectos deben abordarse y cuáles no, previene la repetición de errores presentes en investigaciones anteriores. De igual forma, amplía la perspectiva del investigador, guía el desarrollo del estudio evitando desviaciones del objetivo principal, y respalda la necesidad de su ejecución. Además, facilita la formulación de hipótesis susceptibles de ser contrastadas empíricamente, fomenta nuevas líneas de investigación y, finalmente, proporciona un marco de referencia para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

Con fundamento en lo anterior y en atención a los objetivos específicos del plan de negocio, se presentan a continuación los principales aspectos a considerar dentro del marco teórico.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

3.2.1. Plan de Negocio

Figura 1. Estructura para la evaluación de proyectos.



Nota. Tomado de Estructura general de la evaluación de proyectos, por Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos 7ma edición (2013).

3.2.1.1 El estudio de mercado.

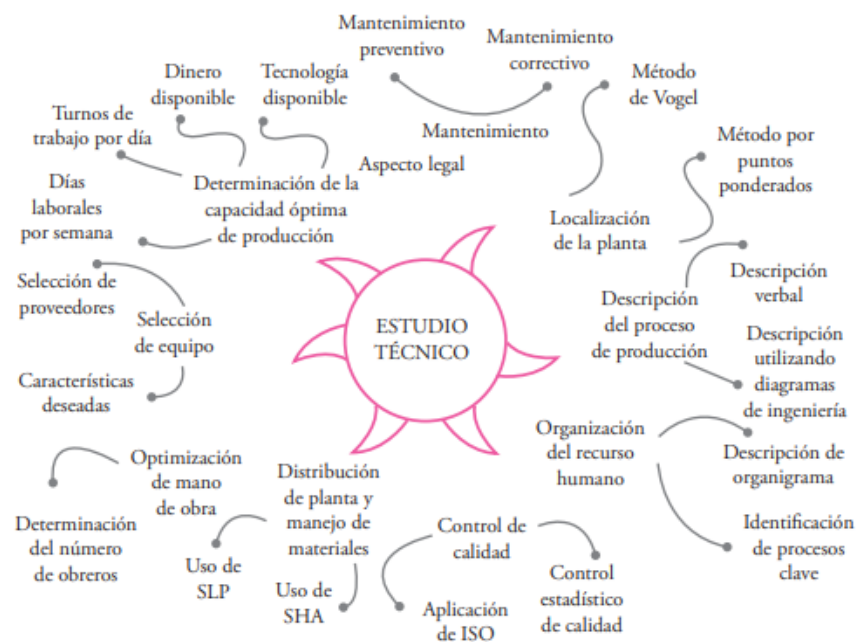
El estudio de mercado busca caracterizar el perfil actual y potencial del consumidor de yogurt griego, analizando sus hábitos de compra, preferencias de sabor, frecuencia de consumo y disposición de pago. Este análisis permite obtener información clave para proyectar la demanda y estimar el comportamiento del mercado, constituyéndose en la base para la formulación del flujo de ingresos del proyecto. De esta manera, el estudio de mercado no solo orienta las estrategias de comercialización y posicionamiento, sino que también respalda la toma de decisiones financieras y de producción (Quaranta, 2020). Un estudio de mercado apropiado resulta fundamental tanto en la fase previa como en la posterior al lanzamiento de un producto o modelo de negocio, siempre que se busque reducir los riesgos (Recode, 2017).

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

3.2.1.2 Análisis técnico para crear una empresa.

Para el desarrollo del análisis o estudio técnico se establecen los aspectos fundamentales que intervienen en la creación y funcionamiento de una empresa. Según el autor Baca (2013), en su obra “Evaluación de proyectos”, un estudio técnico adecuado se estructura en cuatro componentes: la determinación del tamaño óptimo de la planta, la selección de la localización más conveniente, la definición de la ingeniería del proyecto y el análisis de los factores organizativos, administrativos y legales. En dichos aspectos se evalúan y analizan variables como recursos, equipos, maquinaria, materia prima e insumos disponibles, así como también las alternativas en los procesos de producción y los costos para la producción (Baca Urbina, 2013).

Figura 2. Estudio técnico



Nota. Tomado de Mapa mental para estudio técnico, por Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos 7ma edición (2013).

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

3.2.1.3 Aspectos administrativos y legales para crear una empresa.

Según Baca Urbina (2013), en su obra Evaluación de proyectos, toda empresa debe constituirse dentro de un marco jurídico que regule su funcionamiento y asegure el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes. En el contexto colombiano, este principio cobra especial relevancia para el sector alimentario, donde la creación y operación de una empresa productora de yogurt griego natural requiere el cumplimiento de normativas específicas relacionadas con la asepsia, la inocuidad, el registro sanitario, la seguridad laboral y las obligaciones fiscales. Estas disposiciones, reguladas por entidades como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), garantizan que la actividad económica se desarrolle de manera legal, segura y sostenible, preservando tanto la salud pública como la estabilidad empresarial.

Dicho marco jurídico abarca diversas áreas que deben analizarse con detalle en la etapa de planificación y ejecución del plan de negocio.

- En el ámbito del mercado, se deben contemplar las disposiciones relacionadas con la legislación sanitaria, la elaboración y cumplimiento de contratos con proveedores y clientes, así como la obtención de permisos de viabilidad y sanitarios necesarios para el transporte del producto, especialmente en el caso de alimentos perecederos.
- En cuanto a la localización, es esencial realizar estudios de posesión y vigencia de los títulos de propiedad de los bienes inmuebles, asegurando que no existan litigios, restricciones ambientales o limitaciones en el uso de recursos naturales, como el agua. También deben considerarse los incentivos fiscales o exenciones tributarias que puedan ofrecer determinadas zonas geográficas, además de los gastos notariales, de inscripción y

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

de registro público asociados a la constitución de la empresa, junto con la determinación de honorarios profesionales para los especialistas encargados de los trámites legales.

- Respecto al estudio técnico, deben preverse los requisitos legales vinculados con la transferencia de tecnología, la compra de marcas y patentes, el pago de regalías y la importación de maquinaria o materias primas, considerando los aranceles, permisos y leyes contractuales aplicables en caso de contratar servicios externos.
- En el área de administración y organización, se incluyen las normas laborales que regulan la contratación de personal, las prestaciones sociales, y las leyes sobre seguridad industrial y las obligaciones patronales en caso de accidentes laborales.
- Finalmente, en el aspecto financiero y contable, deben observarse las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta y, de ser necesario, las leyes bancarias y de instituciones de crédito, incluyendo las obligaciones derivadas de los contratos financieros o crediticios asumidos por la empresa.

3.2.1.4 Indicadores financieros para la creación de una empresa.

Los indicadores financieros constituyen herramientas fundamentales para detectar, evaluar y anticipar la rentabilidad, sostenibilidad y la capacidad de permanencia de una empresa a largo plazo. Su correcta aplicación permite garantizar el cumplimiento de los objetivos económicos y operativos del proyecto. En este sentido, Baca Urbina (2013), en su obra “Evaluación de proyectos”, establece que, para la creación de una empresa, deben considerarse con especial relevancia los siguientes indicadores:

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Costos financieros, relacionados con el uso de recursos ajenos y las obligaciones derivadas de créditos o financiamientos.
- Costos de producción, que comprenden la materia prima, la mano de obra, los servicios asociados y los materiales de envasado.
- Costos administrativos, vinculados a la gestión interna, la dirección y el control de las operaciones de la empresa.
- Inversión total (fija y diferida), que incluye los insumos, equipos y recursos adquiridos para la elaboración del producto.
- Punto de equilibrio, el cual determina el momento en que los ingresos por ventas igualan los costos totales, identificando el umbral mínimo de rentabilidad.

3.2.1.5 Viabilidad económica del negocio.

La viabilidad económica representa un pilar fundamental dentro del estudio de mercado, ya que permite determinar si el emprendimiento o negocio alcanzará niveles de rentabilidad sostenibles y logrará recuperar la inversión realizada. Según Baca Urbina (2013), en su obra “Evaluación de proyectos”, el análisis financiero mediante indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) resulta indispensable para estimar la eficiencia del capital invertido y reducir el riesgo de pérdida de recursos.

En el caso del plan de negocio para la producción de yogurt griego artesanal y natural, la aplicación de estos métodos permite proyectar escenarios realistas de rentabilidad, optimizar la asignación de recursos y garantizar la sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo. (Baca Urbina, 2013).

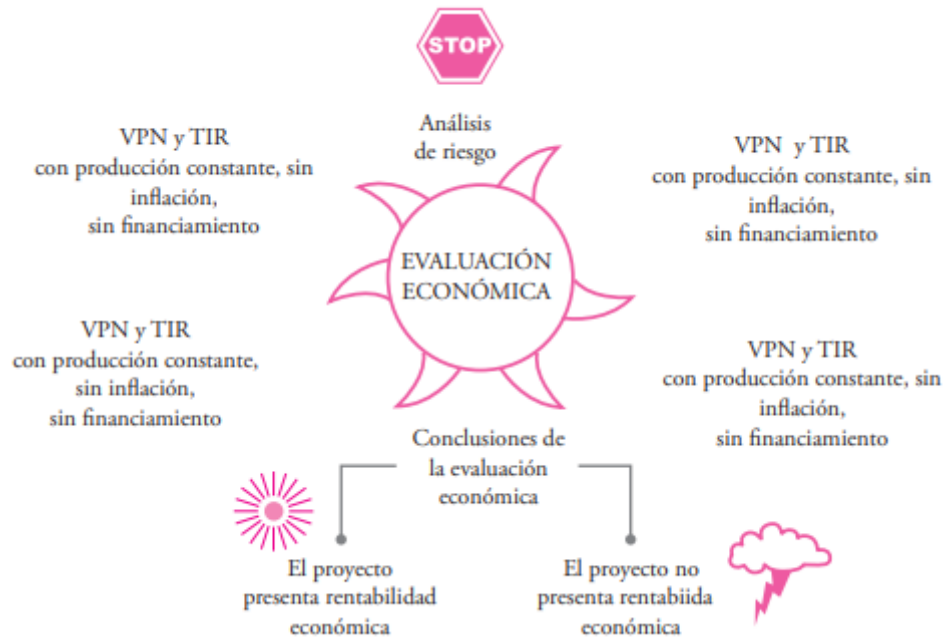
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Por otra parte, García Hernández (2021), en su tesis de maestría titulada “Estudio de viabilidad económica en un proyecto de bicicletas eléctricas”, plantea que los principales criterios a considerar para una adecuada evaluación de la viabilidad económica de un proyecto son los siguientes:

- Valor Presente Neto (VPN), que permite determinar la rentabilidad de un proyecto al comparar el valor actual de los flujos de ingresos futuros con el monto de la inversión inicial. En algunos países de habla hispana se utiliza VAN (Valor Actual Neto), pero es sinónimo del VPN y ambos se refieren al mismo indicador.
 - Si el $VPN > 0$, el proyecto es rentable, ya que los ingresos superan los costos y genera valor.
 - Si el $VPN = 0$, el proyecto recupera exactamente la inversión sin generar ganancias adicionales.
 - Si el $VPN < 0$, el proyecto no es viable, porque los ingresos no cubren los costos de inversión.
- Tasa Interna de Retorno (TIR), este indicador mide la eficiencia del capital invertido. Es el porcentaje de rentabilidad que un proyecto genera sobre la inversión realizada. Se define como la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. La TIR permite comparar alternativas de inversión y seleccionar aquellas que ofrecen mayor rentabilidad relativa.
- Flujos de caja estimados, los cuales proporcionan una proyección de los ingresos y egresos esperados durante la vida útil del proyecto.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 3. Viabilidad económica



Nota. Tomado de Mapa mental para la evaluación económica, por Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos
7ma edición (2013).

4. Diseño metodológico

4.1 Enfoque

El enfoque metodológico adoptado para este plan de negocio fue de tipo mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. En el estudio, se realizó la identificación de las principales características del yogurt griego natural producido en el municipio de Floridablanca, Santander, con técnicas artesanales y empleando fundamentos teóricos que sirven de base para la estructuración y el diseño del plan de negocio. Se utilizó un método cuantitativo, en el cual, mediante la implementación de cuestionarios, se buscó recolectar, tabular y analizar la información, para identificar cuáles son los gustos y las tendencias actuales del mercado.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Tal como se estableció previamente, la presente investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una visión más completa y precisa del objeto de estudio. De acuerdo con Creswell (2008), este enfoque permite combinar técnicas de recolección y análisis de datos propias de ambos paradigmas, incrementando la solidez y la validez de los resultados.

En el caso del plan de negocio para la producción de yogurt griego natural, la aplicación del enfoque mixto permitió identificar tanto las percepciones y preferencias de los consumidores, a partir de información cualitativa, como los comportamientos de compra, niveles de demanda y proyecciones financieras, a través del análisis cuantitativo, fortaleciendo así la fundamentación técnica y comercial del proyecto.

En concordancia con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación con enfoque mixto se concibe como un proceso sistemático, empírico y crítico que integra la recolección, el análisis y la interpretación conjunta de datos cuantitativos y cualitativos. Esta metodología permite generar metainferencias a partir de la información obtenida, fortaleciendo la validez y el alcance de los resultados.

En el presente plan de negocio, este enfoque fue esencial para combinar el análisis numérico de la demanda, los costos y la rentabilidad del yogurt griego artesanal y natural, con la comprensión cualitativa de las percepciones, motivaciones y hábitos de consumo de los clientes potenciales en el municipio de Floridablanca, Santander. De esta manera, se logró una visión integral que contribuyó al diseño de estrategias comerciales, productivas y financieras más ajustadas a la realidad del mercado.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

4.2 Operacionalización de las variables

4.2.1. Variables

En el marco de esta investigación, el propósito central consiste en diseñar un plan de negocio orientado a la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural, con enfoque de género, ubicada en el municipio de Floridablanca, Santander. Este estudio considera como variables principales aquellas que intervienen en el desarrollo y evaluación del plan de negocio, las cuales permitirán medir su viabilidad técnica, económica, comercial y social, garantizando que el proyecto se fundamente en criterios de sostenibilidad y equidad de género.

4.2.2. Cuadro de categorías

Tabla 1. Cuadro de categorías

Objetivo Específico	Categoría	Subcategoría	Unidad de análisis
Establecer un análisis técnico para crear una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca.	Aspectos técnicos	Localización	Estudio técnico
		Recurso humano	
		Controles de calidad	
		Selección de proveedores	
Determinar los aspectos administrativos y legales para crear una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca.	Aspectos administrativos y legales	Legislación sanitaria	Marco jurídico y aspectos administrativos
		Contratos con proveedores y clientes	
		Permisos para posesión	
		Apoyos fiscales	
		Prohibiciones ambientales	

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Analizar los elementos financieros para la conformación de una empresa productora de yogurt griego natural, con el fin de determinar la viabilidad económica del negocio en el municipio de Floridablanca.	Elementos financieros y viabilidad económica	Contratación de personal	Rentabilidad económica
		Impuestos	
		Costos financieros	
		Costos administrativos	
		Inversión total	
		Punto de equilibrio	
		VPN, TIR	

Nota: Elaboración propia

4.2.3. Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Realizar un estudio de mercado para crear una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca, Santander	Preferencias del mercado	Demográfica Psicográfica Conductuales Necesidades específicas	Dependiendo la dimensión que se busca analizar (edad, estilos de vida, hábitos de consumo, problemas a resolver)	Encuesta

Nota: Elaboración propia

4.3 Tipo de la investigación

La investigación que se plantea para la elaboración del plan de negocios fue de tipo descriptivo, pues según Tamayo y Tamayo (2003), en la investigación descriptiva se analiza e interpreta la naturaleza que compone toda la extensión del proceso, teniendo en cuenta que, para una discusión correcta, se concluya sobre la realidad, mostrando cómo una persona o un grupo se comporta en un entorno real (Tamayo y Tamayo, 2003).

Por otra parte, el autor Arias Fidias, en su libro “El Proyecto de Investigación”, afirma que, la investigación descriptiva consiste en establecer un comportamiento basado en la sistematización de resultados de individuos, grupos o fenómenos específicos, y sus resultados proveen un nivel intermedio de profundidad (Arias Odón, 2012).

4.4 Diseño de investigación

Para este plan de negocios se planteó un diseño de tipo no experimental, ya que en dicha investigación y según Hernández Sampieri et al, el investigador no crea ni genera situaciones que manipulen las variables, tampoco hace que una variable tenga efecto directo sobre las otras, no obstante, el investigador si contempla los fenómenos y los cambios de las variables dentro de un entorno natural en el que no se tiene control sobre ellas y se pueden analizar sin intervenciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Por otro lado, el autor Creswell (2008), en su obra “Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches”, plantea que el diseño no experimental se caracteriza por el estudio de las variables en su contexto natural, sin que el investigador ejerza manipulación o control sobre ellas (Creswell, 2008). Este tipo de diseño permite observar los fenómenos tal como ocurren en la realidad, con el fin de analizarlos y comprender sus relaciones sin alterar su comportamiento original.

4.5 Metodología

La metodología de la investigación se organizó en diferentes etapas que buscaron contribuir al cumplimiento de los objetivos específicos del estudio. Estas fases comprendieron el análisis de mercado, el estudio técnico, el análisis organizacional y legal, así como la evaluación económica y financiera del proyecto, cada una orientada a garantizar la viabilidad y sostenibilidad del plan de negocio.

Tras la identificación de la necesidad y la oportunidad en el mercado, se desarrolló una investigación de mercado, a través de la cual se buscó determinar el perfil del consumidor y establecer un análisis técnico para determinar los aspectos administrativos y legales necesarios para la creación de una empresa productora de yogurt griego en Floridablanca, y por último, analizar cuáles son los elementos financieros necesarios para la creación de esta empresa, con el fin de determinar la viabilidad económica del negocio.

Figura 4. Plan para la elaboración de la investigación



4.6 Población y Muestra

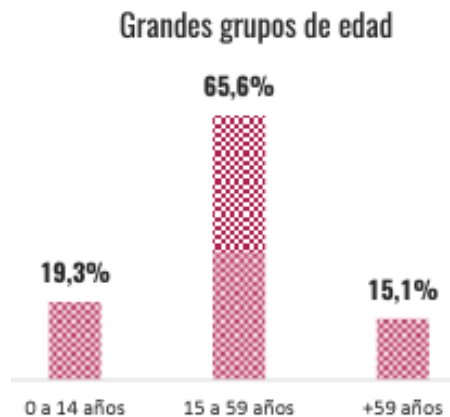
Para el desarrollo del presente estudio y la formulación del plan de negocio, se consideró como población de referencia a los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga, en donde se contempla la suma de la población de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón que traducido en cifras numéricas para el año 2023, según el DANE, es de 1'316.192 habitantes

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

divididos en 614,860 (Bucaramanga), 190,712 (Piedecuesta), 336,155 (Floridablanca) y 174,465 (Girón).

Con fundamento en la información demográfica disponible, se estableció que la población de referencia para el cálculo de la muestra corresponde a los habitantes mayores de 10 años, del área metropolitana de Bucaramanga, que según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), representa aproximadamente el 83% de la población total, por lo que se considera adecuado para la aplicación de las encuestas destinadas a identificar las preferencias y hábitos de consumo relacionados con el yogurt griego.

Figura 5. Grupos de Edad área metropolitana de Bucaramanga



Nota. Tomado de DANE.

Para la muestra poblacional se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple, en donde:

K = Nivel de confianza: 1,96 (para 95% de confianza)

N = Población: 1'092.439 (mayores de 10 años)

p = Probabilidad de éxito: 0,5

q = Probabilidad de fracaso: 0,5

e = Error permitido, 7%

n = Tamaño de la muestra

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 6. Fórmula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (1,092,439)}{((7\%)^2 * (1,092,439 - 1)) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)} = 385$$
$$n = 385$$

Se determina que la muestra poblacional es de 385 personas a las cuales se les aplicará el instrumento de recolección de datos, la encuesta.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la elaboración del plan de negocios se emplearon instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para la estructuración de la investigación, el cual consistió en una encuesta con 18 preguntas, las cuales buscaron recopilar la información que permitió conocer e identificar el perfil del consumidor, las tendencias actuales y el mercado regional, correspondiente a 385 habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga (Ver anexo 1). La encuesta fue desarrollada a través de un formulario de Google que se compartió en línea a través de las redes sociales, y se respondió mediante el siguiente enlace <https://forms.gle/cTB6fbWvoW5J4B2C8>.

Por otra parte, se consultaron fuentes externas como: bases de datos institucionales, repositorios, libros y demás fuentes de información secundaria, cuyos parámetros cumplieran con los estándares para la correcta elaboración de una tesis de maestría.

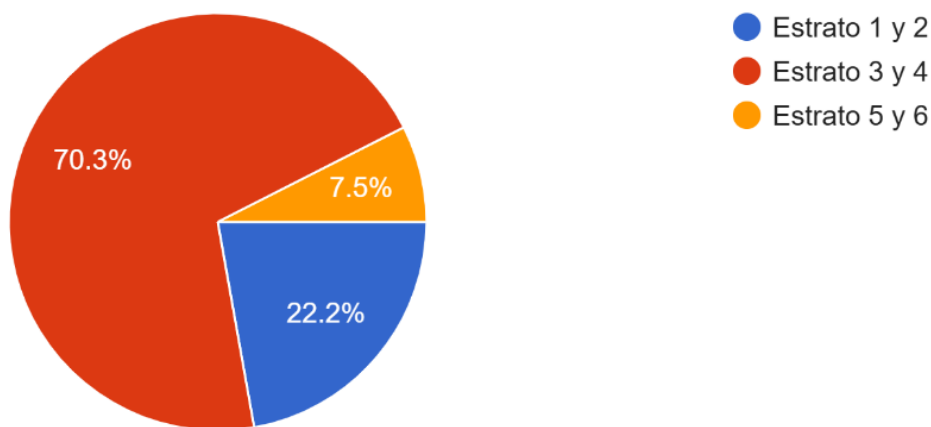
5. Resultados

5.1 Estudio de mercado.

Con el propósito de identificar y analizar las características del mercado objetivo, se aplicó una encuesta a 385 personas residentes en el área metropolitana de Bucaramanga. El instrumento de recolección de datos estuvo orientado a obtener información relacionada con aspectos demográficos, psicográficos y conductuales de los consumidores, con el fin de comprender sus preferencias, hábitos de compra y percepciones frente al yogurt griego. Por otra parte, la encuesta buscaba comprender las necesidades específicas del consumidor dependiendo la dimensión que se busca analizar (edad, estilos de vida, hábitos de consumo, problemas a resolver).

5.1.1 Interpretación de los resultados

Figura 7. Segmento de estrato del encuestado

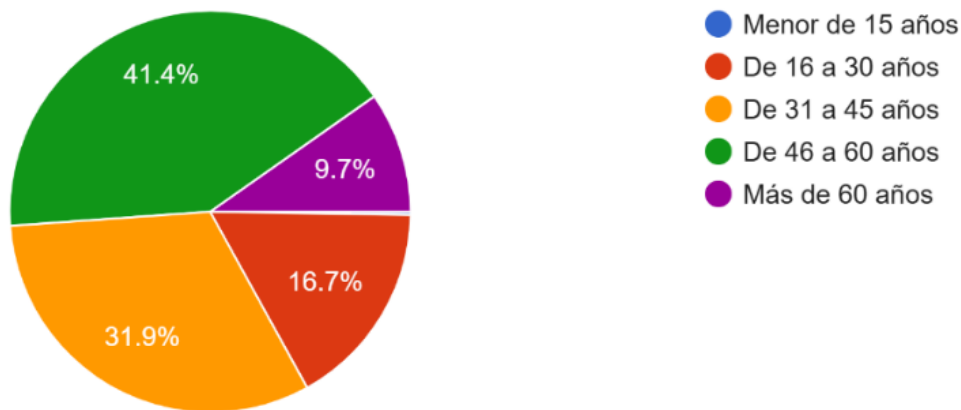


Con base en la figura 7, se identificó que el 70,3% de la población encuestada se ubica en el segmento de estrato 3 y 4 lo que en Colombia mayormente se conoce y hace referencia a la clase media, seguido se encuentra el segmento de estrato 1 y 2 en el que se ubica un 22,2% de la

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

población encuestada y, por último, el segmento en que menor población se encuentra es el de los estratos 5 y 6, donde solo se ubica el 7,5% de la población encuestada.

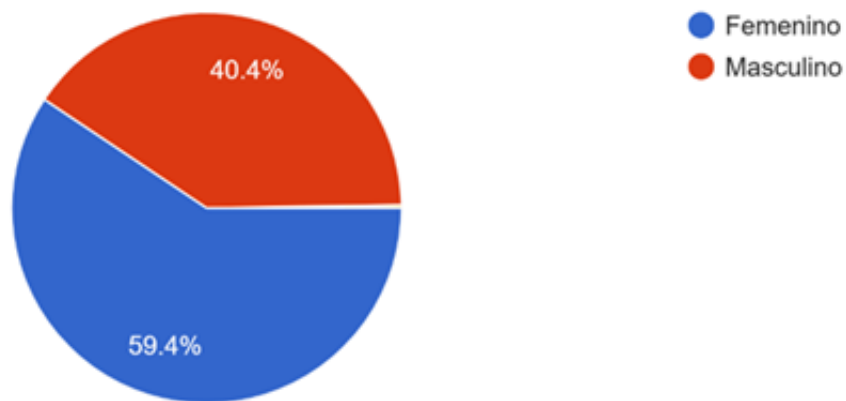
Figura 8. Rango de edad del encuestado



Según la información obtenida a través de la encuesta, se pudo observar que el rango de edades de la población encuestada varía de forma considerable, mostrando como resultado que la mayoría de encuestados se encuentra entre los 46 y 60 años con un 41,4%, seguido del grupo poblacional de los 31 a los 45 años, con un 31,9% de participación; luego el grupo etario entre los 16 y los 30 años con un 16,7%, finalmente encontramos a la población mayor de 60 años con un 9,7% de participación.

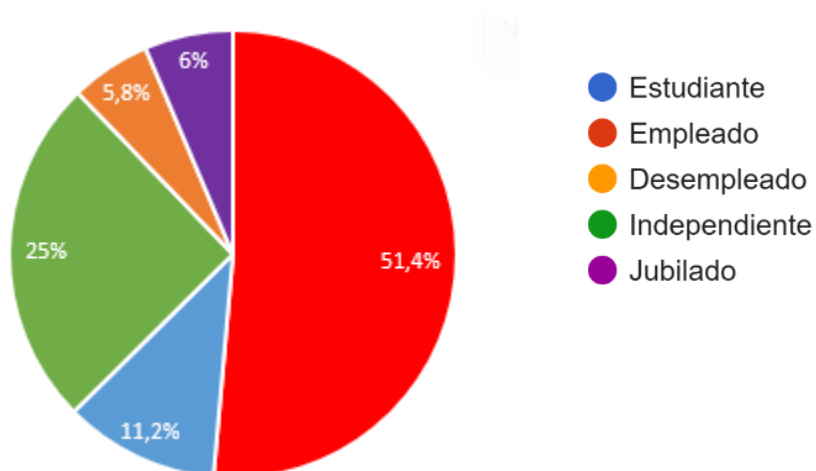
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 9. Sexo del encuestado



Por su parte, en la figura 9 se observa que el 59,4% de la población encuestada es del sexo femenino, mientras que el 40,4% son del sexo masculino.

Figura 10. Estado actual del encuestado.

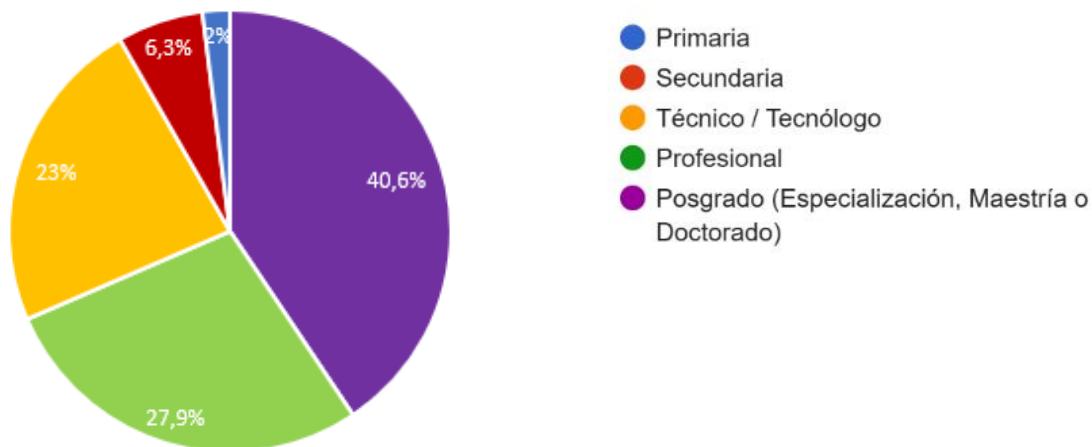


Con respecto al estado actual de los encuestados, se pudo observar que el 51,4% de ellos son empleados y por ende cuentan con un ingreso mensual principalmente fijo, seguidamente están los independientes con un 25,2% de la población encuestada; por otra parte, el 11,2% son

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

estudiantes y, finalmente con un porcentaje similar de participación están los jubilados y desempleados, quienes en conjunto cuentan con un 12,2%.

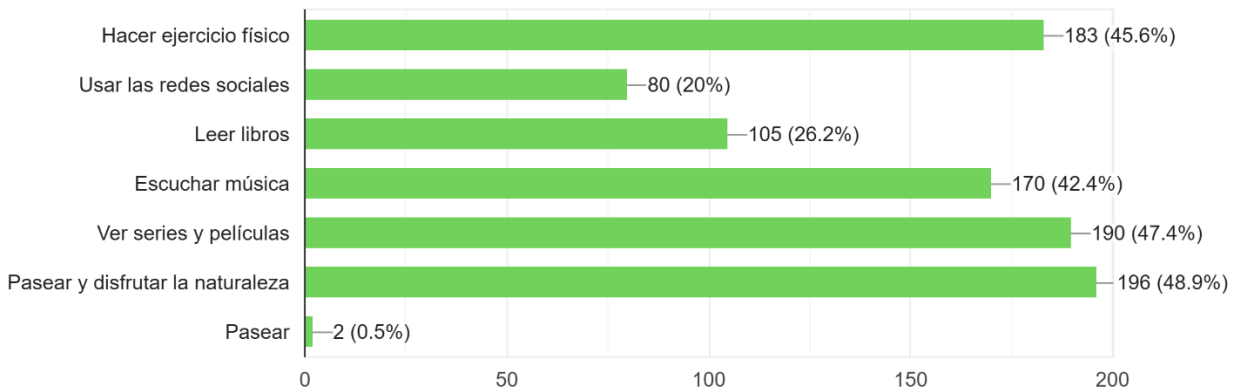
Figura 11. Nivel académico del encuestado.



En cuanto al nivel académico de los encuestados, se pudo observar que el posgrado, es el grupo con mayor participación siendo esta del 40,6% en este se encuentran los profesionales que cuentan con al menos una especialización. Seguido de este grupo están los profesionales con un 27,9% de participación, el 23,2% corresponde a encuestados cuyo nivel académico es de técnico o tecnólogo, finalmente, la participación restante del 8,3% de encuestados se encuentra en el nivel de secundaria o primaria.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

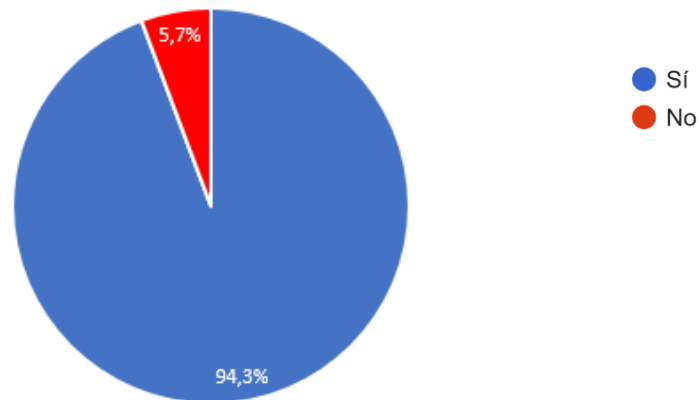
Figura 12. Pasatiempos del encuestado



Con respecto a los pasatiempos favoritos de los encuestados, se pudo observar que la mayoría cuenta con hábitos saludables entre los que se destaca el ejercicio físico con 45,6%, los paseos y conexión con la naturaleza con 48,9% de encuestados, lo anterior mencionado, se podría ver reflejado o influir directamente en el consumo de productos que aporten más nutrientes y vitaminas como el yogurt griego. Por otra parte, los otros pasatiempos que también poseen una participación considerable entre los encuestados son ver series y películas 47,4%, escuchar música con un 42,4%, la lectura con 26,2% y el uso de redes sociales 20%.

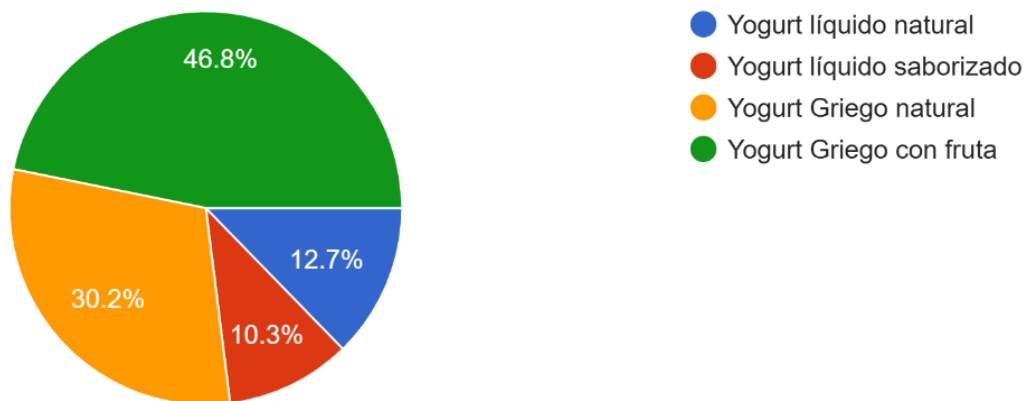
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Figura 13. Preferencia de consumo



En la figura 13, se indaga sobre las preferencias de consumo entre los encuestados, dando como resultado que el 94,3% les gusta consumir yogurt, mientras que el 5,7% no consume este producto. En la figura 14, se puede expandir la información sobre las preferencias de consumo.

Figura 14. Tipo de yogurt preferido

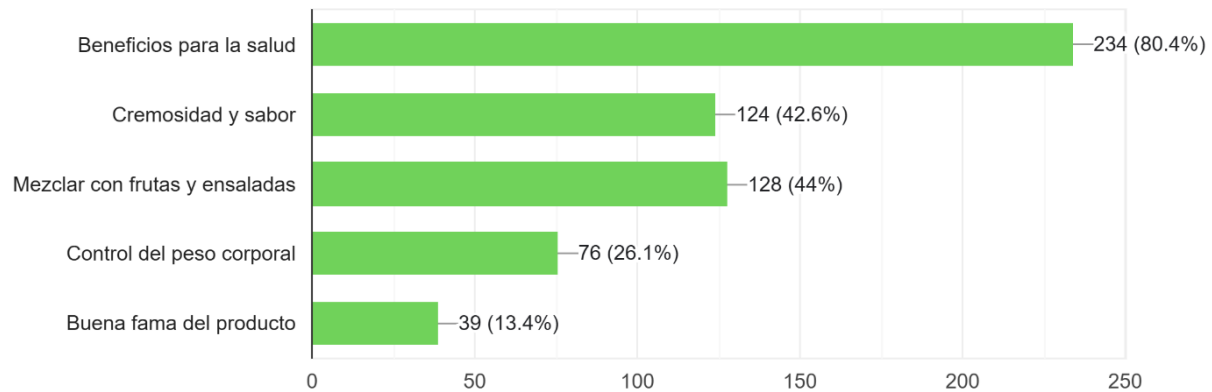


Gracias a la encuesta se observó que el yogurt griego con fruta es el preferido por los participantes, teniendo un 46,8% de participación, esto se puede deber a las cualidades naturales, las vitaminas y la poca cantidad de azúcar que representa en el consumo diario, asimismo, el yogurt griego natural posee el 30,2% de participación, siendo el segundo derivado lácteo con mayor

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

participación en la encuesta. Finalmente, el yogurt líquido natural y de sabores cuenta con una participación similar, siendo de 12,7% y 10,3%.

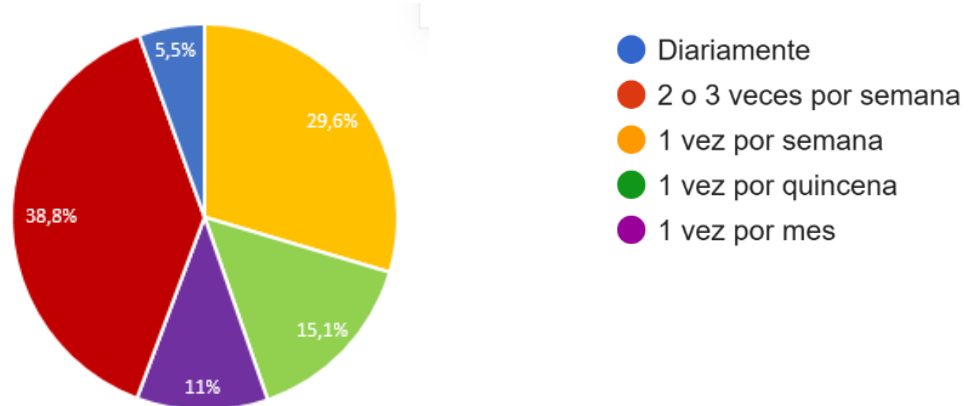
Figura 15. Motivos de compra del encuestado.



En la figura 15 se puede inferir que el mayor motivo para consumir yogurt griego son los beneficios para la salud, con un 80,4%, seguido del hecho de poder mezclarlo con frutas y ensaladas y su cremosidad y sabor, con un 44% y 42,6% respectivamente. El 26,1 % de los encuestados argumentan que sirve para el control del peso corporal y finalmente un 13,4% lo consumen por la buena fama del producto.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

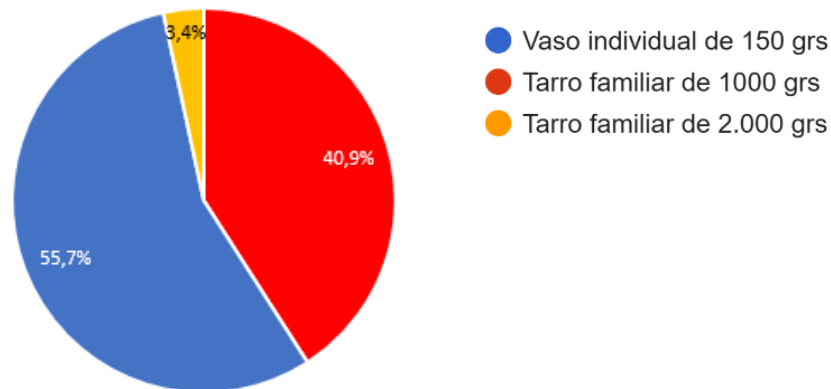
Figura 16. Frecuencia de consumo del encuestado.



La figura 16 nos muestra la frecuencia del consumo de yogurt griego, donde la mayoría con un 38,8% lo consume 2 o 3 veces por semana, mientras que el 29,6% lo consume una vez a la semana. Asimismo, un 15,1% de los encuestados admiten consumir yogurt griego quincenalmente, mientras que el 11% lo hace mensualmente. No obstante, el 5,5% consume yogurt griego todos los días. De lo anterior se puede inferir que un 73,9% consume yogurt griego frecuentemente, mientras que un 27,1% lo hace quincenal o mensualmente.

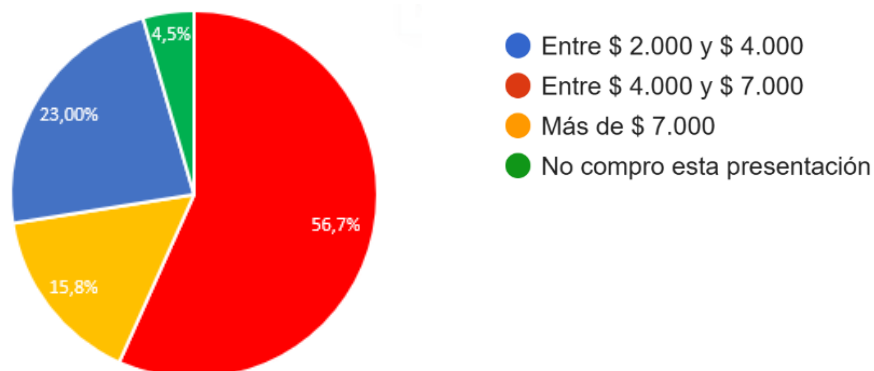
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 17. Presentación preferida del encuestado.



Esta figura muestra claramente la presentación preferida del yogurt griego, pues la mayoría prefiere el vaso individual de 150 grs, con un 55,7% de encuestados, mientras que el 40,9% prefiere la presentación de tarro familiar de 1.000 grs. Solo el 3,4% prefieren la presentación familiar de 2.000 grs.

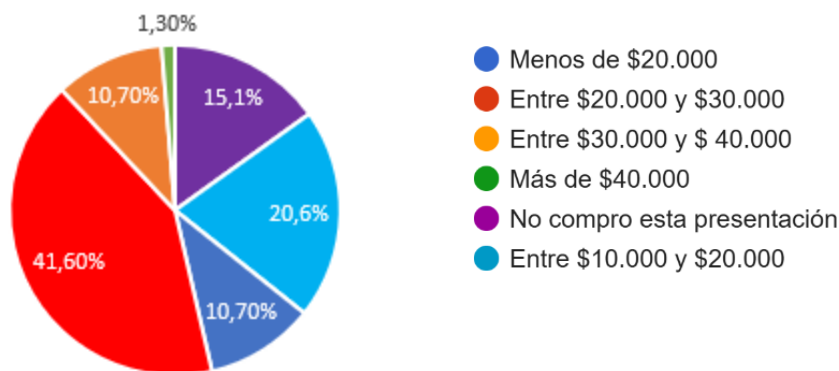
Figura 18. Rango de precios presentación individual.



En cuanto al rango de precios que paga por la presentación individual del vaso de 150 grs. promedio, la mayoría de los encuestados paga entre \$4.000 y \$7.000 por vaso, mientras el 23% compra el vaso individual con precios entre \$2.000 y \$4.000. Solo el 15,8% de los encuestados paga más de \$7.000 por un vaso individual del yogurt griego.

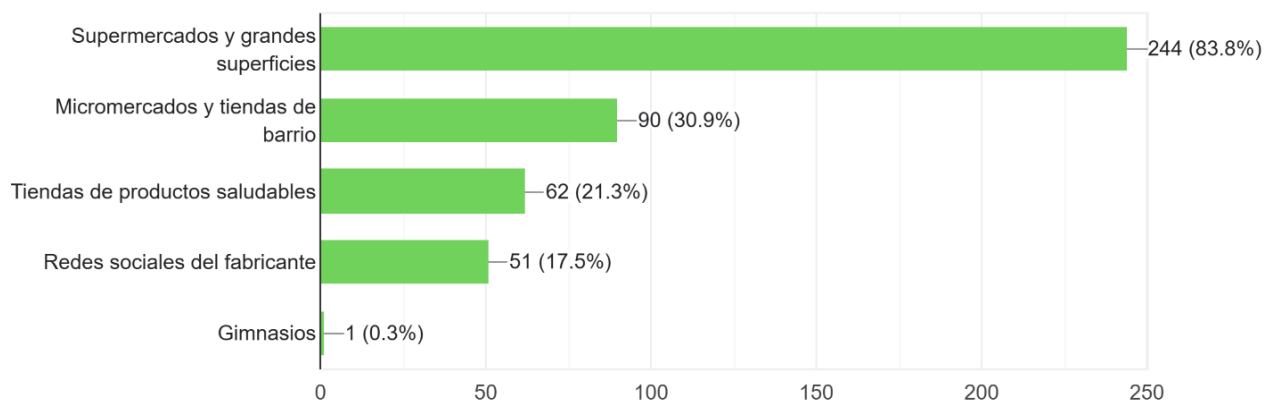
PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 19. Rango de precios presentación familiar.



En cuanto a la presentación familiar de aproximadamente 1.000 grs, la mayoría, es decir el 41,6% paga entre \$20.000 y \$30.000 por un tarro, mientras que el 20,6% la compra a un precio menor de \$20.000 y el 10,7% paga por esta presentación entre \$30.000 y \$40.000. Solo el 1,3% paga más de \$ 40.000 por esta presentación de yogurt griego.

Figura 20. Canales de compra.

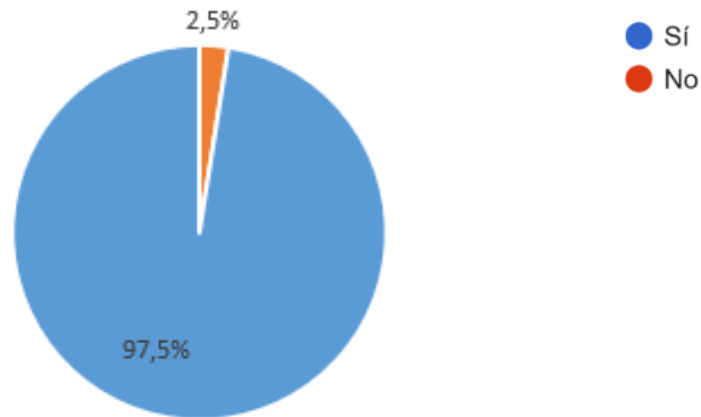


La figura 20 indica que el canal de compras más usado son los supermercados y grandes superficies, con un 83,8%, seguido por los micromercados y las tiendas de barrio, con un 30,9%. Otra participación aceptable la tienen las tiendas de productos saludables con un 21,3% y

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

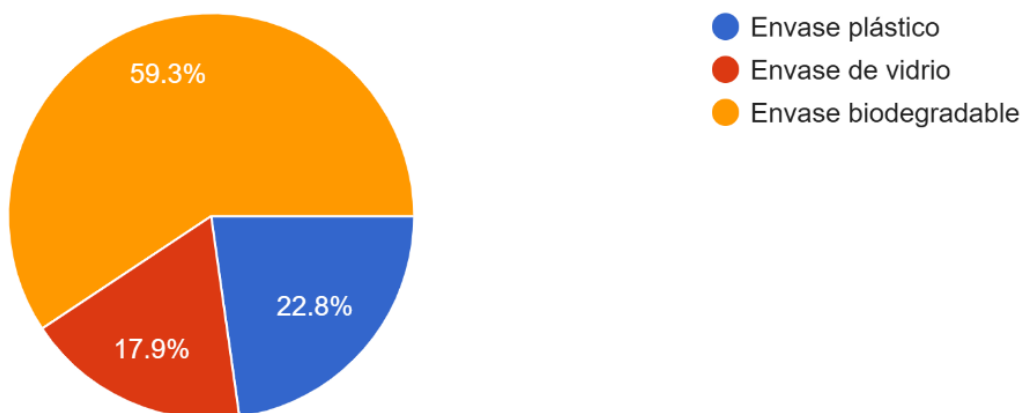
finalmente las redes sociales con un 17,5%. Los gimnasios casi no tienen participación en esta encuesta, con un 1,3% de los encuestados.

Figura 21. Disposición a la compra de un nuevo yogurt griego artesanal 100% natural.



Frente a esta pregunta, la gran mayoría, con un 97,5%, respondió que sí está dispuesta a comprar un nuevo yogurt griego 100% natural y artesanal con altos estándares de calidad, frente a un 2,5% de personas que no estarían dispuestas.

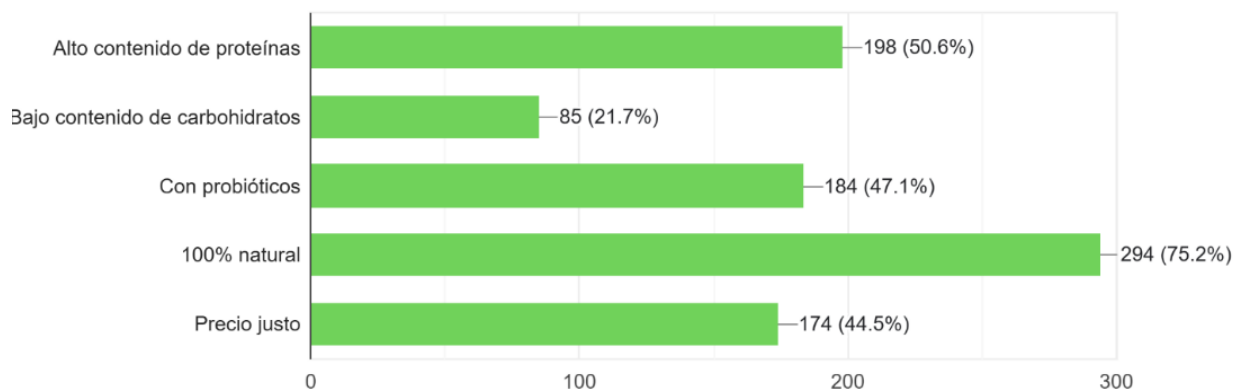
Figura 22. Envase preferido.



PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

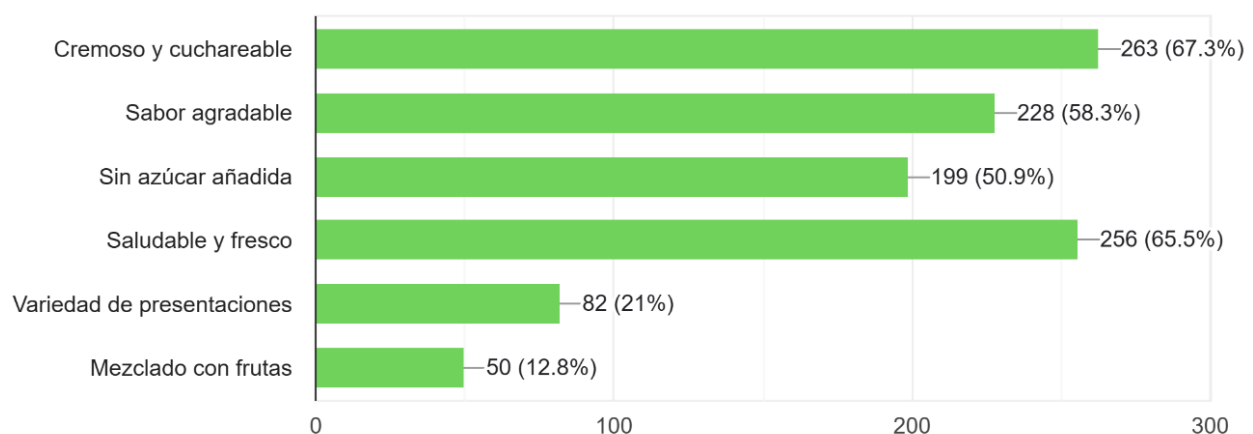
En cuanto al envase preferido para el yogurt griego, la encuesta arrojó que el 59,3% prefiere los envases biodegradables, seguido por un 22,8% que los prefiere de plástico reciclable y finalmente un 17,9% que gusta más de los envases de vidrio.

Figura 23. Aspectos para compra.



Los tres aspectos que la mayoría considera importantes al momento de comprar un yogurt griego son: que sea 100% natural, que contenga alto contenido de proteínas y probióticos. En menor importancia consideran que el precio sea justo y que tenga bajo contenido de carbohidratos.

Figura 24. Características yogurt natural.



PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Con respecto a las características que los encuestados consideran que debe tener un buen yogurt griego, están en orden de importancia: cremoso y cuchareable, saludable y fresco, que su sabor sea agradable y que no tenga azúcar añadida. En menor importancia está que tenga variedad de presentaciones y que esté mezclado con frutas.

5.1.2 Análisis del producto y sector

En Floridablanca y el área metropolitana de Bucaramanga se ha venido presentando un auge con respecto a la venta, distribución y fabricación de productos realizados a través de los lácticos, según el periódico Vanguardia Liberal, tan solo en el segundo trimestre del año 2022, los bumanguenses gastaron más de 111 mil millones de pesos en derivados lácteos (un incremento del 22%) siendo la necesidad y el gusto los principales factores que influyeron en dicho aumento (Redacción Economía , 2022); del mismo modo y gracias al proyecto denominado “Alpes Santander Productivo” La Cámara de Comercio de Bucaramanga junato a "INNpulsa Colombia" lideraron el crecimiento del sector mencionado. Este no solo se debió a que los consumidores gastaron más, sino que también se tradujo en un incremento de la productividad cercano al 50%, sobre todo en siete (7) empresas locales. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

Por otra parte, según la base empresarial, existen 26 empresas en el área metropolitana de Bucaramanga, tal y como se muestra en la tabla 3; no obstante, entre estas empresas el yogurt griego no es el producto más comercializado, siendo el yogurt líquido o con sabores el que cuenta con una mayor producción en dichas empresas, dando como resultado que la venta y distribución del yogurt griego sea mayormente por empresas fuera de Santander que no contribuyen al fortalecimiento económico de la región.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Tabla 3. Empresas dedicadas a la elaboración de derivados lácteos en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Empresa	Ciudad	Departamento
Freskaleche SAS	Bucaramanga	Santander
Indulácteos de Colombia SAS	Bucaramanga	Santander
Indunilo S.A.	Bucaramanga	Santander
Coprolac Quesalac SAS	Bucaramanga	Santander
Productora de alimentos Alina SAS	Bucaramanga	Santander
Delilet SAS	Bucaramanga	Santander
Pipolac Ltda	Bucaramanga	Santander
Helados San Remo Ltda	Bucaramanga	Santander
Helados Olarpico SAS	Bucaramanga	Santander
Aso Pospenados	Bucaramanga	Santander
Productos Sarai Ltda	Bucaramanga	Santander
Maxlácteos SAS	Bucaramanga	Santander
Lácteos del Fonce SAS	Bucaramanga	Santander
Melakel SAS BIC	Bucaramanga	Santander
Helados Florentino SAS	Bucaramanga	Santander
Alimentos Monarca SAS	Bucaramanga	Santander
Asociación de campesinos Asoresurgir	Bucaramanga	Santander
Valentina Vida Mía SAS	Bucaramanga	Santander
Industria de dulces delicias Velenitas SAS	Bucaramanga	Santander
Qorban Lac SAS	Bucaramanga	Santander

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Alimentos Frescos del Oriente SAS	Bucaramanga	Santander
Natural Lac SAS	Girón	Santander
Dulces la Tradicional	Floridablanca	Santander
Productos artesanales de salud y bienestar	Floridablanca	Santander
Indulácteos de la abuela	Piedecuesta	Santander
Distribuciones bumanguesas	Piedecuesta	Santander

Nota: Elaboración propia

Por otra parte, las empresas cuya actividad económica tiene mayor similitud a Yogourmet se encuentran ubicadas en emprendimientos locales que, fabrican, comercializan y distribuyen yogurt griego artesanal, siendo así que la gran mayoría no dispone de punto físico y su comercialización es netamente a través de las redes sociales o del “voz a voz” de los consumidores habituales. Tras una búsqueda, se encontraron algunos emprendimientos cuya discusión se verá mejor reflejada en la competencia.

5.1.3 Canales de distribución

Los canales de distribución posibilitan que la compañía alcance a un número más amplio de clientes por medio de diversas tácticas. Por otro lado, los canales directos, como las redes sociales, los puntos físicos y las ventas por catálogo, facilitan que el negocio se comuniqué directamente con sus consumidores, lo cual aumenta la interacción y les brinda una experiencia mejorada en su compra. Para el caso del yogurt griego artesanal, gracias a este modelo de venta se puede establecer lazos más fuertes y aumentar el alcance de aspectos claves como lo es la trazabilidad de los alimentos y la autenticidad del producto, los canales que implementará la empresa son los siguientes:

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Ventas en punto físico
- Ventas en redes sociales
- Ventas por catalogo

Por otra parte, la empresa buscará ampliar su alcance y llegar a un número mayor de consumidores mediante la venta de sus productos a través de canales indirectos entre los cuales se realizará la distribución por pequeños establecimientos de productos saludables, este modelo de distribución amplía el alcance, genera mayor visibilidad de marca y permite a la empresa acceder a economías a escala.

5.1.4 Publicidad y promoción

En la actualidad, la forma como se experimenta la publicidad ha cambiado, desde el comportamiento del consumidor hasta las estrategias de promoción y marketing. En la Revista de Ciencias y Arte (2024) Se investigó el rol de los creadores de contenido digital en la publicidad latinoamericana, y se concluyó que, gracias a estos personajes, se pueden transformar ideas y cambiar actitudes de compra. Esto permite que exista más interacción entre el consumidor y el producto, e intensifica la conexión entre las comunidades y la marca correspondiente. (Reques Julca, 2024).

A pesar de que su fin primordial no es la venta directa de un artículo, las estrategias de marketing social se han fortalecido y se han transformado en un instrumento que, aparte de hacer publicidad de un producto, fomentan la búsqueda de una transformación en la conducta del cliente, sensibilizando sobre los hábitos de consumo y el uso responsable del marketing. En la revista Conocimiento, Identidad, Sociedad y Acción (2023) se discute la relevancia de estas estrategias y cómo su implementación está vinculada directamente con transformaciones sociales favorables y

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

duraderas, las cuales fomentan, a su vez, conductas más adecuadas y valores positivos que tienen un efecto positivo en la calidad de vida y disminuyen los efectos colaterales sobre la sociedad y el medio ambiente. (Ramírez Torres, Miranda Zavala, & Cruz Estrada, 2023)

Por otra parte, la revista Horizonte Empresarial (2022) Señala, basándose en un estudio de la bibliografía existente, el aumento constante del uso de las redes sociales durante los últimos años. Estas plataformas se han convertido en una de las herramientas más usadas por los emprendedores para expandir su clientela, ofrecer un servicio más personalizado, mejorar la interacción y elevar la visibilidad de sus productos. Así, el empleo de las redes sociales no solo produce ventajas para la compañía, sino también para los clientes, pues estos tienen la posibilidad de comunicarse directamente con el empresario. (Merino Cava & Valdiviezo Sir, 2022)

“Yogourmet” decide implementar las siguientes tácticas debido a estos cambios y a la necesidad de ajustarse a las tendencias publicitarias más recientes:

Estrategia digital con creadores de contenido: con la digitalización de la publicidad el papel de los influenciadores ha cambiado el panorama, pues mediante el uso de herramientas como “reels”, “publicaciones” o “historias” se ha logrado establecer una conexión emocional que puede llegar a audiencias masivas, creando de esta forma una nueva tendencia o necesidad de compra entre los consumidores, lo cual beneficiaría a “Yogourmet”.

Estrategia de marketing social: Al ofrecer un producto natural, artesanal y saludable, la publicidad de “Yogourmet” puede orientarse a transmitir un mensaje que destaque las cualidades del producto, con el potencial de influir positivamente en los hábitos de compra y ofrecer a los consumidores un cambio sostenible y beneficioso.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Estrategia en redes sociales: La empresa Yogourmet busca consolidar su presencia en diversas plataformas digitales mediante campañas publicitarias pagadas (ads), con el objetivo de generar nuevos vínculos y conexiones. Al mismo tiempo, se propone establecer un canal directo que permita exhibir sus productos e incentivar una interacción más cercana con los consumidores.

5.2 Análisis técnico

5.2.1 Localización macro (ciudad) y micro (dirección)

Se proyecta instalar la empresa en un local independiente con un área mínima de 60 metros cuadrados y con todos los servicios públicos, dentro del casco urbano de Floridablanca o en sus alrededores, con una proyección de arrendamiento de \$2.000.000 mensuales.

5.2.2 Personal

La estructura inicial de la empresa incluye un personal de tres (3) empleados directos y un contador cuyo contrato será por prestación de servicios, estos garantizan el buen funcionamiento y la capacidad de producción necesaria.

- **Administrador (1):** Responsable de la supervisión general del negocio, toma de decisiones estratégicas, planificación de crecimiento, marketing y ventas, contacto con clientes, promoción en redes sociales, y gestión de relaciones con proveedores y puntos de venta.
- **Jefe de Producción (1):** Encargado de la coordinación del proceso productivo (empaquetamiento, preparación de ingredientes y fermentación), gestión de inventarios, control de calidad, administración de los pagos a proveedores y facturación. Si es posible, que sea una mujer la cabeza de familia para alcanzar la meta de darle a la empresa una perspectiva social.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- **Auxiliar de Producción (1):** Encargado de apoyar la preparación de ingredientes, asistencia en las etapas de fabricación, empaquetado, limpieza de equipos, y otras tareas relacionadas con la producción y mantenimiento del espacio. Este cargo también puede ser, en lo posible, para una mujer cabeza de familia.
- **Contador (1):** Elaboración de estados financieros, manejo de las finanzas empresariales, cumplimiento de obligaciones fiscales, nómina y asesoría estratégica.

5.2.3 Tamaño de planta

Para optimizar la producción de la compañía artesanal en su fase inicial, se recomienda una superficie mínima total de 60 m². El diseño de las áreas debe ser lógico para facilitar una circulación eficaz, mientras se cumple con las normas de higiene y seguridad. Se muestra a continuación una distribución sugerida por zona o área funcional:

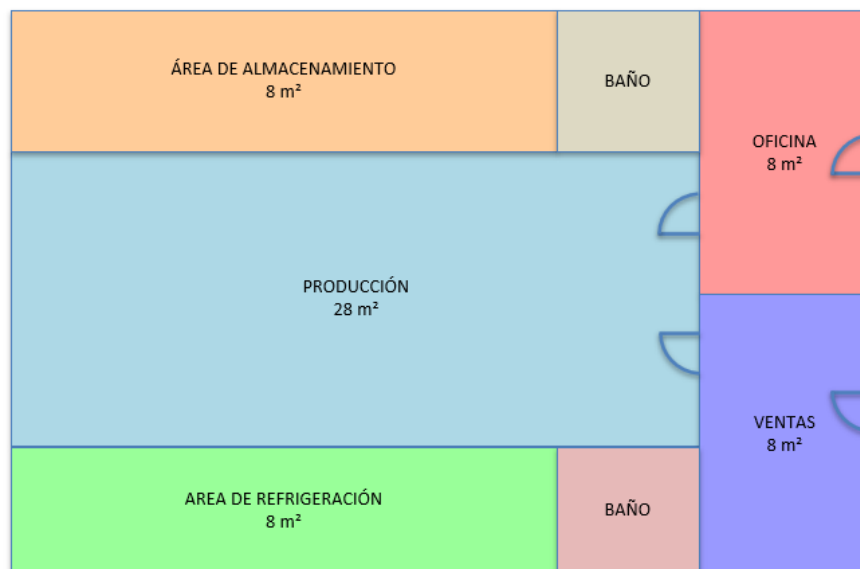
- **Zona de Producción (28 m²):** Ubicada al fondo del espacio para evitar la contaminación cruzada. Con acceso directo al área de almacenamiento de insumos y la refrigeración, para facilitar la logística. Con espacio suficiente para maquinaria, mesas de trabajo y equipos.
- **Almacenamiento (8 m²):** Colocado cerca de la zona de producción, para facilitar el acceso a materias primas e insumos durante la producción.
- **Refrigeración (8 m²):** Cerca de la zona de producción para almacenar el yogurt terminado, con acceso directo desde la zona de producción. Esta área es para almacenar productos terminados y asegurar su conservación.
- **Oficina (8 m²):** Ubicada en una zona separada, cerca de la entrada o la salida del espacio, para tener acceso al punto de venta sin interferir con la producción.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Punto de venta (8 m²): Ubicado cerca de la entrada o al frente del espacio para facilitar las ventas y la interacción con los clientes.

A continuación, se muestra el esquema del plano inicial de la empresa:

Figura 25. Esquema inicial "Yogourmet"



Nota: Elaboración propia.

5.2.4 Maquinaria y equipo

Tabla 4. Maquinaria y equipo requerido.

Equipo	Cantidad	Precio Unit	Subtotal
Balanza digital	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Batidora x 20 L	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Bowls de acero inoxidable x 5 L	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Colador industrial o tela de filtrado	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Congelador horizontal 300 L	1	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000
Dosificador de pistón 100–1000 ml	1	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Estanterías	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Filtro de agua industrial	1	\$ 2.950.000	\$ 2.950.000
Fregadero industrial 2 pozos	1	\$ 1.610.000	\$ 1.610.000

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Lavamanos de pedal	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Marmita x 50 L	2	\$ 3.600.000	\$ 7.200.000
Mesas de trabajo INOX	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Nevera exhibidora Indurama 440 L	1	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000
Olla de acero inoxidable 5 litros	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Phmetro para yogurt	1	\$ 345.000	\$ 345.000
Termómetro digital	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Utensilios	1	\$ 300.000	\$ 300.000
			\$ 38.565.000

Nota: Elaboración propia.

La inversión inicial en maquinaria y equipo es de \$38.565.000, con precios de 2025 en pesos colombianos.

5.2.5 *Flujograma del proceso de elaboración.*

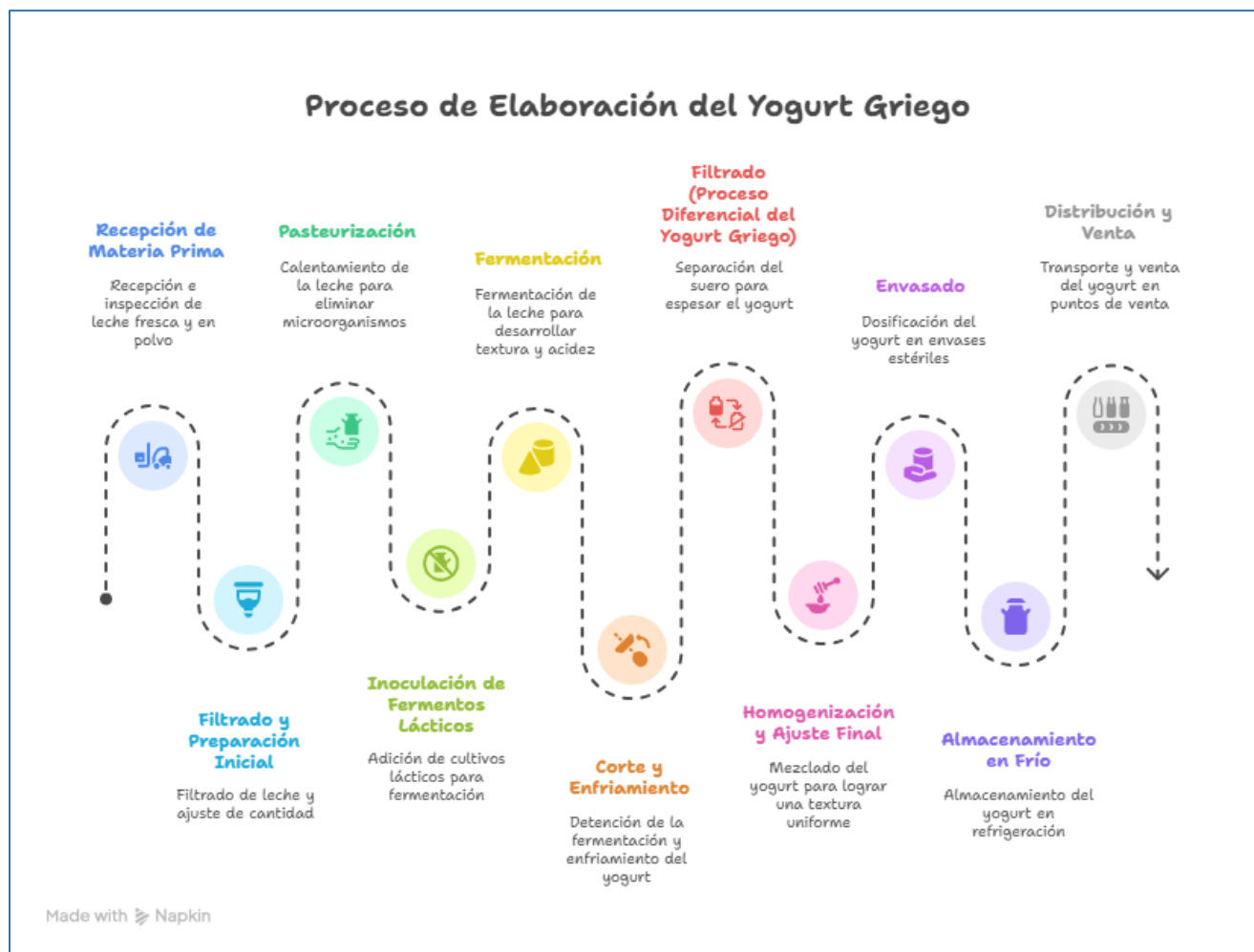
- 1. Recepción de Materia Prima:** Recepción de la leche fresca (principal insumo). Inspección visual y control de calidad básico (olor, color, temperatura). Registro de proveedores y cantidades recibidas.
- 2. Filtrado y Preparación Inicial:** Filtrado de la leche para eliminar impurezas. Ajuste de cantidad y almacenamiento temporal en tanque.
- 3. Pasteurización:** Calentamiento de la leche a temperatura controlada (aprox. 85 °C por 30 minutos). Eliminación de microorganismos indeseables. Enfriamiento rápido hasta temperatura de inoculación (40–45 °C).
- 4. Inoculación de Fermentos Lácticos:** Adición de cultivos lácticos específicos para yogurt. Agitación suave para homogenizar.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

5. **Fermentación:** Mantenimiento a temperatura controlada (40–45 °C). Tiempo aproximado: 6–8 horas. Formación de la textura y acidez deseada (pH 4.5 aprox.).
6. **Corte y Enfriamiento:** Detención de la fermentación al alcanzar la acidez adecuada. Enfriamiento a 4 °C para estabilizar el producto.
7. **Filtrado o Colado:** Colado en bolsas de tela, filtros o equipo industrial para separar el suero (lactosuero). Tiempo de escurrido: 8–12 horas (dependiendo de la textura deseada). Resultado: Yogurt griego más denso y cremoso.
8. **Homogenización y Ajuste Final:** Mezclado del yogurt colado para lograr textura uniforme. Posible adición de endulzantes naturales, frutas o saborizantes (si aplica).
9. **Envasado:** Dosificación en envases estériles (vidrio, polipropileno grado alimenticio o PET). Sellado hermético. Etiquetado con información nutricional, fecha de elaboración y vencimiento.
10. **Almacenamiento en Frío:** Conservación en refrigeración entre 2–6 °C. Control de inventario por lotes.
11. **Distribución y Venta:** Transporte en cadena de frío. Entrega en puntos de venta, domicilios o clientes institucionales. Exhibición en vitrina refrigerada para venta directa.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Figura 26. Flujograma del proceso de elaboración



Nota: Elaboración propia.

5.2.6 Insumos y materia prima.

Tabla 5. Insumos y materia prima.

Categoría	Insumo / Materia Prima	Unidad de medida	Cantidad aproximada	Observaciones técnicas
Materia prima	Leche en polvo entera y pasteurizada	Kilos	3	Se requieren 12 L de leche en polvo para obtener 10 L de yogurt griego (debido al filtrado del suero). Con 0,25 del contenido del sobre se inoculan 12 L de leche para obtener 10 L de yogurt
Cultivos lácticos	Cultivo termófilo con <i>Lactobacillus bulgaricus</i> y	1 sobre x 50 LU	0,25 sobre	

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

	<i>Streptococcus thermophilus</i>			
Agua	Agua potable filtrada	Litros	10	Para dilución de la leche en polvo
Agua para limpieza	Agua potable filtrada	Litros	Según necesidad	Para limpieza y sanitización
Filtrado	Tela de algodón alimentaria (manta de cielo / muselina)	Metros cuadrados	1	Reutilizable si se lava y desinfecta correctamente.
Recipientes proceso	Tinas o baldes de acero inoxidable grado alimenticio	Unidades	3	Para filtrado y reposo.
Envases finales	Vasos de plástico grado alimenticio con tapa inyectable (950 ml)	Unidades	10	Para envasar 10 L (10 porciones de 950 ml).
Tapas	Tapas herméticas	Unidades	10	Garantizan inocuidad y presentación profesional.
Higiene	Jabón neutro biodegradable	Litros	0,5	Para limpieza de utensilios y superficies.
Sanitización	Solución de Hipoclorito al 5% o vinagre blanco	Litros	2	Para desinfección natural de equipos y telas.

Nota: Elaboración propia.

5.3 Análisis administrativo y legal

5.3.1 Tipo de sociedad

Se pretende constituir una empresa que sea una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), la cual puede ser formada por uno o múltiples individuos, ya sean personas naturales o jurídicas, que asumen la responsabilidad sobre el valor de sus respectivas acciones. La ley 1258 de 2008 regula esa sociedad en donde se establece lo siguiente:

Artículo 5. La sociedad por acciones simplificada se constituirá a través de un contrato o acto unilateral, documentado en privado y registrado en la Cámara de Comercio del lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal. Este documento deberá contener al menos lo siguiente:

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

1. Nombre, documento de identidad y dirección de residencia de los tenedores de acciones.
2. Nombre de la sociedad o razón social, seguido de la expresión “sociedad por acciones simplificada” o las siglas S.A.S.
3. La sede principal de la sociedad y las diferentes sucursales que se funden en el mismo momento de su establecimiento.
4. El término de duración, en caso de no ser indefinido. Si no se manifiesta nada en el acto de constitución, se interpretará que la sociedad ha sido constituida por tiempo indefinido.
5. Una declaración completa y clara de las actividades principales, salvo que se indique que la empresa podrá llevar a cabo cualquier actividad civil o comercial permitida. Si en el acto de constitución no se expresa nada, se asumirá que la sociedad podrá llevar a cabo cualquier actividad legal.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado; la clase, cantidad y valor nominal de las acciones que representan el capital; así como el método y los términos de pago de estas.
7. El método de gestión y el nombre, los poderes y el documento de identidad de sus administradores. En cualquier caso, se debe nombrar al menos un representante legal.

5.3.2 Normatividad

Para la constitución y habilitación de la empresa luego de establecer el tipo de sociedad se realizará la matrícula mercantil, RUES, además, de la inscripción a RUT y responsabilidades fiscales; luego facturación electrónica bajo la Resolución DIAN 000042 de 2020. Por otra parte, para el funcionamiento del establecimiento, un estudio de suelos y de bomberos tramitado con la alcaldía y la normatividad de cada región.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

5.3.2.1 Permisos y requisitos sanitarios

- Marco sanitario general de alimentos: Resolución 2674 de 2013 (MinSalud). Establece BPM/POES, agua segura, higiene. Para lácteos como el yogur, aplica Registro Sanitario ya que el riesgo es alto.
- Trámite ante INVIMA para registro sanitario de alimentos.
- Acatamiento del Decreto 616 de 2006 (normativa técnica para la leche destinada al consumo humano) y de sus modificaciones
- Decreto 1880 de 2011 (requisitos para la venta de leche cruda).
- BPM/POES obligatorios de acuerdo con la Resolución 2674 de 2013 (instalaciones, flujo, limpieza y desinfección, control de plagas, administración del agua, residuos, entre otros).
- Ley única reglamentaria del sector Trabajo: Decreto 1072, promulgado en el año 2015.
- Resolución 0312 de 2019: Estándares básicos para el sistema de administración de la seguridad y la salud laboral.
- Resolución 810 de 2021 Reglamento técnico de etiquetado nutricional y frontal de advertencia.

5.3.2.2 Normativa laboral

En cuanto a la normatividad laboral, se afiliarán a todos los empleados a seguridad social y a los aportes parafiscales.

- **Salud:** cotización total 12,5% del IBC (8,5% empleador y 4% trabajador) Ley 100 de 1993.
- **Pensión:** cotización total 16% (12% empleador y 4% trabajador).

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

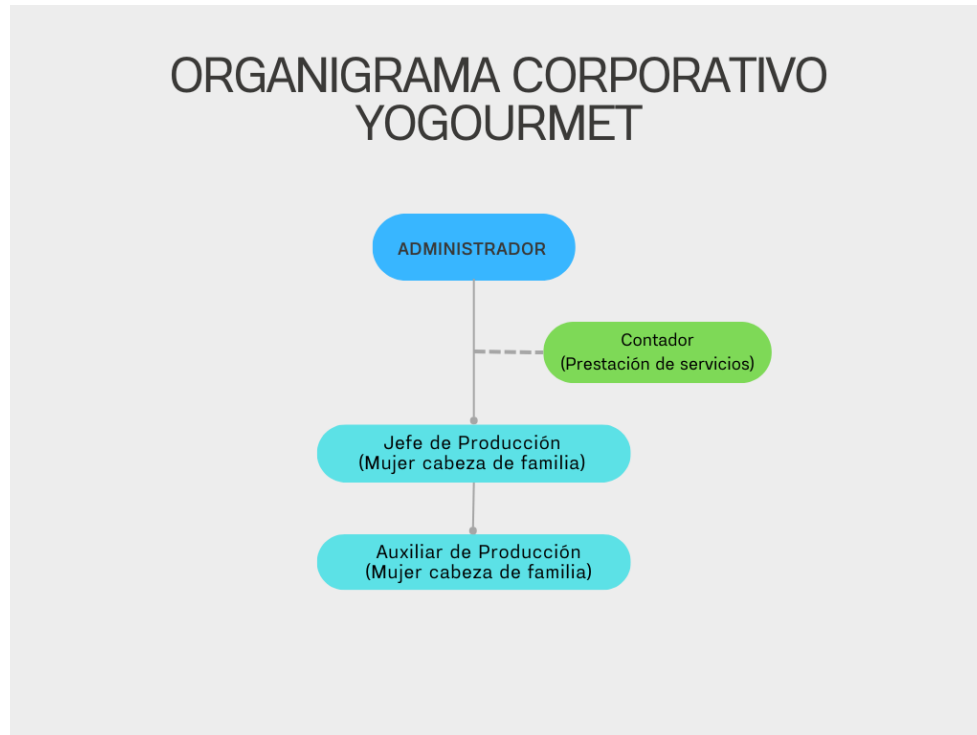
- **Riesgos laborales (ARL):** según clase de riesgo de la actividad. Ley 1562 de 2012 de riesgos laborales.
- **Caja de Compensación Familiar:** 4% base legal Ley 21 de 1982.
- **ICBF:** 3% base legal Ley 27 de 1974.
- **SENA:** 2% base legal Ley 119 de 1994.
- **Cesantías** (8,33%)
- **Intereses a las cesantías** (1%)
- **Prima** (8,33%)
- **Vacaciones** (4,17%)

5.3.3 Organigrama

El organigrama de “Yogourmet”, está organizado de forma vertical, lo que se representa en una estructura jerárquica cuya autoridad máxima se encuentra en la cima, siendo en este caso el gerente general, la línea de mando media está conformada por un jefe de producción, este recibe órdenes directas del gerente, además, es quien realiza la labor de atención y comunicación a los clientes, la comercialización de los yogures, siendo el enlace directo al mismo tiempo, con proveedores y pequeños distribuidores. Por último, se encuentra la parte operativa, que para “Yogourmet” está conforma por un auxiliar de producción y un mensajero, por su parte, el auxiliar se encarga de la elaboración, verificación de calidad, limpieza de equipos, empaquetado del producto, etiquetado y labores de inventario y almacenamiento mientras que el mensajero, se encarga de recoger, enviar, distribuir y entregar.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Figura 27. Organigrama Yogourmet



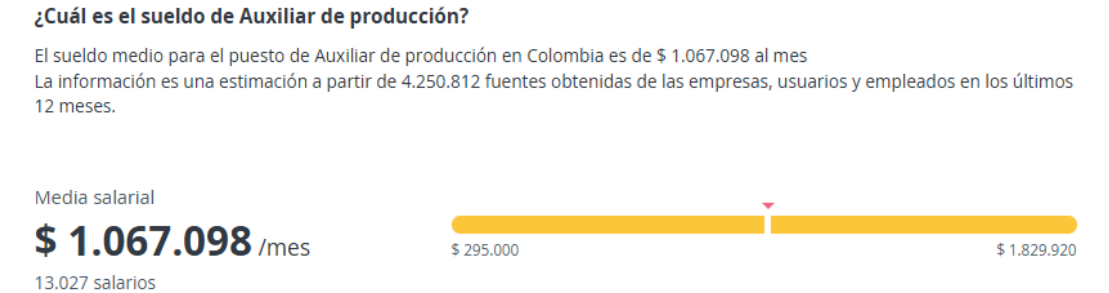
Nota: Elaboración propia

5.3.4 Salarios

En Colombia, según el ministerio de trabajo el salario mínimo para el año 2025 es de **\$1'423.500**. Para determinar los salarios de la empresa Yogourmet, se utilizó como referencia el portal empresarial “CompuTrabajo”, en el que se hizo una estimación basada en 4.233.661 fuentes recolectadas de compañías, trabajadores y clientes durante el último año. (CompuTrabajo, 2025). De acuerdo con estos datos, en Colombia el salario mensual promedio del puesto de “auxiliar de producción” es de \$1'067.098; no obstante, Yogourmet los empleará conforme a lo que estipula la ley y mantendrá el sueldo mínimo para el auxiliar de producción. Por otro lado, de acuerdo con la información del mismo sitio web, el promedio salarial del jefe de producción será de \$2'512.643 al mes; sin embargo, este puesto en la compañía tendrá un sueldo mensual de \$2'861.235. Finalmente, el administrador recibirá un salario mensual de \$3,558.750.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Figura 28. Salario promedio auxiliar de producción en Colombia.



Nota. Tomado de CompuTrabajo (2025)

Figura 29. Salario promedio jefe de producción en Colombia.



Nota. Tomado de CompuTrabajo (2025)

Figura 30. Salario promedio Administrador en Colombia.



Nota. Tomado de CompuTrabajo (2025)

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

5.3.5 Manual de funciones

5.3.5.1 Manual de funciones Gerente General

Tabla 6. Manual de funciones gerente general.

IDENTIFICACIÓN	
NIVEL DEL CARGO	Directivo
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Administrador
NÚMERO DE CARGOS	(1)
TIPO DE CONTRATO	Contrato a término fijo
OBJETIVO DEL CARGO	
Con el objetivo de asegurar que la organización funcione bien y así alcanzar las políticas y los objetivos planteados, planificar, organizar, dirigir y supervisar correctamente.	
PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	• Profesional universitario en áreas administrativas.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	• Posgrado en ciencias administrativas o económicas.
EXPERIENCIA	• Cinco años en cargos de nivel directivo.
COMPETENCIA	• Liderazgo • Capacidad de planificación y organización • Agilidad en la toma de decisiones • Dirección y desarrollo del personal • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de negociación

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Relaciones interpersonales
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Compromiso con la organización

Nota. Elaboración propia.

5.3.5.2 Manual de funciones jefe de producción

Tabla 7. Manual de funciones jefe de producción.

IDENTIFICACIÓN	
NIVEL DEL CARGO	Comercial
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de producción
NÚMERO DE CARGOS	(1)
TIPO DE CONTRATO	Contrato a término fijo
OBJETIVO DEL CARGO	
La creación y el crecimiento de las ventas a través del reconocimiento de oportunidades comerciales, la administración eficiente de los clientes actuales y potenciales, así como la promoción de los productos o servicios que ofrece la empresa.	
PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	• Bachiller comercial.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	• Técnico en áreas administrativas o comerciales.
EXPERIENCIA	• Dos años en cargos de nivel similar.
COMPETENCIA	• Comunicación efectiva • Orientación al cliente • Negociación

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Manejo de objeciones
- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo
- Iniciativa para buscar oportunidades
- Capacidad para superar rechazos

Nota. Elaboración propia.

5.3.5.3 Manual de funciones auxiliar de producción

Tabla 9. Manual de funciones auxiliar de producción.

IDENTIFICACIÓN	
JEFE INMEDIATO	Gerente General
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar de producción
NÚMERO DE CARGOS	(1)
TIPO DE CONTRATO	Contrato a término fijo
OBJETIVO DEL CARGO	
Ser responsable del funcionamiento y el mantenimiento del almacén, de los inventarios de bienes muebles de la compañía y manejar los procesos de producción, empaque y control de calidad sobre los productos.	
PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	• Bachiller académico.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	• Técnico en producción o en manejo de alimentos.
EXPERIENCIA	• Un año en cargos similares.
COMPETENCIA	• Experticia Técnica • Trabajo en equipo

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

-
- Creatividad e innovación
 - Orientación a resultados
 - Transparencia
 - Orientación al cliente
 - Compromiso con la organización
-

Nota. Elaboración propia.

5.4 Análisis de elementos financieros

El análisis integral de los indicadores financieros se realizó proyectando a un tiempo determinado de 5 años la producción y venta del producto y gracias a lo anterior se pudo demostrar que el proyecto de producción y comercialización de yogurt griego artesanal es económicamente viable y genera valor significativo para los inversionistas ya que este presenta un comportamiento económico adecuado y una rentabilidad positiva. Sin embargo, por un periodo de adaptación y alta inversión se presenta un momento inicial en el que se deben realizar ajustes operativos que deben considerarse en la evaluación.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

5.4.1 Estado de resultados proyectado.

Figura 31. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
VENTAS	\$ 277.440.000,00	\$ 307.460.400,00	\$ 338.674.100,00	\$ 371.358.100,00	\$ 405.590.500,00	\$ 441.322.100,00
Costo de la materia prima utilizada	\$ 58.714.119,08	\$ 64.251.198,79	\$ 70.509.540,22	\$ 77.083.184,33	\$ 83.965.286,78	\$ 91.127.675,09
Inventario inicial de materias primas	\$ 0,00	\$ 5.785.365,97	\$ 6.653.567,18	\$ 7.159.682,97	\$ 7.865.848,64	\$ 8.952.415,86
Compra de materias primas	\$ 64.499.485,05	\$ 65.119.400,00	\$ 71.015.656,00	\$ 77.789.350,00	\$ 85.051.854,00	\$ 91.786.196,00
Inventario final de materias primas	\$ 5.785.365,97	\$ 6.653.567,18	\$ 7.159.682,97	\$ 7.865.848,64	\$ 8.952.415,86	\$ 9.610.936,77
Costo de la Mano de obra directa	\$ 78.259.946,60	\$ 82.190.478,85	\$ 86.089.892,70	\$ 89.981.889,34	\$ 93.886.185,52	\$ 97.783.054,64
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 42.191.182,80	\$ 44.071.631,01	\$ 45.937.191,53	\$ 47.799.203,50	\$ 49.667.099,83	\$ 51.531.442,90
Depreciación maquinaria	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00
Costos fijos de fabricación	\$ 37.441.182,80	\$ 39.321.631,01	\$ 41.187.191,53	\$ 43.049.203,50	\$ 44.917.099,83	\$ 46.781.442,90
Costo de producción	\$ 179.165.248,48	\$ 190.513.308,65	\$ 202.536.624,45	\$ 214.864.277,17	\$ 227.518.572,13	\$ 240.442.172,63
Inventario inicial de producto terminado	\$ 0,00	\$ 14.250.636,25	\$ 14.462.503,67	\$ 14.646.693,81	\$ 14.828.493,28	\$ 15.010.675,56
Inventario final de producto terminado	\$ 14.250.636,25	\$ 14.462.503,67	\$ 14.646.693,81	\$ 14.828.493,28	\$ 15.010.675,56	\$ 15.192.483,10
COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA	\$ 164.914.612,23	\$ 190.301.441,23	\$ 202.352.434,31	\$ 214.682.477,69	\$ 227.336.389,85	\$ 240.260.365,09
UTILIDAD BRUTA	\$ 112.525.387,77	\$ 117.158.958,77	\$ 136.321.665,69	\$ 156.675.622,31	\$ 178.254.110,15	\$ 201.061.734,91
Gastos Operacionales	\$ 108.701.650,00	\$ 112.973.289,17	\$ 117.211.109,36	\$ 121.440.868,65	\$ 125.683.994,88	\$ 109.379.049,50
Gastos de administración	\$ 85.051.650,00	\$ 89.323.289,17	\$ 93.561.109,36	\$ 97.790.868,65	\$ 102.033.994,88	\$ 106.269.049,50
Gastos de amortización diferidos	\$ 20.540.000,00	\$ 20.540.000,00	\$ 20.540.000,00	\$ 20.540.000,00	\$ 20.540.000,00	
Depresiación Muebles y Enceres	\$ 3.110.000,00	\$ 3.110.000,00	\$ 3.110.000,00	\$ 3.110.000,00	\$ 3.110.000,00	\$ 3.110.000,00
Gastos de Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.823.737,77	\$ 4.185.669,59	\$ 19.110.556,32	\$ 35.234.753,66	\$ 52.570.115,27	\$ 91.682.685,41
Ingresos No Operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Intereses recibidos						
Gastos No Operacionales	\$ 12.928.319,84	\$ 10.952.876,66	\$ 8.326.000,79	\$ 5.904.619,88	\$ 3.113.347,76	\$ 0,00
Intereses pagados	\$ 12.928.319,84	\$ 10.952.876,66	\$ 8.326.000,79	\$ 5.904.619,88	\$ 3.113.347,76	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-\$ 9.104.582,07	-\$ 6.767.207,07	\$ 10.784.555,53	\$ 29.330.133,78	\$ 49.456.767,51	\$ 91.682.685,41
Impuesto de Renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.774.594,44	\$ 10.265.546,82	\$ 17.309.868,63	\$ 32.088.939,89
Reserva Legal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.078.455,55	\$ 2.933.013,38	\$ 4.945.676,75	\$ 9.168.268,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 9.104.582,07	-\$ 6.767.207,07	\$ 5.931.505,54	\$ 16.131.573,58	\$ 27.201.222,13	\$ 50.425.476,98

Nota: Elaboración propia

5.4.1.1 Producción esperada

Figura 32. Producción Esperada

PRODUCCIÓN ESPERADA						
Producto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vaso individual 150 grs (30 gr de fruta)	Und a producir	8.448	8.066	8.449	8.831	9.215
Vaso individual 150 grs (sin fruta)	Und a producir	4.224	4.033	4.225	4.417	4.609
Pote 1.000 grs (natural)	Und a producir	5.280	5.042	5.282	5.521	5.761
Pote de 2.000 grs (natural)	Und a producir	2.112	2.017	2.113	2.209	2.305

Nota: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

5.4.1.2 Proyección de ventas/ingresos año 1

Figura 33. Proyección de ventas/ingresos año 1

PROYECCIÓN DE VENTAS / INGRESOS AÑO 1								
Producto	Cantidad Gr	%	Precio unitario	Unid / semana	Unid / mes	Unid / año	Ventas \$ año	%
Vaso individual 150 grs (30 gr de fruta)	120	3,73%	\$ 6.000	160	640	7.680	\$ 46.080.000,00	42,11%
Vaso individual 150 grs (sin fruta)	150	4,66%	\$ 5.000	80	320	3.840	\$ 19.200.000,00	21,05%
Pote 1.000 grs (natural)	950	29,50%	\$ 25.000	100	400	4.800	\$ 120.000.000,00	26,32%
Pote de 2.000 grs (natural)	2.000	62,11%	\$ 48.000	40	160	1.920	\$ 92.160.000,00	10,53%
TOTAL		100,00%		380	1.520	18.240	\$ 277.440.000,00	100,00%

Nota: Elaboración propia

5.4.1.3 Proyección de ventas esperadas

Figura 34. Proyección de ventas esperadas

VENTAS ESPERADAS							
Producto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Vaso individual 150 grs (con fruta)	Precio Und	\$ 6.000,00	\$ 6.400,00	\$ 6.800,00	\$ 7.200,00	\$ 7.600,00	\$ 8.000,00
	Cantidad	7.680	8.066	8.449	8.831	9.215	9.598
	Total Ingresos	\$ 46.080.000,00	\$ 51.622.400,00	\$ 57.453.200,00	\$ 63.583.200,00	\$ 70.034.000,00	\$ 76.784.000,00
Vaso individual 150 grs (sin fruta)	Precio Und	\$ 5.000,00	\$ 5.300,00	\$ 5.600,00	\$ 5.900,00	\$ 6.200,00	\$ 6.500,00
	Cantidad	3.840	4.033	4.225	4.417	4.609	4.801
	Total Ingresos	\$ 19.200.000,00	\$ 21.374.900,00	\$ 23.660.000,00	\$ 26.060.300,00	\$ 28.575.800,00	\$ 31.206.500,00
Pote 1.000 grs (natural)	Precio Und	\$ 25.000,00	\$ 26.300,00	\$ 27.600,00	\$ 28.900,00	\$ 30.200,00	\$ 31.500,00
	Cantidad	4.800	5.042	5.282	5.521	5.761	6.001
	Total Ingresos	\$ 120.000.000,00	\$ 132.604.600,00	\$ 145.783.200,00	\$ 159.556.900,00	\$ 173.982.200,00	\$ 189.031.500,00
Pote de 2.000 grs (natural)	Precio Und	\$ 48.000,00	\$ 50.500,00	\$ 52.900,00	\$ 55.300,00	\$ 57.700,00	\$ 60.100,00
	Cantidad	1.920	2.017	2.113	2.209	2.305	2.401
	Total Ingresos	\$ 92.160.000,00	\$ 101.858.500,00	\$ 111.777.700,00	\$ 122.157.700,00	\$ 132.998.500,00	\$ 144.300.100,00
TOTAL		\$ 277.440.000,00	\$ 307.460.400,00	\$ 338.674.100,00	\$ 371.358.100,00	\$ 405.590.500,00	\$ 441.322.100,00

Nota: Elaboración propia.

5.4.1.4 Proyección costo de materia prima por producto

Figura 35. Costo de materia prima litro de yogurt

1 LITRO DE YOGURTH (Año 1)					
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UND	PRESENTACIÓN	PRECIO	COSTO UND
LECHE EN POLVO ENTERA Y PASTEURIZADA	238,10	gr	Bulto x 25 Kl	\$ 540.000	\$ 5.142,86
FERMENTOS LÁCTICOS	0,02	sobre	Sobre x 50 L	\$ 25.000	\$ 500,00
AGUA POTABLE	1,2	lt	m3	\$ 21.620	\$ 2,59
Total, Costo Unitario por Litro de Yogurt					\$ 5.645,45

Nota: Elaboración propia.

Figura 36. Costo de materia prima fruta caramelizada

30 gr DE FRUTA CARAMELIZADA (Año 1)					
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UND	PRESENTACIÓN	PRECIO	COSTO UND
FRUTAS	1000	gr	Kl	\$ 11.000	\$ 303,03
AZÚCAR	800	gr	Bulto x 50 Kl	\$ 152.000	\$ 33,50
Total, Costo Unitario por Litro de Yogurt					\$ 336,53

Nota: Elaboración propia.

**PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.**

Figura 37. Costo de materias prima por años.

COSTO TOTAL DE MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Vaso individual 150 grs (30 gr de fruta)	\$ 1.013,98	\$ 1.064,91	\$ 1.115,43	\$ 1.165,86	\$ 1.216,45	\$ 1.266,94
Vaso individual 150 grs (sin fruta)	\$ 846,82	\$ 889,35	\$ 931,54	\$ 973,66	\$ 1.015,90	\$ 1.058,07
Pote 1.000 grs (natural)	\$ 5.373,27	\$ 5.643,14	\$ 5.910,87	\$ 6.178,10	\$ 6.446,16	\$ 6.713,72
Pote de 2.000 grs (natural)	\$ 11.301,00	\$ 11.868,58	\$ 12.431,67	\$ 12.993,69	\$ 13.557,48	\$ 14.120,20

Nota: Elaboración propia.

5.4.1.5 Proyección mano de obra directa

Figura 38. Proyección mano de obra

Tabla de Salarios - Mes 2025	Valor	Jefe de Pcc	Año 1	Auxiliar	Año 1
Salario Mínimo Mensual Legal Vigente	\$ 1.423.500	\$ 2.861.235	\$ 34.334.820	\$ 1.423.500	\$ 17.082.000
Auxilio de Transporte	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Saludo (EPS)	8,50%	\$ 243.205	\$ 2.918.460	\$ 120.998	\$ 1.451.970
Pensiones (AFP)	12%	\$ 343.348	\$ 4.120.178	\$ 170.820	\$ 2.049.840
Prima de Servicios	8,33%	\$ 238.436	\$ 2.861.235	\$ 135.292	\$ 1.623.500
Cesantías	8,33%	\$ 238.436	\$ 2.861.235	\$ 135.292	\$ 1.623.500
Intereses a las Cesantías	12%	\$ 28.612	\$ 343.348	\$ 16.235	\$ 194.820
Vacaciones	4,17%	\$ 119.218	\$ 1.430.618	\$ 67.646	\$ 811.750
Caja de Compensación Familiar	4%	\$ 114.449	\$ 1.373.393	\$ 64.940	\$ 779.280
TOTAL SALARIOS		\$ 4.186.941	\$ 50.243.287	\$ 2.334.722	\$ 28.016.660

Nota: Elaboración propia.

Figura 39. Seguridad social y prestaciones

SALARIOS, SEGURIDAD SOCIAL Y PRESTACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Jefe de Producción	\$ 50.243.287	\$ 52.766.708	\$ 55.270.152	\$ 57.768.834	\$ 60.275.412	\$ 62.777.222
Auxiliar de Producción	\$ 28.016.660	\$ 29.423.770	\$ 30.819.741	\$ 32.213.055	\$ 33.610.773	\$ 35.005.833
TOTAL	\$ 78.259.947	\$ 82.190.479	\$ 86.089.893	\$ 89.981.889	\$ 93.886.186	\$ 97.783.055

Nota: Elaboración propia.

5.4.1.6 Costos indirectos de fabricación

Figura 40. Costos indirectos de fabricación

	Cantidad	Unidad / Medida	Precio Und	Total Año
Envase con tapa 150 gr	13.939	Und	\$ 429,00	\$ 5.979.916,80
Envase con tapa 950 gr	5.808	Und	\$ 778,00	\$ 4.518.624,00
Envase con tapa 2000 gr	2.323	Und	\$ 1.556,00	\$ 3.614.899,20
Tela de algodón alimentaria	55	Mts	\$ 4.990,00	\$ 274.450,00
Servicios públicos 60% para PCC	1	Mes	\$ 700.000,00	\$ 5.040.000,00
Arrendamientos 60% para PCC	1	Mes	\$ 2.000.000,00	\$ 14.400.000,00
Etiquetas	24.277	Und	\$ 120,00	\$ 2.913.292,80
Mantenimiento de equipos y limpieza	1	Mes	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
Total CIF				\$ 37.441.182,80

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Figura 41. Costos fijos por producto

COSTOS FIJOS POR PRODUCTO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Depreciación	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 37.441.182,80	\$ 39.321.631,01	\$ 41.187.191,53	\$ 43.049.203,50	\$ 44.917.099,83	\$ 46.781.442,90
Sub total	\$ 42.191.182,80	\$ 44.071.631,01	\$ 45.937.191,53	\$ 47.799.203,50	\$ 49.667.099,83	\$ 51.531.442,90
Costo Fijo por Producto						
Vaso individual 150 grs (30 gr de fruta)	\$ 186,12	\$ 203,62	\$ 202,62	\$ 201,71	\$ 200,86	\$ 200,09
Vaso individual 150 grs (sin fruta)	\$ 372,24	\$ 407,25	\$ 405,19	\$ 403,29	\$ 401,59	\$ 400,01
Pote 1.000 grs (natural)	\$ 297,79	\$ 325,75	\$ 324,11	\$ 322,65	\$ 321,29	\$ 320,02
Pote de 2.000 grs (natural)	\$ 744,48	\$ 814,29	\$ 810,20	\$ 806,40	\$ 803,01	\$ 799,84

Nota: Elaboración propia.

5.4.2 Estado de la situación financiera proyectado

Figura 42. Proyección estado de la situación financiera

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 22.731.659,65	\$ 29.976.187,21	\$ 52.875.617,63	\$ 87.877.586,55	\$ 133.254.881,18	\$ 212.230.931,34
Inversiones temporales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuentas por cobrar	\$ 23.120.000,00	\$ 25.621.700,00	\$ 28.222.841,67	\$ 30.946.508,33	\$ 33.799.208,33	\$ 36.776.841,67
Inventario de materias primas	\$ 5.785.365,97	\$ 6.653.567,18	\$ 7.159.682,97	\$ 7.865.848,64	\$ 8.952.415,86	\$ 9.610.936,77
Inventario de productos terminados	\$ 14.250.636,25	\$ 14.462.503,67	\$ 14.646.693,81	\$ 14.828.493,28	\$ 15.010.675,56	\$ 15.192.483,10
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 65.887.661,88	\$ 76.713.958,06	\$ 102.904.836,07	\$ 141.518.436,80	\$ 191.017.180,93	\$ 273.811.192,88
ACTIVO NO CORRIENTE						
Equipos y maquinaria	\$ 47.500.000,00	\$ 47.500.000,00	\$ 47.500.000,00	\$ 47.500.000,00	\$ 47.500.000,00	\$ 47.500.000,00
Depreciación acumulada	\$ 4.750.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 14.250.000,00	\$ 19.000.000,00	\$ 23.750.000,00	\$ 28.500.000,00
Mobiliario y dotación	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00
Depreciación acumulada	\$ 2.050.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 6.150.000,00	\$ 8.200.000,00	\$ 10.250.000,00	\$ 12.300.000,00
Tecnologías y sistemas	\$ 5.300.000,00	\$ 5.300.000,00	\$ 5.300.000,00	\$ 5.300.000,00	\$ 5.300.000,00	\$ 5.300.000,00
Depreciación acumulada	\$ 1.060.000,00	\$ 2.120.000,00	\$ 3.180.000,00	\$ 4.240.000,00	\$ 5.300.000,00	\$ 6.360.000,00
Total activos fijos netos	\$ 65.440.000,00	\$ 57.580.000,00	\$ 49.720.000,00	\$ 41.860.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 26.140.000,00
Diferidos	\$ 102.700.000,00	\$ 102.700.000,00	\$ 102.700.000,00	\$ 102.700.000,00	\$ 102.700.000,00	\$ 102.700.000,00
Amortización acumulada	\$ 20.540.000,00	\$ 41.080.000,00	\$ 61.620.000,00	\$ 82.160.000,00	\$ 102.700.000,00	
Total activos diferidos	\$ 82.160.000,00	\$ 61.620.000,00	\$ 41.080.000,00	\$ 20.540.000,00	\$ 0,00	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 147.600.000,00	\$ 119.200.000,00	\$ 90.800.000,00	\$ 62.400.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 26.140.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 213.487.661,88	\$ 195.913.958,06	\$ 193.704.836,07	\$ 203.918.436,80	\$ 225.017.180,93	\$ 299.951.192,88
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias C.P.						
Cuentas por pagar	\$ 5.374.957,09	\$ 5.426.616,67	\$ 5.917.971,33	\$ 6.482.445,83	\$ 7.087.654,50	\$ 7.648.849,67
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.774.594,44	\$ 10.265.546,82	\$ 17.309.868,63	\$ 32.088.939,89
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.374.957,09	\$ 5.426.616,67	\$ 9.692.565,77	\$ 16.747.992,66	\$ 24.397.523,13	\$ 39.737.789,56
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	\$ 58.947.287	\$ 48.089.131	\$ 34.604.098	\$ 18.697.685	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 58.947.287	\$ 48.089.131	\$ 34.604.098	\$ 18.697.685	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 64.322.244	\$ 53.515.747	\$ 44.296.664	\$ 35.445.678	\$ 24.397.523	\$ 39.737.790
PATRIMONIO						
Capital	\$ 158.270.000	\$ 158.270.000	\$ 158.270.000	\$ 158.270.000	\$ 158.270.000	\$ 158.270.000
Utilidad del ejercicio	\$ 9.104.582	\$ 6.767.207	\$ 5.931.506	\$ 16.131.574	\$ 27.201.222	\$ 50.425.477
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 9.104.582	\$ 15.871.789	\$ 9.940.284	\$ 6.191.290	\$ 33.392.512
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 1.078.456	\$ 2.933.013	\$ 4.945.677	\$ 9.168.269
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.078.456	\$ 4.011.469	\$ 8.957.146
TOTAL PATRIMONIO	\$ 149.165.418	\$ 142.398.211	\$ 149.408.172	\$ 168.472.759	\$ 200.619.658	\$ 260.213.403
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 213.487.662	\$ 195.913.958	\$ 193.704.836	\$ 203.918.437	\$ 225.017.181	\$ 299.951.193

Nota: Elaboración propia.

Con respecto al estado de la situación financiera proyectado se puede analizar y concluir que tras varios años de adaptación en el mercado la empresa incrementa en gran forma su efectivo,

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

pasivo y patrimonio. Por otro lado, se evidencia una disminución progresiva que es explicada por la depreciación y amortización de sus activos fijos y diferidos, sin incorporación de nuevas inversiones, reflejando de esta forma que la empresa “Yogourmet” contempla en si una estrategia de aprovechamiento de la capacidad instalada existente. En cuanto a los pasivos, se destaca una reducción sostenida de las obligaciones financieras de largo plazo, hasta desaparecer en los últimos años, lo que reduce el riesgo financiero y la dependencia del endeudamiento.

Por su parte, en cuanto al patrimonio se puede ver una tendencia creciente, que se apoya en la creación continua de utilidades, además, del fortalecimiento de las utilidades retenidas y la constitución de reservas legales. Esto, en sí mismo, demuestra un proceso de capitalización interna y consolidación financiera. En general, la estructura proyectada revela una empresa que se torna más sólida con el tiempo, con mayor autonomía financiera, liquidez adecuada y un desarrollo positivo de su rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

**PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.**

5.4.2.1 Flujo de caja de tesorería proyectado

Figura 43. Proyección flujo de caja

FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA PROYECTADO							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 50.100.000,00	\$ 22.731.659,65	\$ 29.976.187,21	\$ 52.875.617,63	\$ 87.877.586,55	\$ 133.254.881,18
INGRESOS							
Ventas del período al contado		\$ 254.320.000,00	\$ 281.838.700,00	\$ 310.451.258,33	\$ 340.411.591,67	\$ 371.791.291,67	\$ 404.545.258,33
Ingreso ventas a crédito de períodos anteriores			\$ 23.120.000,00	\$ 25.621.700,00	\$ 28.222.841,67	\$ 30.946.508,33	\$ 33.799.208,33
Préstamos recibidos LP	\$ 67.830.000,00						
Aportes de socios	\$ 158.270.000,00						
Préstamos recibidos CP							
Intereses recibidos de inversiones							
Venta de inversiones							
TOTAL INGRESOS	\$ 226.100.000,00	\$ 304.420.000,00	\$ 327.690.359,65	\$ 366.049.145,54	\$ 421.510.050,96	\$ 490.615.386,55	\$ 571.599.347,85
EGRESOS							
Compras de materias primas de contado		\$ 59.124.527,96	\$ 59.692.783,33	\$ 65.097.684,67	\$ 71.306.904,17	\$ 77.964.199,50	\$ 84.137.346,33
Pago de materias primas a crédito período anterior			\$ 5.374.957,09	\$ 5.426.616,67	\$ 5.917.971,33	\$ 6.482.445,83	\$ 7.087.654,50
Salarios y prestaciones		\$ 78.259.946,60	\$ 82.190.478,85	\$ 86.089.892,70	\$ 89.981.889,34	\$ 93.886.185,52	\$ 97.783.054,64
Gastos de administración y Ventas		\$ 85.051.650,00	\$ 89.323.289,17	\$ 93.561.109,36	\$ 97.790.868,65	\$ 102.033.994,88	\$ 106.269.049,50
Costos de fabricación		\$ 37.441.182,80	\$ 39.321.631,01	\$ 41.187.191,53	\$ 43.049.203,50	\$ 44.917.099,83	\$ 46.781.442,90
Pago cuota del crédito		\$ 21.811.032,99	\$ 21.811.032,99	\$ 21.811.032,99	\$ 21.811.032,99	\$ 21.811.032,99	\$ 0,00
Pago crédito CP							
Pago intereses crédito CP							
Impuestos			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.774.594,44	\$ 10.265.546,82	\$ 17.309.868,63
Adecuaciones físicas	\$ 63.000.000,00						
Equipos y maquinaria	\$ 47.500.000,00						
Mobiliario y dotación	\$ 20.500.000,00						
Trámites legales y regulatorios	\$ 12.600.000,00						
Tecnologías y sistemas	\$ 5.300.000,00						
Diseño, marketing y comunicación	\$ 13.000.000,00						
Otros costos de puesta en marcha	\$ 14.100.000,00						
Compra de Inversiones							
TOTAL EGRESOS	\$ 176.000.000,00	\$ 281.688.340,35	\$ 297.714.172,45	\$ 313.173.527,91	\$ 333.632.464,41	\$ 357.360.505,37	\$ 359.368.416,50
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 50.100.000,00	\$ 22.731.659,65	\$ 29.976.187,21	\$ 52.875.617,63	\$ 87.877.586,55	\$ 133.254.881,18	\$ 212.230.931,34

Nota: Elaboración propia.

En cuanto al flujo de caja proyectado para la empresa Yogourmet, se pudo observar que hay una mejora progresiva en cuanto a la rentabilidad y que, por otra parte, su endeudamiento es cada vez más controlado durante el período en que se realizó el análisis. Por su parte, en cuanto al capital de trabajo neto se muestra un aumento constante, lo que demuestra una mayor fortaleza del soporte financiero para las operaciones cotidianas. Respecto a la productividad, el EBITDA y su participación en las ventas crecen de manera continua, lo que señala un progreso tanto en la producción de caja como en la eficiencia operativa.

Por último, los indicadores de actividad indican que hay una gestión eficaz de los activos, con rotaciones estables y plazos de proveedores compatibles con el ciclo operativo; además, la recuperación de cartera es cercana a los 30 días y los inventarios tienen una rotación alta. Los indicadores, en su totalidad, corroboran un proyecto que es financieramente sustentable, con un

**PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.**

crecimiento sostenible, escaso riesgo financiero y progresos constantes en rentabilidad y eficiencia.

5.4.3 Indicadores financieros

Figura 44. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
ÍNDICES DE LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	12,26	14,14	10,62	8,45	7,83	6,87
Prueba ácida	(Activo cte. - inventarios) / Pasivo cte.	9,61	11,47	9,11	7,56	7,21	6,49
Solidez	Activo total / Pasivo total	3,32	3,66	4,37	5,75	9,22	7,55
Capital de trabajo - neto	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 60.512.705	\$ 71.287.341	\$ 93.212.270	\$ 124.770.444	\$ 166.619.658	\$ 233.233.075
RENDIMIENTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
EBITDA	UADII + Depreciaciones + Amortizaciones	\$ 19.295.418	\$ 21.632.793	\$ 39.184.556	\$ 57.730.134	\$ 77.856.768	\$ 99.542.685
EBITDA sobre las ventas	EBITDA / Ventas	0,07	0,07	0,12	0,16	0,19	0,23
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas netas	0,41	0,38	0,40	0,42	0,44	0,46
Margen operacional	Utilidad operacional / Ventas netas	0,01	0,01	0,06	0,09	0,13	0,21
Margen neto de utilidad	Utilidad neta / Ventas netas	-0,03	-0,02	0,02	0,04	0,07	0,11
Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	-0,06	-0,05	0,04	0,10	0,14	0,19
Rendimiento del activo total	Utilidad neta / Activo total	-0,04	-0,03	0,03	0,08	0,12	0,17
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Total	Pasivo total / Activo total	0,30	0,27	0,23	0,17	0,11	0,13
Corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	0,08	0,10	0,22	0,47	1,00	1,00
Leverage total	Pasivo total / Patrimonio	0,43	0,38	0,30	0,21	0,12	0,15
APALANCAMIENTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Financiero total	Ventas / pasivo financiero	4,71	6,39	9,79	19,86		
Cobertura de intereses	EBITDA / intereses	1,49	1,98	4,71	9,78	25,01	
ACTIVIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Rotación activos totales	Ventas / activos totales (Veces)	1,30	1,57	1,75	1,82	1,80	1,47
Rotación de cartera	Ventas a crédito / Promedio CxC	12,00	12,62	12,58	12,55	12,53	12,51
Rotación de inventarios PT	Costo de ventas / Promedio inventarios	30,68	35,24	35,67	34,63	33,51	32,61
Cartera - Días	365 / Veces rotación de cartera	30,42	28,93	29,01	29,08	29,13	29,19
Inventarios - Días	365 / Veces rotación de inventario	11,90	10,36	10,23	10,54	10,89	11,19
Proveedores - Días	CxP Proveedores / (costo de ventas / 365)	11,90	10,41	10,67	11,02	11,38	11,62

Nota: Elaboración propia.

Figura 45. Indicadores financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Inflación esperada	5,45%	5,02%	4,74%	4,52%	4,34%	4,15%
Spread de los bancos	12,91%	12,91%	12,00%	12,00%	11,80%	11,80%
Rentabilidad libre de riesgo	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rentabilidad del mercado	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Beta de la empresa o empresas similares	1,50	1,50	1,50	1,50	0,90	0,90
Tasa de impuesto sobre las utilidades (t)	35%	35%	35%	35%	35%	35%
K _d (Tasa de interés bancaria)	19,06%	18,58%	17,31%	17,06%	16,65%	16,44%
K _e (Costo del capital propio)	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%	9,30%	9,30%
Activo Neto Financiado (V)	\$ 208.112.704,79	\$ 190.487.341,39	\$ 184.012.270,30	\$ 187.170.444,15	\$ 200.619.657,80	\$ 260.213.403,32
Total pasivo que paga intereses (D)	\$ 58.947.286,86	\$ 48.089.130,53	\$ 34.604.098,33	\$ 18.697.685,23	\$ 0,00	\$ 0,00
Total patrimonio (E)	\$ 149.165.417,93	\$ 142.398.210,86	\$ 149.408.171,96	\$ 168.472.758,92	\$ 200.619.657,80	\$ 260.213.403,32
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	13,19%	13,14%	13,08%	13,26%	9,30%	9,30%

Nota: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

5.4.4 Indicadores económicos

Figura 46. Indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICO							
Inversión	-\$ 226.100.000,0						
Flujo de Caja		\$ 22.731.659,7	\$ 29.976.187,2	\$ 52.875.617,6	\$ 87.877.586,6	\$ 133.254.881,2	\$ 212.230.931,3
VP de los Flujos		\$ 20.083.581,0	\$ 23.408.134,7	\$ 36.514.826,1	\$ 53.581.858,6	\$ 74.336.586,9	\$ 108.319.839,7
VPN	\$ 90.144.827,0						
TIR	21,38%						
R (B/C)	1,63						
VPN INGRESOS		\$ 277.440.000,00	\$ 307.460.400,00	\$ 338.674.100,00	\$ 371.358.100,00	\$ 405.590.500,00	\$ 441.322.100,00
VPN COSTOS		\$ 253.164.150,96	\$ 245.377.508,94	\$ 226.433.850,53	\$ 208.545.714,96	\$ 198.670.141,99	\$ 178.451.298,83
ROI		9,27%	11,36%	21,29%	30,84%	38,81%	38,25%
EVA		-\$ 8.144.848,71	-\$ 3.398.939,46	\$ 15.120.143,24	\$ 32.912.517,35	\$ 59.199.139,34	\$ 75.342.838,90

Nota: Elaboración propia.

5.4.4.1 Valor presente neto (VPN)

El VPN representa todos los flujos futuros descontados al presente, arrojando una ganancia neta de \$90.144.827. Este es el criterio fundamental para determinar viabilidad financiera ya que el VPN es mayor a cero y por ende cumple criterio de viabilidad. Lo anterior quiere decir que después de recuperar la inversión inicial de \$226.100.000, el proyecto genera un beneficio adicional de \$90.144.827 por ende el proyecto es altamente rentable.

5.4.4.2 Tasa interna de retorno (TIR)

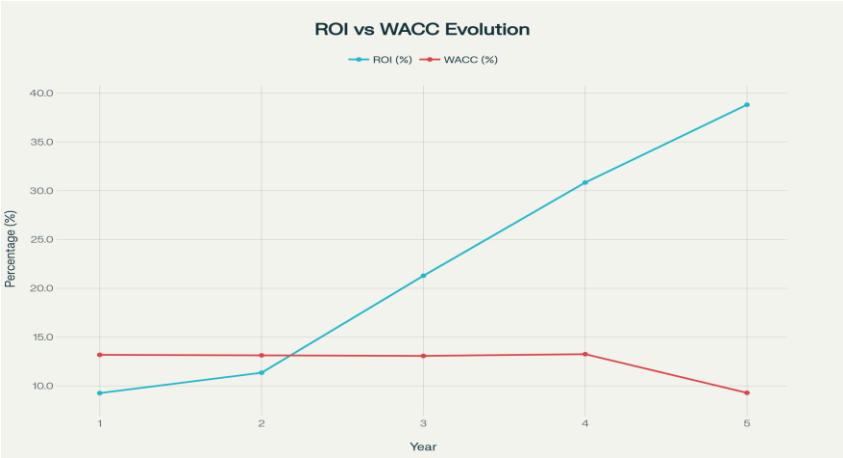
El proyecto genera un rendimiento anual de 21.38%, que supera ampliamente el costo promedio ponderado del capital (WACC) de 13.19%. La diferencia de retorno (spread) es de 8.19 puntos porcentuales que haciendo una comparativa del mercado la TIR del proyecto es más elevada que la Rentabilidad del mercado accionario que se ubica en ~10% y la Rentabilidad libre de riesgo del 3%. Por lo anterior se puede decir que la TIR es excepcional ya que supera en 11.38% a inversiones sin riesgo.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

5.4.4.3 Relación beneficio-costo (RBC)

Este indicador refleja que por cada peso (\$1) invertido, el proyecto genera \$1.63 de beneficios ya que cumple con el requisito de viabilidad de que el RBC sea mayor a 1.0 ya que genera 63 centavos adicionales por cada peso invertido.

Figura 47. Relación beneficio costo



Nota: Elaboración propia.

La grafica anterior muestra los indicadores clave que muestran la rentabilidad del proyecto, el retorno de la inversión es superior al costo promedio ponderado del capital, y evidencia la recuperación de la creación de valor y la trayectoria de crecimiento del flujo de caja.

5.4.4.4 Flujo de caja y recuperación de la inversión

Figura 48. Flujo de caja

Año	Flujo de Caja	Crecimiento
1	\$22,731,660	+10%
2	\$29,976,187	+32%
3	\$52,875,618	+77%
4	\$87,877,587	+66%
5	\$133,254,881	+52%
Año n	\$212,230,931	+59%

Nota: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

El flujo de caja es POSITIVO desde el primer año de operación, se evidencia un crecimiento consistente y acelerado en los primeros 3 años. La suma de valores presentes de flujos (\$316.244.827) supera significativamente la inversión inicial y se puede reflejar que la recuperación de la inversión se encuentra entre el tercer y cuarto año.

5.4.4.5 Rentabilidad operativa y márgenes

El Margen Bruto se encuentra entre 40.6% y 43.9%, lo que significa que, por cada peso vendido, el 41 o 44% es ganancia bruta (después de costos de producción) lo cual es excelente para este sector.

Por su parte el Margen Operacional se encuentra entre 1.4% y 12.9% lo que refleja una mejora notable que demuestra maduración observándose que para el Año 1 el indicador es bajo (1.4%) siendo la etapa de arranque con altos gastos de amortización, para los Años 3 al 5 el indicador mejora significativa (6%-13%) y para el Año 5 el indicador llega a su valor más alto del 12.9% que demuestra su Nivel saludable para el sector. Igualmente, el Margen Neto se comporta entre -3.3% y 7.0%, reflejándose un comienzo con pérdidas, pero se recupera a partir del Año 3.

Figura 49. Margen neto

Año	Margen Neto	Estado
1	-3.3%	Pérdida (inicio)
2	-2.0%	Pérdida menor
3	2.0%	Recuperación
4	4.0%	Consolidación
5	7.0%	Madurez

Nota: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Las principales causas de pérdida inicial se deben a los altos gastos de amortización de diferidos (\$20.5M/año), a los costos de puesta en marcha y a los Gastos financieros por deuda (\$12.9M en Año 1).

5.4.4.6 Retorno sobre la inversión (ROI)

Figura 50. Retorno sobre la inversión

Año	ROI	Estado
1	9.27%	Por debajo del WACC (13.19%)
2	11.36%	Mejora, pero aún bajo
3	21.29%	Supera significativamente el WACC
4	30.84%	Excelente
5	38.81%	Sobresaliente

Nota: Elaboración propia.

De lo anterior se puede inferir que los años 1 y 2 presentan ROI insuficiente, pero a partir del Año 3 generan retornos excepcionales que compensan ampliamente. El proyecto requiere paciencia inicial pero luego demuestra valor excepcional.

5.4.4.7 Valor económico agregado (EVA)

El EVA mide si el proyecto genera valor por encima de su costo de capital:

Figura 51. Valor económico agregado

Año	EVA	Interpretación
1	-\$8,144,849	NEGATIVO - Destrucción de valor
2	-\$3,398,939	NEGATIVO - Pero mejorando
3	\$15,120,143	POSITIVO - Creación inicia
4	\$32,912,517	POSITIVO - Valor creciente
5	\$59,199,139	POSITIVO - Alto valor agregado
n	\$75,342,839	POSITIVO - Madurez sostenible

Nota: Elaboración propia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

El acumulado EVA para el periodo de estudio del año 1 a 5 es de \$95,688,051 (positivo). A pesar de pérdidas iniciales, el valor agregado total es positivo, demostrando que el proyecto es viable con paciencia en la etapa inicial.

5.4.5 Análisis de liquidez

La Razón Corriente se estima en valores entre 12.26 y 7.83, lo que representa que, por cada peso de obligación a corto plazo, hay entre \$7 y \$14 en activos corrientes disponibles para cubrir esas obligaciones, indicando que el proyecto mantendrá capacidad de pago más que suficiente.

La Prueba Ácida se encuentra entre un 9.61 y 7.21, incluso sin vender inventario, el proyecto puede aun pagar todas sus obligaciones 7 o 9 veces más, demostrando una alta seguridad financiera.

Con relación al Capital de Trabajo Neto se encontró:

Figura 52. Capital de trabajo

Año	Capital de Trabajo
1	\$60.512.705
5	\$166.619.658
Crecimiento	+176%

Nota: Elaboración propia.

Lo anterior quiere decir que el Capital de trabajo creciente proporciona mayor flexibilidad operativa y seguridad financiera.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

5.4.6 Análisis de endeudamiento

El Nivel de Endeudamiento se muestra decreciente pasando del 30.1% al 11.0%, lo que refleja una estructura financiera sana y conservadora.

La Cobertura de Intereses, por su parte es creciente pasando de 1.49 a 25.01 durante el periodo de estudio, observándose el siguiente comportamiento:

Figura 53. Análisis de endeudamiento.

Año	Cobertura	Evaluación
1-2	1.49 - 1.98	BAJO - Requiere atención
3	4.71	BUENO
4	9.78	EXCELENTE
5	25.01	EXCEPCIONAL

Nota: Elaboración propia.

Los años 1 y 2 muestran capacidad ajustada para pagar intereses, pero mejora significativamente a partir de Año 3.

5.4.7 Indicadores de actividad operativa

Estos indicadores muestran que la Rotación de Activos se ve mejorada pasando del 1.30 a 1.80, representando un 38% más eficiente. La Rotación de Cartera, por su parte, resulta siendo estable en ~12 por año, es decir, 30 días de cartera. Finalmente, la Rotación de Inventarios se ubica entre 30.68 y 33.51, es decir, que cada 11-12 días convierte sus inventarios en dinero en efectivo.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Por lo anterior se puede decir que la eficiencia operativa es creciente con excelente gestión de capital de trabajo.

5.4.8 Factores de riesgo y alertas

Con el análisis realizado se pudieron establecer las siguientes Alertas:

1. Rentabilidad Inicial Negativa (Años 1-2)

- Margen neto: -3.3% a -2.0%
- Causas predecibles y documentadas
- Riesgo: BAJO (corto plazo)

2. Cobertura de Intereses Baja (Años 1-2)

- 1.49 a 1.98 (mínimo 2.5 recomendado)
- Se normaliza a partir de Año 3
- Riesgo: MEDIO (temporal)

3. Dependencia de Supuestos

- Crecimiento de ventas del 7-10% anual
- Márgenes brutos consistentes del 40%
- Riesgo: MEDIO (requiere monitoreo)

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

Asimismo, se identificaron las fortalezas que mitigan los riesgos identificados anteriormente:

1. Liquidez excepcional desde Año 1
2. Tendencia de mejora sostenida en todos los indicadores
3. VPN y TIR robustos indican resistencia a shocks
4. Endeudamiento bajo y decreciente
5. EVA positivo acumulado

5.4.9 Viabilidad

En suma, se puede inferir que el proyecto es rentable por:

1. Criterios de Viabilidad Cumplidos:
 - VPN = \$90.1 M positivo
 - TIR = 21.38% > WACC 13.19%
 - RBC = 1.63 > 1.0
2. Generación de Valor:
 - Flujos de caja positivos desde Año 1
 - EVA acumulado: \$95.7M
 - ROI sobresaliente en Años 3-5: 21%-39%
3. Solidez Financiera:

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

- Liquidez excepcional
- Endeudamiento bajo y decreciente
- Capital de trabajo creciente

6. Resultados

El desarrollo del presente plan de negocios permitió cumplir de manera integral el objetivo general propuesto, consistente en diseñar un modelo empresarial para la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural con enfoque de género en el municipio de Floridablanca, Santander. A partir de un análisis sistemático de los componentes de mercado, técnicos, administrativos, legales y financieros, se demuestra que el proyecto es viable, sostenible y coherente con las dinámicas económicas locales, así como con las tendencias actuales de consumo orientadas hacia los alimentos saludables, naturales y con alto valor agregado. La articulación entre estos componentes evidencia que el proyecto no se limita a una idea empresarial, sino que constituye una propuesta estructurada, técnicamente fundamentada y financieramente sustentable.

En relación con el primer objetivo, orientado a realizar un estudio de mercado para la creación de la empresa, se concluye que existe una oportunidad comercial clara y concreta para la elaboración y comercialización de yogurt griego artesanal en el municipio de Floridablanca. El análisis de la demanda permitió identificar un consumidor cada vez más informado, con mayor sensibilidad frente a la calidad de los alimentos, su origen y sus beneficios nutricionales. Este comportamiento favorece la aceptación de productos diferenciados frente a las alternativas industrializadas, lo que posiciona al yogurt griego artesanal y natural como una opción atractiva dentro del segmento de alimentos funcionales y saludables. Asimismo, el estudio de mercado

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

evidenció que, aunque existen competidores en el mercado, estos se concentran principalmente en productos industrializados o con bajo nivel de diferenciación artesanal, lo cual genera un espacio competitivo que puede ser aprovechado mediante una propuesta de valor basada en la naturalidad, con procesos artesanales, cercanía con el cliente y control de calidad. En este sentido, el análisis de mercado no solo valida la existencia de la demanda, sino que sustenta estratégicamente el posicionamiento del producto y la orientación comercial del negocio.

Respecto al objetivo correspondiente al análisis técnico del proyecto, se concluye que la estructura productiva propuesta es técnicamente viable y adecuada para el nivel de producción proyectado. La definición de áreas funcionales, la selección de maquinaria y equipos, y la organización del flujo productivo responden a criterios de eficiencia operativa, cumplimiento normativo y aseguramiento de la calidad. La inversión en adecuaciones físicas, equipos de acero inoxidable, sistemas de refrigeración y control sanitario permite garantizar la inocuidad del producto, así como el cumplimiento de las exigencias establecidas por las autoridades sanitarias.

Adicionalmente, el dimensionamiento de la capacidad productiva se ajusta a una lógica de crecimiento progresivo, evitando sobredimensionamientos que puedan afectar la rentabilidad en las etapas iniciales. Desde el punto de vista técnico, el proyecto demuestra que es posible producir yogurt griego artesanal de alta calidad con procesos artesanales controlados, estandarizados y replicables, lo que constituye un factor clave para la sostenibilidad operativa del negocio.

Teniendo en cuenta el tercer objetivo del plan de negocio, enfocado en la descripción de la estructura administrativa y en el marco legal aplicable, se concluye que la organización propuesta es coherente con la naturaleza y escala del proyecto. La estructura administrativa planteada permite una gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y operativos, al tiempo que facilita el

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

control y la toma de decisiones en las etapas iniciales del negocio. El cumplimiento del marco legal y regulatorio, incluyendo los requisitos de constitución empresarial, los registros sanitarios, las certificaciones de buenas prácticas de manufactura y las obligaciones laborales, reduce significativamente los riesgos legales y operativos asociados a la actividad productiva. Adicionalmente, la incorporación del enfoque de género dentro de la estructura organizacional no solo responde a una perspectiva social, sino que se convierte en un elemento diferenciador del proyecto, alineado con principios de inclusión, equidad y responsabilidad social empresarial. Este componente fortalece la legitimidad del proyecto y amplía su impacto más allá del ámbito estrictamente económico.

Finalmente, considerando el cuarto objetivo, orientado al análisis financiero del proyecto, se concluye que la inversión inicial requerida es consistente con el alcance del negocio y con las condiciones del mercado. El análisis financiero evidencia que, aunque el proyecto presenta un período inicial de ajuste caracterizado por márgenes reducidos e incluso pérdidas contables en los primeros años, estos resultados son previsibles y propios de la etapa de arranque.

Los indicadores financieros de largo plazo demuestran que el proyecto genera valor económico, tal como lo reflejan el Valor Presente Neto positivo (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital y una relación beneficio-costos favorable. La recuperación de la inversión en un horizonte de mediano plazo y el crecimiento sostenido de los flujos de caja confirman que el negocio es financieramente viable y capaz de sostener su operación sin comprometer su estabilidad. Asimismo, los elevados niveles de liquidez, el bajo endeudamiento y la mejora progresiva en los indicadores de rentabilidad evidencian una estructura financiera sólida y conservadora, adecuada para un emprendimiento productivo de estas características.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER.

De manera complementaria, el análisis de rentabilidad y generación de valor económico agregado permite inferir que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también crea valor real para los inversionistas en el largo plazo. La evolución positiva del retorno sobre la inversión y del valor económico agregado demuestra que, una vez superada la etapa inicial, el negocio alcanza niveles de desempeño financiero saludables y competitivos, en el corto plazo. Este comportamiento confirma que la paciencia financiera durante los primeros años se ve compensada por una fase de consolidación y madurez en la cual el proyecto logra una rentabilidad sostenida, que se ve reflejada a partir del tercer año de operación.

En términos generales, el plan de negocios desarrollado demuestra que la creación de una empresa productora de yogurt griego artesanal y natural en el municipio de Floridablanca es una iniciativa empresarial viable desde los puntos de vista técnico, comercial, administrativo y financiero. La coherencia entre los distintos componentes del análisis, junto con una propuesta de valor clara y un enfoque socialmente responsable, permite afirmar que el proyecto tiene el potencial de consolidarse como una empresa sostenible, generadora de empleo y promotora de prácticas productivas responsables. En consecuencia, el plan de negocios cumple con los objetivos planteados y se constituye en una herramienta sólida para la toma de decisiones, tanto para el emprendedor como para posibles inversionistas y entidades de apoyo al emprendimiento.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Bibliografía

- Alzate Buitrago, A. (2021). Revisión bibliométrica del consumo sostenible: una mirada histórica de la producción científica global. *Semestre Económico*, 355-379.
- Andre Bolini, H. M., Cardello, F., Cazellato de Medeiros, A., & Moskowitz, H. (Enero de 2025). Unlocking Consumer Preferences: Sensory Descriptors Driving. *Foods*.
- Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Astrup, A., Wium Geiker, N. R., & Magkos , F. (Septiembre de 2019). Effects of Full-Fat and Fermented Dairy Products on Cardiometabolic Disease: Food Is More Than the Sum of Its Parts. *Advance Nutrition*.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- BC Dairy. (18 de Julio de 2022). Food for Thought: A Short History of Yogurt.
- Berni, R., Di Costanzo, M., Leone, L., Pedata, M., Meli, R., & Calignano, A. (Marzo de 2011). Potential beneficial effects of butyrate in intestinal and extraintestinal diseases. *World Journal of Gastroenterology*.
- Bonilla Murgas, S. J., Quinayas Cadena, Y., Vento Numpaque, C. D., & Diaz Gomez, J. F. (2019). ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE NUEVA LINEA DE NEGOCIO YOGURTH GRIEGO Y ACOMPAÑAMIENTO. *UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA*, 9-21.
- Cámara de Comercio . (2021). Contexto, tendencias y oportunidades de mercado de los Derivados Lácteos en Antioquia. *Cámara de comercio del Oriente Antioqueño*.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). 7 empresas del sector lácteo lograron aumentar su productividad un 50% en el Sur de Santander. *Cámara de Comercio de Bucaramanga*.

Colombia, C. d. (2008). *Colombia Patente n° LEY 1258 DE 2008*.

Colombia, C. d. (2008). LEY 1258 DE 2008. Colombia.

CompuTrabajo. (5 de 08 de 2025). *CompuTrabajo*. Obtenido de <https://co.computrabajo.com/salarios/operario-de-produccion>

Corena Gutiérrez, A. (29 de Junio de 2019). Inserción laboral de las mujeres colombianas jefas de hogar en el periodo 2014-2017. *Revista cambios y permanencias*.

Creswell, J. (2008). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Incorporated.

Cristancho Triana, G. J. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 41-51.

Draaijer, J. (2012). Manual para productores lácteos a pequeña escala. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Escalona-Jiménez, M. H.-G.-M. (2022). Yogurt griego vs yogurt tradicional: Comparación fisicoquímica y sensorial. *Revista chilena de nutrición*, 167-172.

García Hernández, J. (2021). Estudio de viabilidad económica en un proyecto de bicicletas eléctricas. *Universidad politécnica de Valencia*.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

- Garzón Medina, C., & Botero Cardona, L. F. (2022). Los significados contruidos frente a los mensajes persuasivos de la publicidad de alimentos LIGHT, los hábitos saludables y la regulación emocional en jóvenes universitarios de Bogotá. *Revista FACE*, 160-171.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. Pearson.
- Huth, P., & Park, K. (1 de Mayo de 2012). Influence of dairy product and milk fat consumption on cardiovascular disease risk: a review of the evidence. *Adv Nutr*.
- IASB. (2023). NIC 2: Inventarios. International Accounting Standards Board. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). . Pearson Educación.
- Lara Espinoza, G., & Jurado Guerrero, R. A. (2023). Análisis y propuesta de mejora en el procesode producción de yogur griego de una empresa peruana mediante herramientas Lean (5S). *Revista Ingeniería Industrial*.
- López Pereira, E. Y. (2020). Estudio de preferencias del consumidor hacia productos lácteos de origen campesino del municipio de Guatavita – Cundinamarca. *Universidad Nacional de Colombia*, 68-76.
- Marcela Campo, L., & Ramírez Navas, J. S. (2021). Capacidad antioxidante en helados y derivados lácteos. *Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales*, 23-41.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

- Mares-Mares, E., García-de-la-Rosa, L. A., & Acosta-Castillo, M. G. (2023). Formulación matemática y evaluación de la actividad antihipertensiva de yogurt griego elaborado con fines preventivos a las enfermedades dinamizadas por COVID19. *Revista de Investigación Administración e Ingeniería*, 2-7.
- Mena Sánchez, G., Mogas, B., & Souza, S. (2021). Rol de los lácteos y de las alternativas vegetales en una alimentación saludable y sostenible. *Nutrición Hospitalaria*, 40-43.
- Merino Cava, L. G., & Valdiviezo Sir, V. M. (2022). TENDENCIAS EN EL USO DE REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL, 2013-2022: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. *Horizonte Empresarial*, 32-41.
- Ministerio de Salud. (2021). Análisis de Impacto Normativo en productos lácteos. *Ministerio de Salud*.
- Negrete, T., & Rivera, R. (2021). IDENTIFICACIÓN DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO OBJETIVO PARA EL YOGUR GRIEGO. *Universidad de Las Américas*, 10-16.
- OECD-FAO. (2020). Agricultural Outlook 2020-2029. Paris: OECD Publishing.
- Olivo-Olivo, M. A., & Avendaño-Fajardo, H. J. (2019). Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de chocolate. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 103-118.
- Ordosgoitia Morón, V. E. (2023). Elementos que inciden en la creación de una política pública de empleo local para madres solteras y mujeres cabeza de hogar. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 207-234.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

- Paz-Díaz, H. J., Mora-Vergara, L. Z., Navarro-Arana, C. E., Navarro, A. S., & Pacheco-Valderrama, M. M. (2021). Efecto de las variables de proceso sobre las propiedades fisicoquímicas y reológicas de yogur. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 2-8.
- QUARANTA, N. e. (2020). *Planes de negocio*. Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata, 2020. 108 p.
- Quevedo Zalamea, V. V., & Zalamea Coronel, M. H. (2022). Modelo de Gestión Estratégico en el área financiera y comercial para la fábrica de Yogur Griego Greco. *Universidad Politécnica Salesiana*, 12-34.
- Radilla Vázquez, C. C., Gutiérrez Tolentino, R., Vega y León, S., Radilla Vázquez, M., Coronado Herrera, M., & del Muro Delgado, R. (2019). Intervención para el fomento del consumo de leche y productos lácteos como parte de una estrategia para la disminución del exceso de peso en adolescentes de la Ciudad de México. *Nutrición Hospitalaria*, 526-537.
- Ramírez Torres, M., Miranda Zavala, A. M., & Cruz Estrada, I. (2023). El marketing social como estrategia para la promoción del uso sostenible de las TIC: Una revisión teórica. *Revista CISA*, 4-16.
- Redacción Economía . (2022). Hogares bumanguenses gastaron \$111 mil millones en leche y sus derivados en el segundo trimestre de 2022. *Vanguardia*.
- Reques Julca, M. (2024). Los influencers en campañas publicitarias en Latinoamérica entre el 2020-2023. Una revisión sistemática. *Revista Ciencias y Artes de América Latina*, 43-72.
- Revista Dinero. (2017). El auge del yogurt griego en Colombia.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Sarmiento Castro, J. (2023). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE UCHUVA. *UNIVERSIDAD EAFIT*, 40-52.

Shepard, A. (1995). Guía para el cálculo de los costos de comercialización. Organización de las
Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Silva Márquez, L. K. (2021). PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA,
MEDIANTE ESTRATEGIAS DE ECOMMERCE EN EL ÁREA METROPOLITANA
DE BUCARAMANGA. *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA*, 32-50.

Sinisterra, G. (2006). Contabilidad de costos. ECOE Ediciones.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, Noriega
editores.

Trujillo Daza, L. T., & Álvarez Solano, Ó. A. (2020). DISEÑO DE UN PRODUCTO LÁCTEO
(YOGUR) CON DISMINUCIÓN EN LA CONCENTRACIÓN DE AZÚCAR A PARTIR
DE UNA APROXIMACIÓN MULTIESCALA. *Universidad de los Andes*, 4-14.

UNEP's. (9 de Abril de 2015). Sustainable Consumption and Production: a Handbook for
Policymakers. UNEP's.

Universidad Externado de Colombia. (2023). La mujer cabeza de familia como sujeto de especial
protección constitucional frente a la discriminación laboral en Colombia. *Revista Digital
de Derecho Administrativo*.

PLAN DE NEGOCIO EMPRESA PRODUCTORA DE YOGURT GRIEGO ARTESANAL Y
NATURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA,
SANTANDER.

Zambrano Delgado, J. I., Álava Rosado, M. X., Miranda Cusme, E. C., & Zamora Cusme, Y. A.

(2023). Estudio del posicionamiento del yogurt griego natural en la zona sur de Manabí:

vínculo universidad-empresa. *MAESTRO y SOCIEDAD*.