

**Mejoramiento organizacional para la empresa YOGOYASS en el municipio de Palmira,
Valle del Cauca**

Ahedys Nazmilly Medina Rojas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Escuela de Ciencias Administrativas,

Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

**Mejoramiento organizacional para la empresa YOGOYASS en el municipio de Palmira,
Valle del Cauca**

Ahedys Nazmilly Medina Rojas

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Administración de las Organizaciones.

Hugo Alberto Martínez Jaramillo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

En memoria de mi madre Luz Mélida Rojas

Agradecimientos

A mis padres Antonio y Luz por su apoyo y amor, a mi hija Yanine por ser ese motor que impulsan mis sueños, a mis hermanos Yamilso y Heric por su apoyo incondicional, a mi equipo de trabajo SISSU por siempre motivarme a continuar con este sueño, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por permitirme formarme como profesional y magister y ser parte de su talento humano y a la red de docentes de la maestría de administración de organizaciones que aportó a mi proceso de aprendizaje, a los dueños de la empresa YOGOYASS Yasmín, Jair y Yair por su incondicional apoyo.

Dedicatoria

A Dios por darme salud y sabiduría para culminar este proceso de formación, a mis padres, a mi hija y hermanos les dedico este logro por inculcarme la constancia, disciplina y superación, a la empresa YOGOYASS por permitir conocer su empresa y por su atención y todas las personas que de forma directa o indirecta aportaron al proceso.

Resumen

YOGOYASS, es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Palmira (Valle), dedicada a la comercialización al por menor de productos alimenticios a base de lácteos que cuentan con más de once años en el mercado.

Al inicio de sus operaciones, la venta semanal de yogurt, su producto principal, alcanzaba los 30 tarros de 2 litros y en la actualidad, se comercializa sus productos en diferentes puntos de Colombia, entre los que se destaca los municipios de palmira, Cali, Santander de Quilichao y la ciudad de Bogotá.

Esto, lo ha logrado gracias a la variedad de sabores y la calidad de los productos, lo cual le ha permitido por una parte tener un factor diferenciador frente a la competencia, y por otra, a ganar mayor participación en el mercado.

Paradójicamente, el crecimiento organizativo derivado de las ventajas planteadas ha implicado a retos para la dirección por la creciente complejidad de procesos a los que ha debido enfrentarse, por tanto, YOGOYASS se ha trazado propósitos de aprovechamiento de oportunidades y reducción de impactos negativos presentes en este sector de la economía.

Es así como en esta investigación, se concreta el diseño de un plan de mejoramiento organizacional para YOGOYASS, que inicia con la revisión sistémica de la información interna y externa, con la cual se genera el diagnóstico situacional y posterior desarrollo de los planes y modelo de negocio fijados como una hora de ruta de tal propuesta de mejora.

Palabras claves: YOGOYAS, Mejoramiento Organizacional, Comercialización Alimenticia, Diagnóstico Situacional, Plan de Negocios.

Abstract

YOGOYASS is a family-owned company located in the city of Palmira (V), dedicated to the retail marketing of dairy-based food products, with over eleven years in the market. At the outset of its operations, the weekly sale of yogurt, its flagship product, reached 30 jars of 2 liters. Currently, the company markets its products in various locations across Colombia, including the municipalities of Palmira, Cali, Santander de Quilichao, and the city of Bogotá.

This achievement has been made possible thanks to the variety of flavors and the quality of the products, which has allowed **YOGOYASS** to both differentiate itself from the competition and gain a greater market share. Paradoxically, the organizational growth resulting from these advantages has presented challenges for management due to the increasing complexity of processes it has had to face. Therefore, **YOGOYASS** has set goals for seizing opportunities and reducing negative impacts present in this sector of the economy.

This is how, in this research, the design of an organizational improvement plan for **YOGOYASS** is outlined. It commences with a systemic review of internal and external information, from which a situational diagnosis is generated, followed by the development of plans and a business model that serve as a roadmap for such improvement proposal.

Keywords: **YOGOYASS**, Organizational Improvement, Food Marketing, Situational Diagnosis, Business Plan.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Formulación del Problema.....	19
Identificación del Problema	19
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Plan de Mercadeo	24
Justificación	26
Antecedentes del Proyecto.....	26
Análisis de la Industria	28
Análisis del Cliente	35
Análisis Competencia	36
Descripción del Producto o Servicio.....	37
Diagnóstico del Mercado	38
Matriz de Gestión Estratégica.....	39
Concepto del Producto o Servicio.....	41
Propuesta de Valor	42
El Yogurt Hecho a tu Medida.....	42
Más que un Yogurt, una Experiencia.....	42
Sabores con Conciencia.....	42
Salud Integral en Cada Bocado.....	42
El arte del sabor hecho Yogurt.	43
Estrategias de Mercado.....	43

Precio	43
Estrategia de Precios.....	45
Promoción	46
Publicidad.....	46
Distribución.....	47
Comunicaciones.....	47
Servicios.....	48
Estrategias de Mercadeo y Ventas.....	49
Segmentación de Mercado.....	49
Estrategias de Ventas.....	49
Proyecciones de Mercadeo y Ventas.....	49
Políticas de Cartera.....	57
Administración de Cartera.....	57
Política de Descuento	57
Plan de Operaciones	58
Estado de Desarrollo de la Iniciativa.....	60
Descripción del Proceso	60
Plan de Producción.....	63
Plan de Adquisiciones y Requerimientos	64
Infraestructura y Layout Requerido	64
Costos de Producción	65
Plan de Desarrollo e Innovación	67
Estrategias de Innovación y Desarrollo.....	67
Cronograma de Desarrollos y Acciones	70

	10
Plan de Gestión de los Recursos Humanos.....	74
Forma de Adquirir el Equipo de RRHH de la Empresa	75
Mecanismos para Lograr el Desarrollo de los RRHH de la Empresa	75
Desarrollo de Estrategias para el Manejo de los RRHH de la Empresa.....	76
Estimación de los Costos de Operación de los RRHH de la Empresa	76
Plan de Gestión de Riesgos.....	77
Planificación de la Gestión de Riesgos	77
Valoración de la Probabilidad de Ocurrencia	77
Valoración del Impacto	78
Clasificación del Riesgo	78
Matriz de Identificación de Riesgos.....	79
Plan Organizacional y Creación de la EBT	81
Estructura Organizacional de la Empresa.....	81
Organismos de Apoyo que hacen Operativa a la Empresa.....	81
Gastos de Personal de Administración y Venta.....	82
Gastos Anuales de Administración y Ventas.....	82
Plan Económico y Financiero	85
Fuentes de Financiación del Proyecto	85
Estados Financieros Básicos	85
Evaluación Financiera del Proyecto	94
Indicadores Financieros	95
Modelo CANVAS	96
Segmentación de Mercado.....	98
Segmentación Geográfica.....	98

Segmentación Demográfica.....	98
Segmentación Socioeconómica.....	98
Segmentación por Conducta.....	98
Propuesta de Valor.....	99
Canales.....	99
Relación con el Cliente.....	99
Fuentes de Ingresos.....	100
Recursos Clave.....	100
Actividades Clave.....	100
Aliados Claves.....	101
Estructura de Costos y gastos.....	101
Costos.....	101
Gastos.....	101
Propuesta de Valor.....	103
Conclusiones.....	105
Referencias Bibliográficas.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Precios de los Productos</i>	44
Tabla 2 <i>Precios de los Productos</i>	50
Tabla 3 <i>Proyección de Porcentaje de Participación de Mercado</i>	51
Tabla 4 <i>Proyección de Unidades Anuales</i>	52
Tabla 5 <i>Proyección de Inflación para Ajuste de Precios</i>	55
Tabla 6 <i>Proyección de Ventas Anuales a Cinco Años</i>	56
Tabla 7 <i>Cronograma para la Implementación de la Estrategia de Innovación</i>	70
Tabla 8 <i>Cronograma para la Implementación de la Estrategia de Innovación en producto</i>	71
Tabla 9 <i>Visión general alineación los análisis de las etapas del Design Thinking</i>	72
Tabla 10 <i>Identificación del Equipo de RRHH de la Empresa por Perfil y Competencias Centrales</i>	74
Tabla 11 <i>Costos de operación personal, técnico, administrativo y comercial</i>	76
Tabla 12 <i>Valoración de la Probabilidad de Ocurrencia</i>	77
Tabla 13 <i>Valoración del Impacto</i>	78
Tabla 14 <i>Matriz de Identificación de Riesgos de YOGOYASS</i>	79
Tabla 15 <i>Matriz de Riegos YOGOYAS</i>	80
Tabla 16 <i>Costo de Operación Personal Administrativo y Comercial YOGOYASS</i>	82
Tabla 17 <i>Gastos Anuales de Administración y Ventas YOGOYASS</i>	82
Tabla 18 <i>Gastos Anuales de Administración y Ventas YOGOYASS</i>	83
Tabla 19 <i>Estado de Resultados Integrados Proyectados a Cinco Años YOGOYAS</i>	85
Tabla 20 <i>Flujo de Caja y Estado de Flujos de Efectivo Proyectado a Cinco Años</i>	87
Tabla 21 <i>Estado de la Situación Financiera Proyectada a Cinco Años</i>	91
Tabla 22 <i>Resultados de los Indicadores de Evaluación</i>	94

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ilustración Producción Nacional Estimada de Leche (2017-2021)</i>	29
Figura 2 <i>Origen de Importaciones 2021</i>	30
Figura 3 <i>Ilustración Precio Pagado el Productor (2019-2021)</i>	31
Figura 4 <i>Ilustración Consumo Per-Cápita 2018-2021</i>	32
Figura 5 <i>Ilustración Comportamiento de la TRM</i>	34
Figura 6 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	36
Figura 7 <i>Ilustración Publicidad de la Empresa YOGOYASS</i>	37
Figura 8 <i>Matriz BCG</i>	40
Figura 9 <i>Resultado de la matriz BCG de YOGOYASS</i>	41
Figura 10 <i>Inflación Proyectada</i>	54
Figura 11 <i>Proyección de Precios a Cinco Años YOGOYASS</i>	55
Figura 12 <i>Proyección de Ventas Anuales a Cinco Años por Productos</i>	56
Figura 13 <i>Ficha Técnica del Producto Yogur</i>	58
Figura 14 <i>Ficha Técnica del Kumis</i>	59
Figura 15 <i>Diagrama de Flujo del Yogurt</i>	61
Figura 16 <i>Diagrama de Flujo del Kumis</i>	62
Figura 17 <i>Plan de Producción de Unidades Anuales a Cinco Años</i>	63
Figura 18 <i>Plan de Requerimientos para el Proceso Productivo Proyectado a Cinco Años en Pesos</i>	64
Figura 19 <i>Infraestructura y Equipamiento</i>	65
Figura 20 <i>Costos de Producción Proyectados a Cinco Años</i>	66
Figura 21 <i>Design Thinking</i>	69
Figura 22 <i>Matriz de Nivel de Riesgo</i>	78

Figura 23 <i>Estructura Organizacional de la Empresa YOGOYASS</i>	81
Figura 24 <i>Resumen Indicadores Financieros</i>	95
Figura 25 <i>Modelo CANVAS YOGOYASS</i>	97
Figura 26 <i>Propuesta de Valor YOGOYASS</i>	103

Introducción

Para nadie es un secreto que la pandemia llegó a afectar a todos los sectores económicos de la sociedad y que aún se pueden identificar algunos de sus efectos, sin embargo, a finales de 2020 la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN) en relación del grupo alimentos del clúster de la leche, resaltó que el consumo per cápita de leche anual se mantuvo, no obstante de los cambios en la forma de consumo, notorios en el incremento la preferencia por presentaciones de tamaño familiar en subproductos como el yogurt o el kumis (2020).

Al detallar información del DANE previa a la restricción de la movilidad generada por el COVID-19, el portal de noticias INFOBAE (2023) reseña que el consumo de los productos lácteos en el periodo 2017 - 2020 mostraba fuertes señales de crecimiento, lo cual, hizo necesario incrementar importaciones y utilizar de forma ampliada los inventarios.

Rescata el mismo portal de un informe presentado por Bancolombia, que al finalizar la pandemia existió un crecimiento de la demanda de alimentos, empero, un escenario que debería representar un factor positivo dentro de un estudio de oportunidades, se convirtió en un factor de amenaza para la misma industria si se tiene en cuenta que al forzar el incremento de importaciones de productos para la industria de lácteos, se forzó también un incremento de precios que ascendió al 37% del costo del producto.

¿Oportunidades que se vuelven amenazas?, ¿Sostenibilidad del crecimiento con cambios en la presentación del producto?, son cuestiones que YOGOYASS en cabeza de sus directivos se plantean y pretenden estar preparados para responder de forma tal que llegue a mejorar la calidad de vida empresarial de forma continua.

De suyo entonces que esta investigación se encamine a concretar un diseño de plan de mejoramiento organizacional para esta empresa del sector lácteo e inicie con la revisión sistémica

de la información interna y externa para generar el diagnóstico situacional necesario y posterior desarrollo tanto de planes y modelo de negocio que fijen la hoja de ruta de tal propuesta.

Desde los planteamientos de Namakforoosh (2005) y en un periodo de 6 meses, se realiza una investigación de tipo cualitativo, bajo una recolección primaria (métodos de observación); se usa el método deductivo y con un enfoque hermenéutico, donde el apego a las regularidades y el descarte de las singularidades de los eventos organizaciones, permitan la toma de acciones que contribuyan como una vía para describir el contexto social de la organización y por ende la presentación de planes estratégicos de mercadeo que le permitan a los directivos aplicar acciones estratégicas, priorizando oportunidades y amenazas detectadas, que registren por fases los planes a ejecutar como una propuesta de valor para su modelo de negocio.

Ya en términos estructurales, el proyecto de desarrollo empresarial contempla se contempla en 9 fases nominadas así:

Fase 1. “*Plan de mercadeo*”: Que contiene la definición de los objetivos, justificación y antecedentes del proyecto, análisis de la industria, descripción del producto o servicio, diagnóstico del mercado, matriz de gestión estratégica, concepto del producto o servicio, propuesta de valor y la estrategia de mercado en términos de precio, promoción, publicidad, distribución, comunicaciones y servicios.

Fase 2. “*Estrategias de mercadeo y ventas*”: Se realiza la segmentación de mercadeo, estrategias de ventas, proyección de mercadeo y ventas y la política de cartera de la empresa.

Fase 3. “*Plan de operaciones*”: Que incluye el diseño de una ficha teórica del producto, estado de desarrollo de la iniciativa, descripción del proceso, plan de producción, plan de adquisición y requerimientos, infraestructura y layout para la fábrica, la cual

inicialmente es soportada por uno de los integrantes de la empresa, el estudiante de ingeniería industrial e hijo de los propietarios, con los cuáles se estableció un primer acercamiento para el posible diseño que se espera pueda mejorar la producción del producto, costos de producción y parámetros técnicos especializados.

Fase 4. “*Plan de desarrollo e innovación*”: Que involucra estrategia de innovación y desarrollo y cronograma de desarrollo y acciones, se socializa entre los propietarios y es generar alianzas con productores de leche para poder asegurar el nivel de aprovisionamiento de materia prima al igual que la calidad de este.

Fase 5. “*Plan de gestión de los Recursos Humanos*”: que involucra una gestión que; en el cual se espera poder seguir contando con la experiencia actual de los colaboradores y por ende la capacitación de estos para mantener el perfil ocupacional requerido por la empresa primordialmente en el jefe de personal y operarios quienes tienen contacto directo con los productos.

Fase 6. “*Plan de gestión de riesgos*”: Asociado a la matriz de gestión de riesgos del Ministerio de Cultura y Desarrollo en Colombia, en el cual se involucró el riesgo acorde con la probabilidad de ocurrencia, que se centraron primordialmente en el mercado, en lo financiero, en lo operativo y en el impacto que se presentó en cada uno de ellos.

Fase 7. “*Plan organizacional y creación de la EBT de la empresa YOGOYASS*”: En este se define la estructura organizacional, estructura de costos y gastos.

Fase 8. “*Plan económico y financiero, estructura organizacional y los indicadores financieros de la empresa*”: Estos proyectados a cinco años.

Fase 9. “*Modelo CANVAS y propuesta de valor*”: Presenta los aliados, actividades

y recursos clave en su relación con la segmentación del cliente, enfocado principalmente en la estructura de ingresos y egresos, y presentados en una propuesta de valor, evaluada por la empresa YOGOYASS, lo que generó una aceptación satisfactoria en cuanto a las ventajas que obtuvo la empresa para ofertar más productos y variedades como lo fue el kumis, que fortaleció su proyección desde la innovación en el mercado vallecaucano y sus alrededores, posicionándose según este estudio como una de la compañías con una alta probabilidad de aceptación social, por la calidad de sus productos y sus costos asequibles.

Formulación del Problema

Identificación del Problema

El sector lácteo en Colombia, haciendo referencia a todo el clouster, desde a producción primaria de leche, pasando por la transformación a nivel agroindustrial e industrial y la comercialización, aún con los tratados de libre comercio, ha estado dentro de los sectores que han venido creciendo.

A lo largo de la historia, la industria láctea de Colombia ha disfrutado de un crecimiento exponencial de la producción. Se ha convertido en el cuarto país productor de leche de América Latina con un promedio de 6.789 millones de litros al año y una recolección de leche de 3.113 millones de litros al año. Una característica de la competitividad del país es la calidad de la leche que produce, pues su contenido de grasa y proteína es muy bueno y superior al de los principales productores del mundo, como lo es Nueva Zelanda y Suiza. Gracias a ellos se ha posicionado y ganado participación en la dinámica del mercado internacional de exportación de esta materia prima y productos derivados de ella alcanzando hasta 27 millones de dólares en exportaciones (un incremento del 38% respecto al año anterior) y clasificación tercera en el mercado de productos lácteos de América Latina, con un valor anual de 2.862 millones de USD. (Carrillo, 2021)

Como se puede ver, el sector ha venido en recuperación y crecimiento, desde la debacle que tuvo como causa de la pandemia ocasionada por el COVID-19, donde el efecto económico y social fue bastante grande, haciendo que el consumo per cápita de los derivados lácteos disminuyera. Sin embargo, el sector ha venido manejando adecuados precios de la leche, que permiten estar por encima de los costos de producción.

El sector lácteo del país creció 3,5% en el tercer trimestre de 2022 en comparación con el periodo correspondiente de 2021. Un aumento en el acopio de leche, mejores precios tanto de los

productores primarios como de los intermediarios, y una mayor preferencia por la producción nacional sobre las importaciones debido a un mayor tipo de cambio y mayores costos lógicos. En cuanto la balanza comercial, el sector aún presenta un gran y profundo déficit acumulado hasta septiembre de 2022, donde las importaciones aumentaron un 42% y las exportaciones disminuyeron un 47%. En perspectiva, la estabilidad de la producción de leche hasta 2023 y el mayor precio pagado a los productores primarios e intermedios aún en medio de escenarios de lluvia. (Sectorial , 2022)

Dentro del clouster lácteo, las empresas que se encargan de la transformación dependen mucho de la producción primaria, y ésta a la vez, es muy volátil en el precio del producto, depende mucho de la oferta y demanda, haciendo que los costos de producción varíen mes a mes. En tal sentido, las empresas transformadoras, deben estar muy pendientes de las variables externas que afectar a la producción primaria.

Según ICA 2020, el país cuenta con 40 millones de hectáreas en frontera agrícola y 28 millones de hectáreas aptas para la producción de leche cruda, con 615.367 fincas, el procesamiento y la comercialización se ven afectados por la estacionalidad climática. La primera fase de este evento, que afecta a los productores y consumidores, es en los meses de abril y agosto, cuando se obtienen mayores volúmenes y producción, y la siguiente fase es en noviembre y marzo, donde se muestra una reducción significativa de la actividad productiva. (Estudios Económicos Sectoriales, 2021)

Teniendo en cuenta que el sector lácteo viene en crecimiento, para las empresas transformadoras es una oportunidad que no deben dejar pasar y esto aplica para la empresa objeto de estudio como lo es YOGOYASS.

La microempresa denominada YOGOYASS, dedicada a la comercialización al por menor de otros productos alimenticios, derivados lácteos. De acuerdo a los relatos de los propietarios, la

empresa inició hace 11 años como un emprendimiento de una ama de casa y su esposo, quienes buscaban generar nuevos ingresos para su familia, la iniciativa de emprendimiento empezó con la producción y venta de yogurt casero, que comercializaban 2 litros semanales; con el pasar de los años se fue potencializando su conocimiento sobre el yogurt de manera empírica y de esta manera perfeccionó su producto e incrementó la variedad en los sabores de yogurt. Ya como una idea de negocio más fortalecida, inicialmente producían 6 sabores, en la actualidad la empresa cuenta con 23, tal como se puede evidenciar en su portafolio de producto que oferta en su sitio web.

Teniendo en cuenta la variedad de sabores y la calidad de los productos, le ha permitido tener un factor diferenciador frente a la competencia, esto ha llevado a que cada vez gane más participación del mercado y la empresa crezca.

A medida que ha ido creciendo la empresa, los procesos se han vuelto más complejos, en el año 2019 se contaba con 22 colaboradores, ya para el año 2022 se disminuyó a 12, esto como causa a los efectos de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Debido a este factor externo a la empresa, ésta se vio afectada significativamente, llevándola a un déficit financiero y pérdida de participación del mercado.

La empresa a nivel interno contaba con muchas deficiencias, la misma falta de conocimiento de tecnologías para mejorar procesos productivos, comerciales, de logística, de distribución, entre otros, ahondo más la crisis financiera y operativa. Sumado a esto, los procesos tales como: actividades administrativas, financieras, de mercadeo, de logística, de control de calidad, diseño en planta, políticas de trabajo, entre otras, han sido designadas al personal que actualmente está en la empresa, sin que haya un análisis de los puestos de trabajo y competencias, más aún, sin un direccionamiento o liderazgo por parte de los propietarios, quienes estaban en la dirección de la empresa, dichas afirmaciones son dadas por los propietarios de la empresa.

Debido a esto, se ha nombrado un gerente quien ha buscado minimizar muchas de estas debilidades, sin embargo, sus conocimientos son empíricos, y esto ha llevado a que no diseñe planes comerciales y de mercadeo, presupuestos, planes de compra, proyecciones financieras o iniciativas de innovación que conlleven a recuperar el dinamismo de la empresa. Tampoco que se tenga claro cuál es el modelo de negocio de la empresa.

La falta del desarrollo de los diferentes planes para la empresa, el no tener claro el modelo de negocio, y tampoco tener la innovación como un factor competitivo, pese a que se tiene reconocimiento en el mercado. Esto conlleva a que la empresa se haya frenado y no se acelere en los últimos dos años, en tal sentido, requiere con urgencia que se dinamice la actividad económica y se cree herramientas o estudios que le permitan volver a su dinámica de crecimiento que venía hasta el 2019.

En tal sentido, dentro de un proceso investigativo, se establece como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cómo mejorar organizacionalmente la empresa YOGOYASS en el municipio de Palmira, Valle del Cauca?

A través de dar respuesta a este interrogante, se busca abordar la problemática de la empresa, con el propósito de lograr nuevamente la competitividad de esta.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento organizacional para la empresa YOGOYASS en el municipio de Palmira, Valle del Cauca

Objetivos Específicos

Realizar una revisión sistemática que abarque información del entorno interno y externo de la empresa YOGOYASS, como base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Efectuar el diagnóstico de la situación actual de la empresa YOGOYASS, que posibilite la identificación de estrategias y diseño del plan de mejoramiento organizacional.

Proponer los diferentes planes y modelo de negocio para el mejoramiento organizacional de la empresa YOGOYASS.

Matriz DOFA

Sistematización del entorno interno y externo de la empresa YOGOYASS, mediante una identificación DOFA.

El análisis DOFA es una herramienta esencial en la planificación estratégica, que permite identificar y analizar de forma sistemática las Debilidades y Fortalezas internas de una organización o proyecto, así como las Oportunidades y Amenazas externas en el contexto en el que se desenvuelve. Por medio de dicho análisis, se orienta la posición actual del proyecto y, con base en ello, trazar estrategias que maximicen las ventajas competitivas y minimicen los riesgos potenciales. Para YOGOYASS, considerando su ambicioso enfoque en la innovación, la segmentación de mercado y las estrategias de desarrollo, es esencial contar con un panorama claro de sus fortalezas y áreas de mejora.

A continuación, presentamos el análisis DOFA que nos brinda una perspectiva más amplia sobre las posibilidades y retos que enfrenta YOGOYASS en su camino hacia la consolidación y el éxito en el mercado

Debilidades

Diseño de planta no especificado debido a que la empresa tiene dos lugares o se encuentra dividida en dos espacios diferentes para su producción.

La empresa no cuenta con planificación y control de la producción o un análisis de métodos y tiempos para identificar latinización de los procesos de producción.

La empresa cuenta con equipos herramientas y maquinarias, pero desconoce cuellos de botella en su proceso de producción ya que la línea de producción es intermitente.

Costos de producción elevados debido a la materia prima láctea.

Dependencia de proveedores de leche.

Falta de diversificación en otros productos lácteos.

Limitaciones en la capacidad de producción.

Escasa presencia en el mercado internacional.

Oportunidades

Capital humano dispuesto a trabajar con algunas modificaciones que se requieran o que se identifiquen

Directivos dispuestos a aprovechar los aportes que se le brinden en cuanto a requerimientos para mejorar la calidad de vida de la empresa.

La empresa no posee endeudamiento por ende es una excelente oportunidad para posible análisis de inversión para un diseño de planta.

Posibilidad de expandirse a mercados internacionales.

Creación de nuevos productos de yogurt con sabores innovadores.

Tendencia creciente hacia la alimentación saludable y consciente.

Fortalezas

Variedad de sabores y productos de yogurt.

Calidad superior en la producción de yogurt.

Marca bien establecida y reconocida en el mercado.

Relaciones sólidas con proveedores de materias primas lácteas.

Amenazas.

La competencia fuerte de otra marca de yogurt

Fluctuaciones en los precios de la leche y los ingredientes.

Cambios en las regulaciones gubernamentales en la industria láctea.

Riesgo de enfermedades del ganado que podrían afectar el suministro de leche.

Cambios en las preferencias del consumidor hacia otros productos lácteos o vegetales alternativos.

Plan de Mercadeo

Justificación

El municipio de Palmira, al igual que muchos lugares a nivel nacional y mundial, presentó situaciones desfavorables para las pequeñas empresas, influenciados por varios factores, en su mayoría externos, debido a la pandemia Covid-19, que ocasionó un déficit desde todos los entornos para estas pymes (Nieto, 2015), y el fracaso de muchas de ellas (Vasquez, 2015).

La pandemia exigió cambios radicales para la organización YOGOYASS, que le implicó preguntarse por cuáles podrían ser las nuevas estrategias que la organización debería aplicar para incrementar su producción en condiciones de las nuevas formas de demanda y que a su vez mejorara la calidad de vida de los colaboradores y consumidores (González Gómez, 2020).

Como punto a destacar está la fundación de la empresa, ya que tiene once años de fundada, que no cuenta con la información detallada sobre los aspectos demográficos, socioculturales, financieros, procedimientos y procesos, que la empresa a nivel de situación organizacional debe tener de fácil acceso para poder mejorar su calidad de vida empresarial después de la pandemia (Zurita, 2021). Es decir, hay un campo de acción muy amplio que la organización deberá resolver, pero se cuenta con la disposición de los directivos para brindar toda la información necesaria que les permita analizar las posibles oportunidades sobre la ruta a seguir para mejorar su calidad de vida empresarial.

Antecedentes del Proyecto

La microempresa YOGOYASS está dedicada a los productos lácteos tipo yogurt y a la comercialización al por menor de otros productos alimenticios. La empresa inició labores hace once años como emprendimiento familiar, que, con el fin de generar nuevos ingresos para su familia, emprendieron la comercialización de treinta recipientes semanales de yogurt; con el pasar de los años la directiva incrementó su aprendizaje empírico en el procesamiento del yogurt,

mejorando la calidad del producto a través de variedad de sabores que se incluyeron al portafolio pasando de seis a veinte seis productos.

YOGOYASS actualmente cuenta con una base económica de \$20.000.000 y desde la parte laboral tiene a once colaboradores directos, debido a que por efectos de la pandemia se presentaron situaciones que afectaron la capacidad laboral, ya que para el 2019 tenía 22 colaboradores, quienes conocían el proceso y podían atender las necesidades que la empresa demandaba en esos momentos, pero debido a las disposiciones externas a la empresa, se generó un déficit económico, puesto que los directivos por la disminución de personal debieron incrementar las actividades de proceso a los pocos empleados.

Así mismo, el desconocimiento de tecnologías como las billeteras virtuales para clientes quienes cancelaban en efectivo, aparte de nuevos clientes que el cambio de infraestructura organizacional solicitaba nuevas rutas de pago. Muchas de estas tareas se trasladaron a pocos integrantes de la organización, actividades administrativas, financieras, de mercadeo, de logística, de control de calidad, diseño en planta, políticas de trabajo y documentación que permita identificar procesos y procedimientos; de igual manera, el aislamiento ocasionó cambios a nivel del entorno sociocultural, tecnológico, económico, global y demográfico con respecto a la organización y a la competencia. Actualmente, la empresa en manos del gerente ha logrado minimizar muchas de estas debilidades, pero aún desconoce desde el direccionamiento estratégico sobre cómo abordar las debilidades o amenazas y como superarlas puesto que no hay un análisis que permita identificar el estado actual de la empresa.

Análisis de la Industria

La industria láctea en Colombia tiene varias fases, se tiene en primer lugar lo referente a la producción y comercialización de leche cruda, la cual es utilizada para ser transformada en derivados lácteos. Es fundamental analizar que la producción de leche, por ser la materia principal para la elaboración de los derivados lácteos, en el caso de YOGOYASS, empresa que fabrica bebidas lácteas fermentadas, la escasez de leche generó un incremento del precio. Provocando un aumento en los costos de producción, tal como lo afirman los propietarios de la empresa. En materia de precios, la inflación local continúa aumentando, según el DANE, la variación anual del índice de precios al consumidor fue de 9,67% en junio contra 3,63% en el mismo periodo de 2021. La inflación en el primer semestre de 2022 alcanzó 7.09%, en el mismo periodo de 2021 fue de 3,13%. (DANE, junio, 2022).

Para las empresas lácteas, 2021 no fue el mejor año, la producción de leche disminuyó en comparación con años anteriores. (DANE, 2022)

La Unidad de Monitoreo del Precios de la Leche (USP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia considera que la producción de leche disminuirá un -5,7% en 2021, a unos 6.789 millones de litros por año. Asimismo, la capacidad de las naves industriales descende un -7,0% hasta los 3.113 millones de litros (235 millones de litros menos que en 2020) (Daza, 2022, p. 2).

Como se puede ver en la figura 1, la producción de leche para el año 2021, se disminuyó en un 5.7%, esto tiene varias causas, la principal, el efecto de la pandemia de COVID-19 en la economía, que ha llevado a un desabastecimiento de insumos agropecuarios, lo que hace que los mismos se suban de precio y por ende el productor se ve obligado a reducir su uso, lo que afecta directamente a la productividad y por ende la producción de leche, panorama que no ha favorecido para el 2022, dado que la guerra entre Ucrania y Rusia ha ahondado más la

problemática de desabastecimiento de insumos, volviéndolos casi imposibles de adquirir para los procesos productivos.

Figura 1

Ilustración Producción Nacional Estimada de Leche (2017-2021)



Fuente: USP-MADR

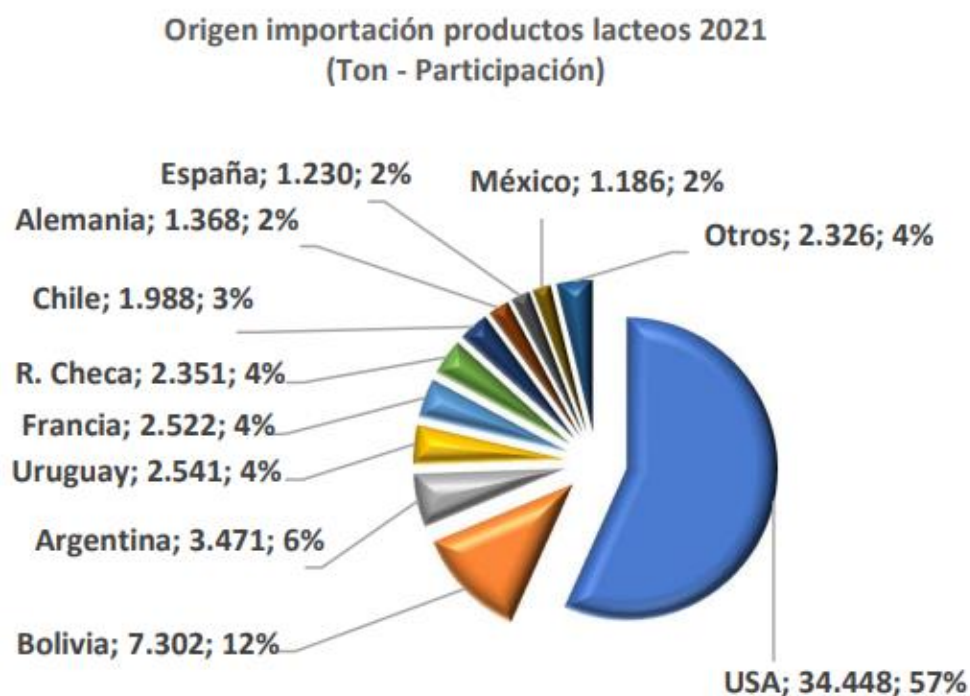
En este mismo sentido, otro factor son los tratados de libre comercio que desfavorece la producción de leche en Colombia, debido a que las condiciones de producción primaria son diferentes a países como Holanda, Nueva Zelanda entre otros, dónde los procesos son más tecnificados, en cambio en Colombia la geografía y topografía no permiten hacerlo, más aún cuando hay escasa ayuda del gobierno, por tanto, se tiene que:

Durante 2021 se importaron 60.731 toneladas de leche y derivados lácteos por valor de USD 182,30 millones, 17,5% menos en términos de volumen que en 2020. Los incrementos de los precios internacionales y la devaluación del peso hicieron menos atractivas las compras en el mercado internacional. En 2021, como en años anteriores, el grueso de las importaciones de leche y derivados lácteos, de lejos, provinieron de Estados Unidos con 34.448 ton (57%) con valor cercano a USD 100 millones, de las cuales 26.882 ton corresponden a leche en polvo, en su mayoría leche en polvo descremada (23.706 ton). Bolivia se ubica como el segundo proveedor

con 7.302 ton (12%) representadas, casi en su totalidad, por leche en polvo entera (Daza, 2022, p. 8).

Figura 2

Origen de Importaciones 2021



Fuente: DANE, (2021). Cálculos USP- MADR

Los países de los cuales se hace mayor importación de leche a Colombia son Estados Unidos con un 57%, seguido de Bolivia con un 12% y Argentina con un 6%. Es importante resaltar que, en países como Estados Unidos, una gran parte de la producción agrícola y pecuaria son subsidiados, esto permite que puedan tener precios más competitivos y por ello ingresan al mercado nacional con grandes volúmenes. Esto conlleva a que los precios nacionales se vuelvan no tan competitivos, desestimulando la producción, por ende, lleva después a periodos de escasez

y altos precios de la leche para aquellos que la transforman y sin que esto se traduzca en un beneficio para el productor:

El precio pagado al productor por los agentes compradores mantuvo un comportamiento estable durante el primer semestre de 2021, contrario al valor de los insumos requeridos para la producción. El precio promedio nacional tuvo un incremento de 3% en el primer semestre (entre \$1220/litro y \$1257/litro), entretanto, los precios de los insumos tuvieron incrementos inusitados. La disminución de los volúmenes de producción en finca y el incremento sostenido en el precio de los insumos, generó crisis en la rentabilidad para el productor la cual tuvo mayor impacto en los sistemas de lechería especializada dada su estructura de costos. Los costos de producción, en algunos casos, superaron el precio pagado al productor, razón por la cual se acordó al interior del Consejo Nacional Lácteo, realizar un incremento interanual del 7%, por una única vez, a partir del 1° de octubre de 2021 (Daza, 2022, p. 3).

Figura 3

Ilustración Precio Pagado el Productor (2019-2021)



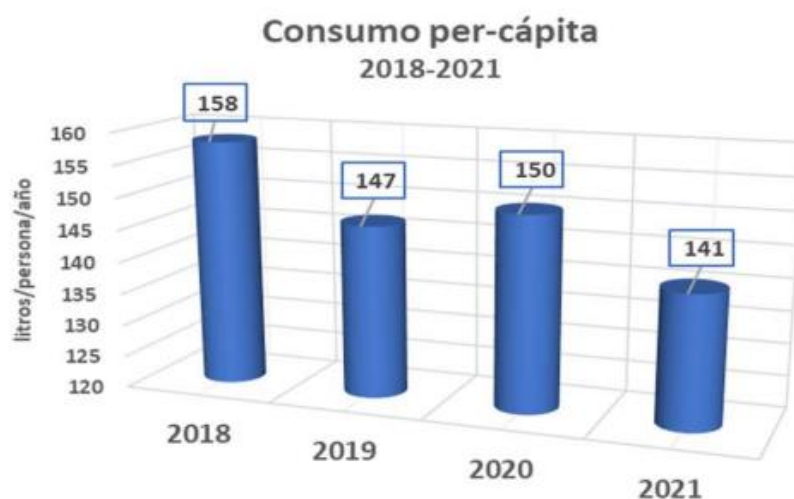
Fuente. USP, DANE –Deflactor IPC Leche (2019-2021)

Factores tales como baja productividad, acaparamiento de la leche por empresas transformadoras de gran tamaño en Colombia, entre otros, conllevan a que haya escases de leche, esto genera un aumento en el precio por la ley de la oferta y demanda, que repercute en los costos de producción. Dichos costos, bien se trasladan al precio de venta, que incrementa el valor del producto, muchas veces contrayendo la demanda, y cuando el incremento del costo no se traslada a el precio afecta las utilidades, cualquiera de las dos vías afecta la rentabilidad de la empresa, en consecuencia:

La suma de factores que han presionado al alza el precio de la leche y sus derivados posiblemente ha generado un costo en términos de consumo. El impacto económico de la pandemia, principalmente debido a los mayores niveles de pobreza y desempleo, la reducción del suministro de leche y la inflación de los precios de los alimentos, ha provocado que el consumo per cápita de la leche y productos lácteos se reduzcan (Daza, 2022, p. 5).

Figura 4

Ilustración Consumo Per-Cápita 2018-2021



Fuente. DANE (2021). Cálculos USP-MADR, con base en proyección de población a nivel nacional periodo 2018-2070.

Como se puede ver en la figura 4, en el 2021 ha disminuido el consumo y derivados de la leche, contrayendo la demanda, que ha afectado el nivel de ingresos de las empresas dedicadas a la actividad.

Ahora bien, las perspectivas que se tiene para el 2022 en la economía y en especial en la industria láctea no son alentadoras:

Sobrepasado el primer trimestre de 2022 se han definido las principales tendencias en la economía mundial: dificultades en las cadenas de abastecimiento, inflación, ralentización del crecimiento, impactos negativos en las naciones más pobres y un proceso de realineación de la geopolítica resultante de la invasión a Ucrania por parte de Rusia. El conflicto mantendrá un alto nivel de incertidumbre y, en primera instancia, resultará en un proceso de desglobalización con nuevas tendencias y fortalecimiento de alianzas estratégicas de carácter geopolítico (Daza, 2022, p. 9).

En lo que respecta a la producción mundial del sector lácteo, que tendrá efectos en la producción nacional, no se vislumbra como la mejor:

En 2021 las variaciones en el suministro mundial de leche afectaron los precios. La UE-27, Reino Unido, Argentina, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, combinados, representan más del 65 % de la producción mundial de leche de vaca y alrededor del 80 % de las exportaciones mundiales de productos lácteos.

La producción interanual disminuyó en todas las regiones productoras clave, debido a una combinación de altos costos de insumos e impactos climáticos adversos. Se estima que la producción mundial de leche continúe disminuyendo con una reducción de la producción interanual cercana al 0,7% durante el primer semestre de 2022. Los principales causantes de esta situación son el aumento del coste de los insumos, la falta de mano de obra y el clima desfavorable (Daza, 2022, p. 9).

A este panorama tan incierto, se le debe sumar un factor que lleva a ahondar más la crisis del sector lácteo y es lo relacionado a la tasa representativa del mercado TRM, la cual en el 2021 y 2022 ha venido incrementando sin que se observe un techo:

El precio del dólar constituye una de las variables que influye de manera importante en la inflación de los alimentos, en especial la proteína de origen animal, grupo del cual hace parte la leche y sus derivados, esto teniendo en cuenta que la mayor parte de los insumos para fertilización y para elaboración de alimentos balanceados provienen del mercado internacional desfavorable (Daza, 2022, p. 9).

Como se puede ver en la ilustración 5, el dólar ha venido fluctuando hacia el alza, afectando todo lo relacionado a las importaciones, que para el caso del sector lácteo afecta a los insumos que se requiere para la producción de leche o la transformación de esta.

Figura 5

Ilustración Comportamiento de la TRM



Fuente. Banrepública, (2022).

Todos estos factores del sector lácteo, ha afectado y se percibe que seguirá afectando tanto a los productores de leche como a las empresas que se dedican a la transformación, como es el caso de la empresa YOGOYASS, y se hace desde dos vías, en primer lugar con lo que respecta

al incremento del precio de la leche que repercute en el costo de producción y en segundo lugar en la reducción de la demanda de los productos terminados, como efecto del incremento de precios o el bajo poder adquisitivo que se está generando. En tal sentido las empresas del sector deben replantear sus estrategias comerciales y de costos para continuar siendo competitivas en el mercado.

Análisis del Cliente

Los clientes de la empresa YOGOYASS, están categorizados en clientes finales, debido a que la presentación de los productos es de un litro, estos van direccionados a hogares. Dentro de estos hogares, no se hace estratificación, debido a que el precio también es asequible y no se trata de productos suntuosos a los que no puedan acceder una familia de escasos recursos. Además, a una gran mayoría de estos clientes, la venta se hace de manera directa, en el punto de venta con el que cuenta la empresa.

Por otro lado, se tiene que, como un segundo cliente, aunque este es más un canal de distribución, pero se lo cataloga como cliente canal, son los distribuidores, a los cuales se les vende en cantidades más representativas para que lo distribuyan, pero igual se les debe hacer seguimiento para que dentro de esa logística de distribución, no se pierda valor, como es un producto que requiere ser refrigerado, que la cadena de frío de mantenga, así como el precio sugerido, garantizando la calidad al cliente final.

Análisis Competencia

Figura 6

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	YOGOYASS			LACTEOS LA MARIA			LACTEOS JA			ALQUERÍA		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C
Localización	0,07	4	0,28	0,07	2	0,1	0,07	2	0,1	0,07	4	0,28
Producto	0,11	3	0,33	0,11	3	0,3	0,11	3	0,3	0,11	4	0,44
Servicio de venta	0,09	4	0,36	0,09	3	0,3	0,09	3	0,3	0,09	4	0,36
Precios	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4
Innovación	0,09	2	0,18	0,09	2	0,2	0,09	1	0,1	0,09	4	0,36
Propuesta de valor	0,09	2	0,18	0,09	2	0,2	0,09	2	0,2	0,09	4	0,36
Logística de distribución	0,08	1	0,08	0,08	3	0,2	0,08	3	0,2	0,08	4	0,32
Posicionamiento de marca	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Antigüedad	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Segmento de mercado	0,07	2	0,14	0,07	3	0,2	0,07	3	0,2	0,07	3	0,21
Estrategias comerciales	0,07	2	0,14	0,07	2	0,1	0,07	2	0,1	0,07	4	0,28
Capacidad financiera	0,08	1	0,08	0,08	3	0,2	0,08	3	0,2	0,08	4	0,32
TOTAL	1		1	1		2,6	1			1		3,83

Fuente. Elaboración propia.

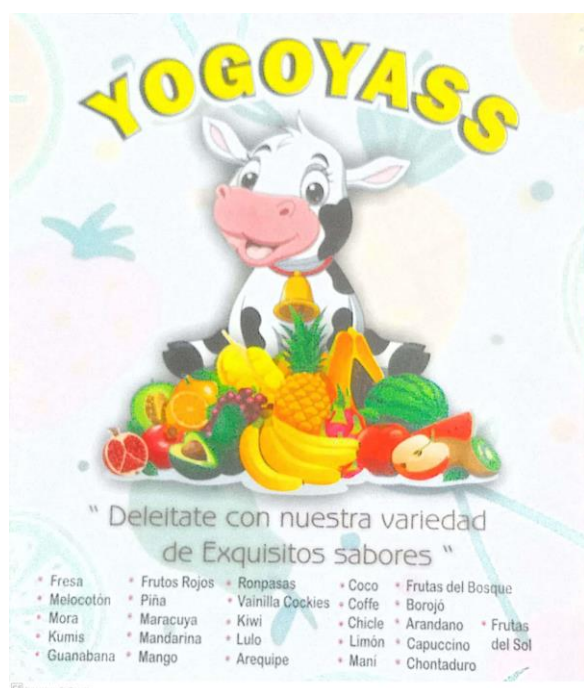
En la actualidad, YOGOYASS, presenta como competencia a la empresa Lácteos La María, ubicada en el eje cafetero, Lácteos JA, ubicada en Tuluá Valle y la empresa Alquilería que tiene presencia a nivel nacional, pero tiene su planta de producción en Palmira Valle del Cauca. Para analizar la competencia se hace a través de la matriz de perfil competitivo, donde se establece las variables y se les asigna una ponderación, de ahí cada variable se la califica con respecto a la empresa y la competencia, entre un rango de 1 a 4, siendo 1 de menos impacto y 4 de más impacto. Frente a los resultados se determina que la empresa YOGOYASS, no es tan competitiva frente a las demás empresas que se la comparó, puesto que está por debajo de las mismas, aunque mejorando algunos aspectos podría aumentar su nivel de competitividad.

Descripción del Producto o Servicio

YOGOYASS presenta una variedad de productos que a la fecha llega a 26 tipo yogurt, entre los cuáles se encuentran fresa, frutos rojos, mango, arequipe, maracuyá, chile, limón, lulo, maní, mora, guanábana, piña, ron con pasas, melocotón, arequipe, vainilla cookies, café, kiwi, arándanos, kumis, borojó, frutas del sol y festival de colores. Los cuales se producen en fábrica.

Figura 7

Ilustración Publicidad de la Empresa YOGOYASS



Fuente. Empresa YOGOYASS, 2023

YOGOYASS utiliza envase de plástico tipo garrafa cuadrado con una tapa de seguridad de rosca, fabricado en polietileno de alta densidad (PEAD), 100% original y está aprobado por la FDA para la fabricación de elementos que entren en contacto con los alimentos bajo las siguientes especificaciones (Sajoplast, 2022):

YOGOYASS solo vende yogurt y kumis de 2 litros.

Especificaciones del envase

Capacidad 2000 ml

Material: Polietileno de Alta Densidad

Peso: 68 g

Ancho: 103 mm

Alto: 259 mm

Colores: Natural/lechoso

Tapa: 38 mm con banda de seguridad

La leche que se utiliza para la elaboración del yogurt es comprada a los productores de leche de la región, la cual es transportada hasta la fábrica, luego se modifica su composición antes de ser utilizada para el yogurt, pasteurizando a 80° y se homogeniza, después de realizar los procesos de pasteurización y homogenización, la leche debe enfriarse a una temperatura de 43° y se le añade el cultivo de fermentación en una concentración de cerca de 2%. Luego de enfriarse, se le añade fruta y azúcar, para luego ser envasados.

Diagnóstico del Mercado

Para la planificación mercadológica se realizó un diagnóstico inicial a la organización que ayudó a definir objetivos y estrategias, para llevarlo a cabo se abordó a autores como Dickson (2001) y Ferrell y Hartline (2011) que denominan a este proceso “análisis de la situación de marketing”, y McDonald (2006) y Lambin (2006) lo definen como “auditoría de marketing”. Según Bessa (2012) “un diagnóstico mercadológico comprende un examen detallado de las estrategias, actividades y aspectos del ambiente de marketing de la organización, que incluye el análisis de mercados, clientes y competidores” (pág. 23).

Frente al diagnóstico del marketing, realizado a la empresa, se hizo mediante la observación y dialogo directo con el administrador, con lo único que cuenta la empresa, es con un sitio web dónde promociona el producto, una valla publicitaria en el punto den venta. Sin

embargo, todas estas acciones, no tienen un propósito claro, es decir, que se hagan para aumentar ventas o posicionar marca, tampoco cuentan con herramientas que se les permita medir y hacer seguimiento para ver la efectividad de estas o por el contrario buscar otras estrategias de marketing. En tal sentido hace falta un plan de marketing.

Matriz de Gestión Estratégica

La matriz es una herramienta estratégica para analizar los productos de una empresa en función de la posición en el mercado y la tasa de crecimiento.

También conocida como BCG Matrix o Growth-Participation Matrix, fue creada por Boston Consulting Group y publicada por Bruce D. Henderson en 1973.

Su uso permite un análisis estratégico del portafolio de negocios de la empresa (productos o servicios que comercializa) en base a dos dimensiones: Tasa de Crecimiento del Mercado: Se refiere a un análisis de la demanda del producto en la industria a la que pertenece la empresa. En este caso, para conocer las ventas totales del mercado, es útil familiarizarse, entre otras cosas, con estudios de la industria, revistas profesionales. Cuota de mercado: Este es el cálculo de la cuota de mercado de una empresa en relación con la cuota total de la industria. Esto significa su cuota de mercado en comparación con la de sus competidores.

Para determinar qué porcentaje de las ventas de mercado posee su empresa, debe utilizar la siguiente fórmula: $\text{Cuota de mercado} = \text{Ventas de la empresa} \div \text{Ventas totales del mercado}$. La fórmula se puede aplicar a las ventas totales de una empresa para una industria o, por separado, para ciertos productos y líneas en relación con las ventas totales de mercado del artículo en cuestión en el mismo grupo objetivo.

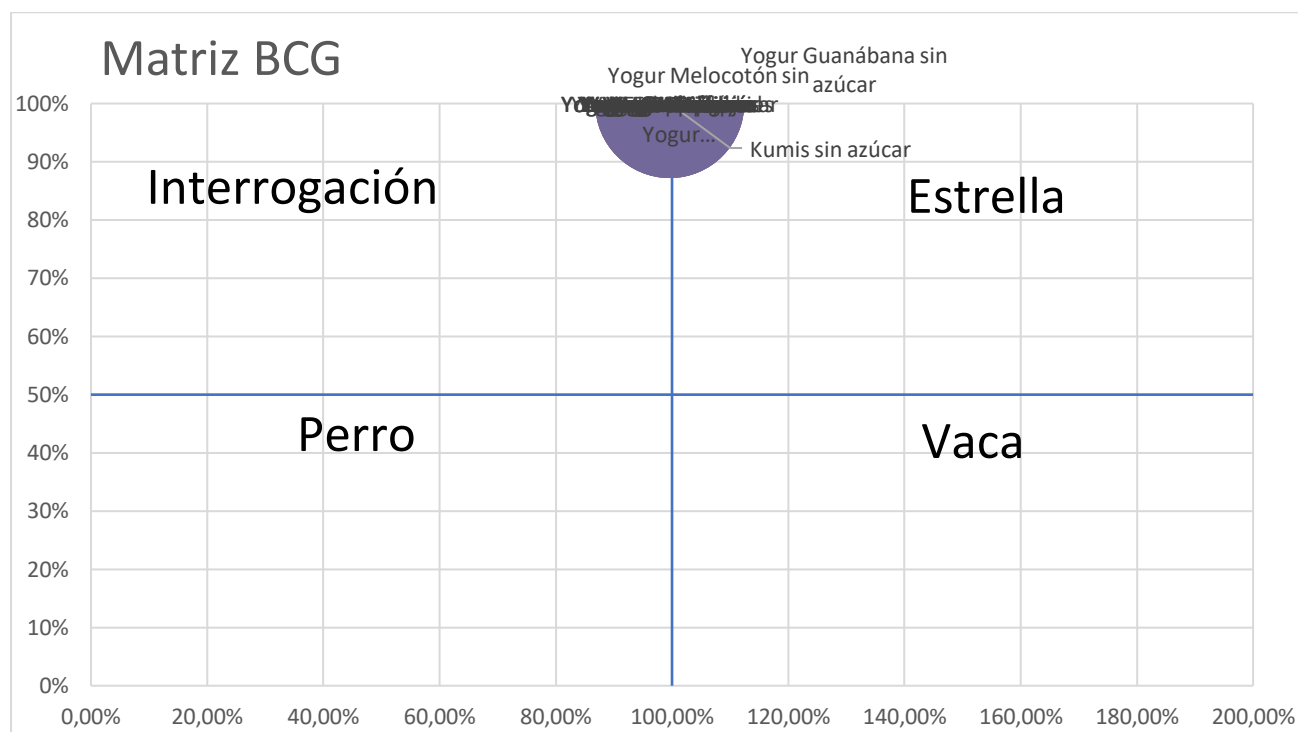
Figura 8

Matriz BCG

No	Productos	Ingresos año anterior	Porcentaje de venta anterior	Ingresos actuales	Porcentaje de ingreso actual	Valor del mercado anterior	Valor del mercado actual	Participación relativa de mercado	Crecimiento del mercado
1	Yogur Fresa	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
2	Yogur Melocotón	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
3	Yogur Mora	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
4	Kumis	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
5	Yogur Guanábana	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
6	Yogur Piña	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
7	Yogur Coco	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
8	Yogur Kiwi	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
9	Yogur Maracuyá	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
10	Yogur Lulo	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
11	Yogur Mandarina	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
12	Yogur Mango	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
13	Yogur Ron pasas	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
14	Yogur Arequipe	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
15	Yogur Vainilla cookies	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
16	Yogur Coffe	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
17	Yogur Maní	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
18	Yogur Chicle	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
19	Yogur Limón	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
20	Yogur Arándano	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
21	Yogur Borojó	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
22	Yogur Cappuccino	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
23	Yogur Chontaduro	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
24	Yogur Frutas del sol	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
25	Yogur Festival de	\$ 7.800	3,26%	8.034	3,26%	7.900	8.100	99,19%	100%
26	Yogur Frutos rojos	\$ 8.800	3,68%	9.064	3,68%	9.000	9.100	99,60%	100%
27	Yogur Fresa sin azúcar	\$ 8.800	3,68%	9.064	3,68%	9.000	9.100	99,60%	100%
28	Yogur Melocotón sin	\$ 8.800	3,68%	9.064	3,68%	9.000	9.100	99,60%	100%
29	Yogur Guanábana sin	\$ 8.800	3,68%	9.064	3,68%	9.000	9.100	99,60%	100%
30	Kumis sin azúcar	\$ 8.800	3,68%	9.064	3,68%	9.000	9.100	99,60%	100%
Totales		\$239.000,00	100,00%	\$ 246.170,00	100,00%	\$ 242.500,00	\$ 248.000,00		

Figura 9

Resultado de la matriz BCG de YOGOYASS



Nota. En la matriz estratégica BCG se puede observar que los productos de la empresa YOGOYASS están ubicados en productos estrella, es decir, que tienen un alto crecimiento y alta participación en el mercado, generando liquidez y se encuentran en crecimiento.

Concepto del Producto o Servicio

Los productos que comercializa la empresa YOGOYASS, son derivados lácteos, en este caso bebidas lácteas fermentadas: yogurt de diferentes sabores y actualmente el kumis; estos productos tienen características diferenciadoras frente a los demás, primero que todo, son productos con toque casero y, por otro lado, una amplia variedad de sabores que no se encuentran en el mercado. Por tanto, el concepto del producto se enfatiza en producir y comercializar bebidas lácteas de alta calidad, con procesos caseros y una amplia gama de sabores.

Propuesta de Valor

En YOGOYASS creemos en construir una marca que represente valor, productos de calidad con los mejores procesos de fabricación, de compra, sabores y empaque, y conocemos que representa valor y sabemos que los consumidores están dispuestos a pagar por ellos. Afianzar el sentido de pertinencia de los colaboradores hacia la empresa, mejorar el clima laboral entre empleados.

Por otro lado, se crearán de manera constante impactos mediante los siguientes slogans los cuales estarán implícitos en cada producto ofrecido y según el segmento de clientes y sus preferencias generando así elementos únicos para cada público objetivo.

El Yogurt Hecho a tu Medida

Se propone un Yogurt personalizado que se ajusta a tus necesidades nutricionales y preferencias de sabor, que, por medio de una aplicación, los consumidores pueden seleccionar los nutrientes y sabores que desean y así recibir un producto diferenciado.

Más que un Yogurt, una Experiencia

Con esta propuesta se pretende ofrecer el yogurt como parte de un paquete experiencial que podría incluir una playlist de música, una historia corta o un juego para disfrutar mientras se consume el producto, que puede ser implementada para jugar línea con otros consumidores de la marca.

Sabores con Conciencia. Con esta promesa de valor, cada sabor del yogurt se asocia con una causa social o ambiental, una parte del precio se destina a una organización benéfica o proyecto social relacionado con el sabor.

Salud Integral en Cada Bocado. Se propone un yogurt diseñado no solo para la salud digestiva sino también para el bienestar emocional.

El arte del sabor hecho Yogurt. Se propone un producto que combina alta gastronomía y arte. Se crearán espacios de diseño libre para el desarrollo de nuevos sabores y ediciones limitadas de empaques con las imágenes hechas por los mismos clientes.

Cada una de estas propuestas de valor tiene sus propias implicaciones en términos de producción, distribución y marketing; Sin embargo, una propuesta de valor fuerte y distintiva puede ser un potente catalizador para el éxito de tu producto.

Estrategias de Mercado

Para la empresa YOGOYASS, se aplica algunas estrategias del marketing mix, la cual tiene como objetivo aumentar el nivel de ventas, de acuerdo con las proyecciones realizadas para los siguientes 5 años, los gastos comerciales en los que incurre cada una de las estrategias, se encuentra agrupados en el rubro gastos comerciales o de ventas en las proyecciones financieras.

Precio

En los que respecta a la estrategia de mercado con el precio, es acorde con el mercado y frente a la competencia; además, la presentación en la que se comercializa no se encuentra en todas las marcas, ya que es más familiar y la mayoría se centra en la personal. En tal sentido, aún con los factores diferenciadores como es la calidad, lo saludable, presentación y variedad de sabores, el precio es asequible y por ende a la empresa le da cierto nivel de competitividad. En la siguiente tabla se puede ver la variedad de productos con los que cuenta la empresa y el precio de cada uno de ellos.

Tabla 1*Precios de los Productos*

Producto	Precios
Yogurt Fresa	7.800
Yogurt Melocotón	7.800
Yogurt Mora	7.800
Kumis	7.800
Yogurt Guanábana	7.800
Yogurt Piña	7.800
Yogurt Coco	7.800
Yogurt Kiwi	7.800
Yogurt Maracuyá	7.800
Yogurt Lulo	7.800
Yogurt Mandarina	7.800
Yogurt Mango	7.800
Yogurt Ron pasas	7.800
Yogurt Arequipe	7.800
Yogurt Vainilla cookies	7.800
Yogurt Coffe	7.800
Yogurt Maní	7.800
Yogurt Chicle	7.800
Yogurt Limón	7.800
Yogurt Arándano	7.800
Yogurt Borojó	7.800
Yogurt Cappuccino	7.800
Yogurt Chontaduro	7.800
Yogurt Frutas del sol	7.800
Yogurt Festival de colores	7.800
Yogurt Frutos rojos	8.800
Yogurt Fresa sin azúcar	8.800
Yogurt Melocotón sin azúcar	8.800
Yogurt Guanábana sin azúcar	8.800
Kumis sin azúcar	8.800

Fuente. Elaboración propia

Cómo se puede ver los precios son asequibles dada la calidad de estos, por tanto, se fija precios bajos para poder vender más volúmenes y al tiempo fidelizar clientes. Igualmente, con estos precios, dentro de la proyección financiera se obtiene utilidades y rentabilidad para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Estrategia de Precios

La estrategia de precios es fundamental para el éxito de cualquier producto en el mercado. Para un producto como el yogurt, hay muchas formas de abordar la estrategia de precios que van más allá del enfoque tradicional, por lo tanto, YOGOYASS, establece las siguientes estrategias de precio con las cuales buscará afianzar aún más su diferenciación.

1. Según la demanda: como elemento disruptivo y en función de la demanda se establecerán fechas especiales durante el año en donde los precios serán dinámicos, es decir, los clientes podrán encontrar precios rebajados en ciertas horas del día o días de la semana, esto con el fin de impulsar la venta de inventario rezagado.

2. Según el segmento y frecuencia de compra: se establecen actividades promocionales a aquellos clientes con compras recurrentes del producto, de esta manera, generaremos mayor fidelidad a la marca. Así mismo, se utilizarán precios de enganche para aquellas personas que previamente han realizado registro en nuestra página, lo que se busca con esta estrategia es lograr que prueben el producto y dinamizar la recompra por parte de estos nuevos consumidores.

3. Estrategia de precios cruzados: Hace referencia a precio según el sabor o complemento del yogurt tal como el obsequiar paquetes personales de granolas o trozos de fruta de temporada siendo así mucho más diferenciales.

4. Precio por compras mínimas: Se establecen precios con descuentos u obsequios por compra de valores mínimos de productos de diferentes sabores.

5. Cabe resaltar que será importante la implementación de un CRM que permita obtener información detallada de todos los clientes no solo los aspectos demográficos sino cada una de sus compras, de esa manera se podrán llevar a cabo las estrategias anteriores, así mismo la implementación de IA a los procesos será clave para obtener resultados más precisos

Promoción

Se le propone a la empresa YOGOYASS realizar promoción de los productos que tiene menor rotación en el mercado dándolo por tiempo limitado a un menor costo, haciendo que se conozcan los diferentes sabores que tiene la empresa. Otra promoción es por las redes sociales realizar un video con un mensaje por qué deben consumir productos YOGOYASS y la persona que más me gusta obtenga se le da una ancheta de seis productos. Para las vacaciones de mitad de año lanzar una promoción para los niños donde participen por entradas a cine o al zoológico.

Con el fin de lograr una mayor penetración de mercado y crear un mayor nivel de recordación y reconocimiento de la marca, se utilizará la opción de realizar Reels en redes sociales tales como Facebook, Instagram y TikTok.

Publicidad

La empresa YOGOYASS, como estrategia de mercado en la parte de publicidad, hace marketing digital a través de redes sociales, así mismo, cuenta con vallas publicitarias en los puntos de venta. Este tipo de estrategia la ha establecido la empresa, teniendo en cuenta el público objetivo al cual dirige su producto, que en este caso son los hogares, y cómo la misma ha dado resultado en años anteriores, se sigue aplicando; esto ha permitido capturar más clientes y la retención de estos se hace con un excelente servicio que se presta al momento de efectuar la venta y con la calidad del producto.

Teniendo en cuenta, que la publicidad que se maneja dentro de la empresa está direccionada a incrementar ventas, para dar cumplimiento a las proyecciones que se han hecho

para los siguientes 5 años, esta publicidad se enmarca en promocionar los productos a través de las diferentes redes sociales y seguir manteniendo las vallas publicitarias en los puntos de venta para que sea más fácil de identificar los negocios.

Dentro de redes sociales, se buscará ampliar a Facebook, en espacios como Marketplace, y también en publicidad autodirigida; lo mismo en Instagram subiendo historias o publicidad en contenidos de amplio seguimiento. Los kpi (key performance indicator) para medir el impacto del mercadeo a través de redes sociales, se hace mediante las ventas, se tiene una línea base del año uno y para el siguiente si se logra las metas planteadas se verá que está dando resultado. Por otro lado, también se tendrá en cuenta los me gusta y recomendaciones que se hacen en las redes.

El presupuesto para materializar la publicidad establecida se encuentra en las proyecciones financieras, gastos de comercialización y marketing, que se ha efectuado para los cinco años de proyección de la empresa.

Distribución

La empresa YOGOYASS tiene como canal de distribución directo, es decir, la venta la hace directamente al consumidor final. Por tanto, la estrategia se fundamenta en la venta directa para tener mayor control sobre el producto y con ello garantizar la calidad de este.

Por otro lado, tiene un canal indirecto corto, y se hace a través de distribuidores en la ciudad de Palmira y Cali Valle del Cauca, así como en Bogotá, como se maneja precios bajos, no se desarrolla estrategias de promoción con ellos.

Comunicaciones

La empresa YOGOYASS, cuenta con talento humano en el área de comunicaciones comprometido donde conoce al 100% sus productos, calidad, características, los ingredientes, sabores, precio, ubicación de punto de ventas, teniendo sentido de pertinencia.

Así mismo y con la ayuda de la Inteligencia Artificial y desarrollo web, se crearán espacios de interacción entre clientes y usuarios con los medios digitales de la empresa. Entre ellos, crear una experiencia de marca inmersiva que no solo venda yogurt sino que también permita a los consumidores interactuar con el producto de una manera completamente nueva, mediante la RA (realidad aumentada) con el fin de fortalecer estrategias de comunicación basadas en la experiencia del cliente (CX por sus siglas en inglés).

Servicios

La empresa YOGOYASS, en lo relacionado a la estrategia de mercado, servicios, como se mencionó anteriormente, la distribución se hace de manera directa, esto permite tener contacto directo con el cliente, facilitando atender peticiones, quejas o reclamos y garantizado que el servicio al momento de la venta sea de calidad, así como el producto que ofrece. Esto ha traído grandes beneficios a la empresa, puesto que le ayuda a obtener la mejora continua en sus procesos y productos.

Por otro lado, con los distribuidores de Palmira y Cali Valle del Cauca, así como los de Bogotá, se hace de manera directa y vía telefónica, donde se mantiene una adecuada comunicación con el fin de garantizar la entrega oportuna de los pedidos, así como garantizar la calidad del producto en la cadena de distribución.

Así mismo, cuando el cliente presente una inconformidad con el producto, se le realiza cambio del producto y se hace estudio correspondiente para saber que sucedió con el producto.

Estrategias de Mercadeo y Ventas

Segmentación de Mercado

El mercado se encuentra ubicado en la ciudad de Palmira y Cali Valle del Cauca, así como en Bogotá, debido a que la empresa produce presentaciones de tamaño familiar, el segmento son hogares, dado que el precio es asequible y se ubica desde el estrato dos en adelante, con un nivel de ingresos medio y alto.

Por otro lado, como se maneja productos sin azúcar, para este caso el segmento son personas con problemas de diabetes o personas que por motivos de salud prefieren productos bajos o sin azúcar. La edad para el consumo del producto puede ser de un año en adelante.

Estrategias de Ventas

Las estrategias de venta desarrolladas por la empresa YOGOYASS, están focalizadas a la venta directa en punto, y a la distribución por medio de un canal corto y se hace con 15 distribuidores ubicados en Palmira, Cali y Bogotá y estos lo venden puerta a puerta o a otros distribuidores, tal como se ha venido haciendo en los últimos años, lo que se buscará para aumentar las ventas es dar a conocer mucho más las bondades que tiene los productos, en cuanto a sabores, presentación y precio, esto con el fin de capturar nuevos clientes y con los clientes actuales aumentar el consumo per cápita con el manejo de precios bajos que se ha venido implementando.

Proyecciones de Mercadeo y Ventas

La empresa YOGOYASS, para los próximos cinco años tiene las siguientes proyecciones en ventas en unidades y en pesos.

Tabla 2*Precios de los Productos*

Productos y Presentaciones	
Producto	Presentación
Yogurt Fresa	1800 ml
Yogurt Melocotón	1800 ml
Yogurt Mora	1800 ml
Kumis	1800 ml
Yogurt Guanábana	1800 ml
Yogurt Piña	1800 ml
Yogurt Coco	1800 ml
Yogurt Kiwi	1800 ml
Yogurt Maracuyá	1800 ml
Yogurt Lulo	1800 ml
Yogurt Mandarina	1800 ml
Yogurt Mango	1800 ml
Yogurt Ron pasas	1800 ml
Yogurt Arequipe	1800 ml
Yogurt Vainilla cookies	1800 ml
Yogurt Coffe	1800 ml
Yogurt Maní	1800 ml
Yogurt Chicle	1800 ml
Yogurt Limón	1800 ml
Yogurt Arándano	1800 ml
Yogurt Borojó	1800 ml
Yogurt Cappuccino	1800 ml
Yogurt Chontaduro	1800 ml
Yogurt Frutas del sol	1800 ml
Yogurt Festival de colores	1800 ml
Yogurt Frutos rojos	1800 ml
Yogurt Fresa sin azúcar	1800 ml
Yogurt Melocotón sin azúcar	1800 ml
Yogurt Guanábana sin azúcar	1800 ml
Kumis sin azúcar	1800 ml

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3*Proyección de Porcentaje de Participación de Mercado*

Proyección porcentual de incremento de participación de mercado					
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de incremento de mercado	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta que, en el año 2020, de acuerdo al análisis de los estados financieros de la empresa, ésta tuvo una disminución de ventas en un 40%, de esto se ha venido recuperando un 15% en los últimos dos años después de la pandemia y en los próximos cinco años se espera que se recupere un 5% anual, es decir llegar nuevamente a ese 40% que se tenía en el año 2019, de igual forma, como se citó anteriormente, el sector lácteo ha tenido un crecimiento del 3,5%, y como lo que se busca es recuperar mercado las proyecciones se ajustan a un escenario factible.

Tabla 4*Proyección de Unidades Anuales*

Proyección de Unidades Anuales a 5 Años							
Producto	Presentación	Ventas en unidades anuales año base	ventas en unidades anuales año 1	Ventas en unidades anuales año 2	Ventas en unidades anuales año 3	Ventas en unidades anuales año 4	Ventas en unidades anuales año 5
Yogurt Fresa	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Melocotón	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Mora	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Kumis	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Guanábana	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Piña	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Coco	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Kiwi	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Maracuyá	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Lulo	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Mandarina	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Mango	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Ron pasas	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Arequipe	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Vainilla cookies	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Coffe	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Maní	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Chicle	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Limón	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Arándano	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Borjój	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Cappuccino	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154

Proyección de Unidades Anuales a 5 Años							
Producto	Presentación	Ventas en unidades anuales año base	ventas en unidades anuales año 1	Ventas en unidades anuales año 2	Ventas en unidades anuales año 3	Ventas en unidades anuales año 4	Ventas en unidades anuales año 5
Yogurt Chontaduro	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Frutas del sol	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Festival de colores	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Frutos rojos	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Fresa sin azúcar	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Melocotón sin azúcar	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogurt Guanábana sin azúcar	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Kumis sin azúcar	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154

Fuente. Elaboración propia

Para ajustar los precios a los próximos cinco años, se hace mediante la inflación, por su parte no hay muchas proyecciones, donde las mismas se ajusten a la realidad, como es el caso que se presenta en la ilustración 7, sin embargo, aún dista mucho de ésta. De igual forma, por la disparidad que hubo en el 2020 y el 2021, no es muy exacto proyectar la misma a través de métodos como de regresión lineal, en tal sentido se tomará como referente los datos dados en la ilustración, ya que es el dato que se tiene como algo oficial en el momento.

En cuanto a la proyección de las unidades, se toma como base las ventas que se hacen en el año inmediatamente anterior, y de ahí se ajusta con el 5% que se proyecta como estrategia de recuperación de ventas que se perdieron en el año 2020. Ahora, en cuanto a proyecciones en pesos se multiplica las cantidades proyectadas por los precios proyectados para los cinco años.

Figura 10

Inflación Proyectada



Fuente. Grupo BANCOLOMBIA DANE (2017)

Tabla 5

Proyección de Inflación para Ajuste de Precios

Proyección de la inflación					
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	3,0%	3,5%	3,7%	3,1%	3,1%

Fuente. Elaboración propia

Figura 11

Proyección de Precios a Cinco Años YOGOYASS

Proyección de precios a cinco años						
	precio año base	precio año 1	precio año 2	precio año 3	precio año 4	precio año 5
Yogur Fresa	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Melocotón	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Mora	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Kumis	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Guanábana	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Piña	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Coco	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Kiwi	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Maracuyá	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Lulo	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Mandarina	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Mango	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Ron pasas	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Arequipe	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Vainilla	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Coffe	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Maní	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Chicle	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Limón	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Arándano	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Borojó	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Cappuccino	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Chontaduro	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Frutas del sol	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Festival de colores	7.800	8.034	8.315	8.623	8.890	9.166
Yogur Frutos rojos	8.800	9.064	9.381	9.728	10.030	10.341
Yogur Fresa sin azúcar	8.800	9.064	9.381	9.728	10.030	10.341
Yogur Melocotón sin azúcar	8.800	9.064	9.381	9.728	10.030	10.341
Yogur Guanábana sin azúcar	8.800	9.064	9.381	9.728	10.030	10.341
Kumis sin azúcar	8.800	9.064	9.381	9.728	10.030	10.341

Fuente. Elaboración propia

Figura 12

Proyección de Ventas Anuales a Cinco Años por Productos

Proyección de ventas anuales a cinco años por productos					
PRODUCTO	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	VENTAS AÑO 3	VENTAS AÑO 4	VENTAS AÑO 5
Yogurt Fresa	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Melocotón	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Mora	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Kumis	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Guanábana	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Piña	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Coco	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Kiwi	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Maracuyá	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Lulo	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Mandarina	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Mango	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Ron pasas	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Arequipe	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Vainilla cookies	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Coffe	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Maní	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Chicle	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Limón	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Arándano	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Borojó	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Cappuccino	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Chontaduro	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Frutas del sol	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Festival de colores	964.080.000	1.047.713.940	1.140.803.324	1.234.976.638	1.336.923.959
Yogurt Frutos rojos	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000
Yogurt Fresa sin azúcar	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000
Yogurt Melocotón sin azúcar	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000
Yogurt Guanábana sin azúcar	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000
Kumis sin azúcar	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000	1.087.680.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6

Proyección de Ventas Anuales a Cinco Años

Producto	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas año 5
Bebidas	29.540.400.0	31.631.248.5	33.958.483.0	36.312.815.9	38.861.498.9
lácteas	00	00	89	48	85

Fuente. Elaboración propia

Políticas de Cartera

La empresa YOGOYASS sigue los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, establecidos por el Decreto 2649 de 1993 por la superintendencia Financiera de Colombia y otras normas legales.

A continuación, se describen las principales políticas de cartera que ha adoptado la compañía de conformidad con lo anterior.

Administración de Cartera

YOGOYASS tiene como política no manejar crédito es pago contra entrega

Durante los once años que llevan, no han tenido la necesidad de manejar crédito a los distribuidores y es por eso no ven viable iniciar ahora. Esta estrategia se aplica con el fin de poder tener flujo de caja y capital de trabajo, además que no se vaya a generar dentro de la actividad económica deudas de difícil cobro y tener que castigar cartera, lo que llevaría afectar las finanzas de la empresa. De igual forma, es importante resaltar que esto, se hace por una determinación de los propietarios y que nace desde sus inicios de la creación de la empresa.

Política de Descuento

YOGOYASS ofrece un descuento del 5% al distribuidor que compre más de 2000 tarros en el día.

Plan de Operaciones

Figura 13

Ficha Técnica del Producto Yogur

<u>Nombre del producto:</u>	Yogurt de frutas
<u>Descripción del producto:</u>	Producto obtenido a partir de la fermentación controlada, ácido láctico de leche de vaca por medio de microorganismos: Lactobacillus Bulgaricus y Estreptococos Thermophilus. Al producto se le han adicionado distintos tipos de frutas naturales.
<u>Presentación (unidad de venta):</u>	Envase plástico por 2000 cc aprox.
<u>Instrucciones de conservación:</u>	4 y 5 °C
<u>Vida útil:</u>	20 a 30 días (0 a 4°C)
<u>Ingredientes:</u>	Leche semidescremada e higienizada, frutas naturales, leche pasteurizada, ácido cítrico, colorantes, saborizantes naturales permitidos, cultivo elementos lácticos, pro biótico y enzima lactasa.
<u>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</u>	
Calorías: 250	
Calorías de la grasa: 80	
Grasa total: 7%	
Grasa saturada: 4 g	
Grasa Trans: 0 g	
Colesterol: 5 mg	
Sodio: 120 mg	
Carbohidrato total: 40 g	
Fibra: 4 g	
Azúcares: 35 g	
Proteína: 7%	
Carbohidratos: 40%	
<u>CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS:</u>	
Producto ligeramente ácido con pH entre 4,4 – 4,5, con textura media, color variado debido a su variedad de frutas y olor característico.	
<u>CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENTAMIENTO</u>	Mantener y conservar la cadena de frío de 0°C – 4°C. No almacenar con producto que imprimen un fuerte aroma.
<u>REQUISITOS MÍNIMOS NORMATIVIDAD</u>	Resolución 2310 de 24 de febrero de 1986 Y Norma Técnica Colombiana 805 “Leches fermentadas”

Fuente. Elaboración propia

Figura 14*Ficha Técnica del Kumis*

<u>Nombre del producto:</u>	KUMIS
<u>Descripción del producto:</u>	Producto obtenido a partir de la leche higienizada, coagulada por la acción de Streptococcus Lactis o Cremoris y Lactobacilius Bulgaricus, los cuales deben ser abundantes y viables en el producto final.
<u>Presentación (unidad de venta):</u>	Envase plástico por 2000 cc aprox.
<u>Instrucciones de conservación:</u>	4 y 5 °C
<u>Vida útil:</u>	20 a 30 días (0 a 4°C)
<u>Ingredientes:</u>	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	
Calorías: 250	
Calorías de la grasa: 80	
Grasa total: 7%	
Grasa saturada: 4 g	
Grasa Trans: 0 g	
Colesterol: 5 mg	
Sodio: 120 mg	
Carbohidrato total: 40 g	
Fibra: 4 g	
Azúcares: 35 g	
Proteína: 7%	
Carbohidratos: 40%	
<u>CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS:</u>	
Producto ligeramente ácido con pH entre 4,4 – 4,5, con textura media, color variado debido a su variedad de frutas y olor característico.	
CONSIDERACIONES	Mantener y conservar la cadena de frío de 0°C – 4°C. No almacenar
PARA EL	con producto que impriman un fuerte aroma.
ALMACENTAMIENTO	
REQUISITOS	Resolución 2310 de 24 de febrero de 1986
MÍNIMOS	Y Norma Técnica Colombiana 805 “Leches fermentadas”
NORMATIVIDAD	Decreto 14712 de 1984

Fuente. Elaboración propia

Estado de Desarrollo de la Iniciativa

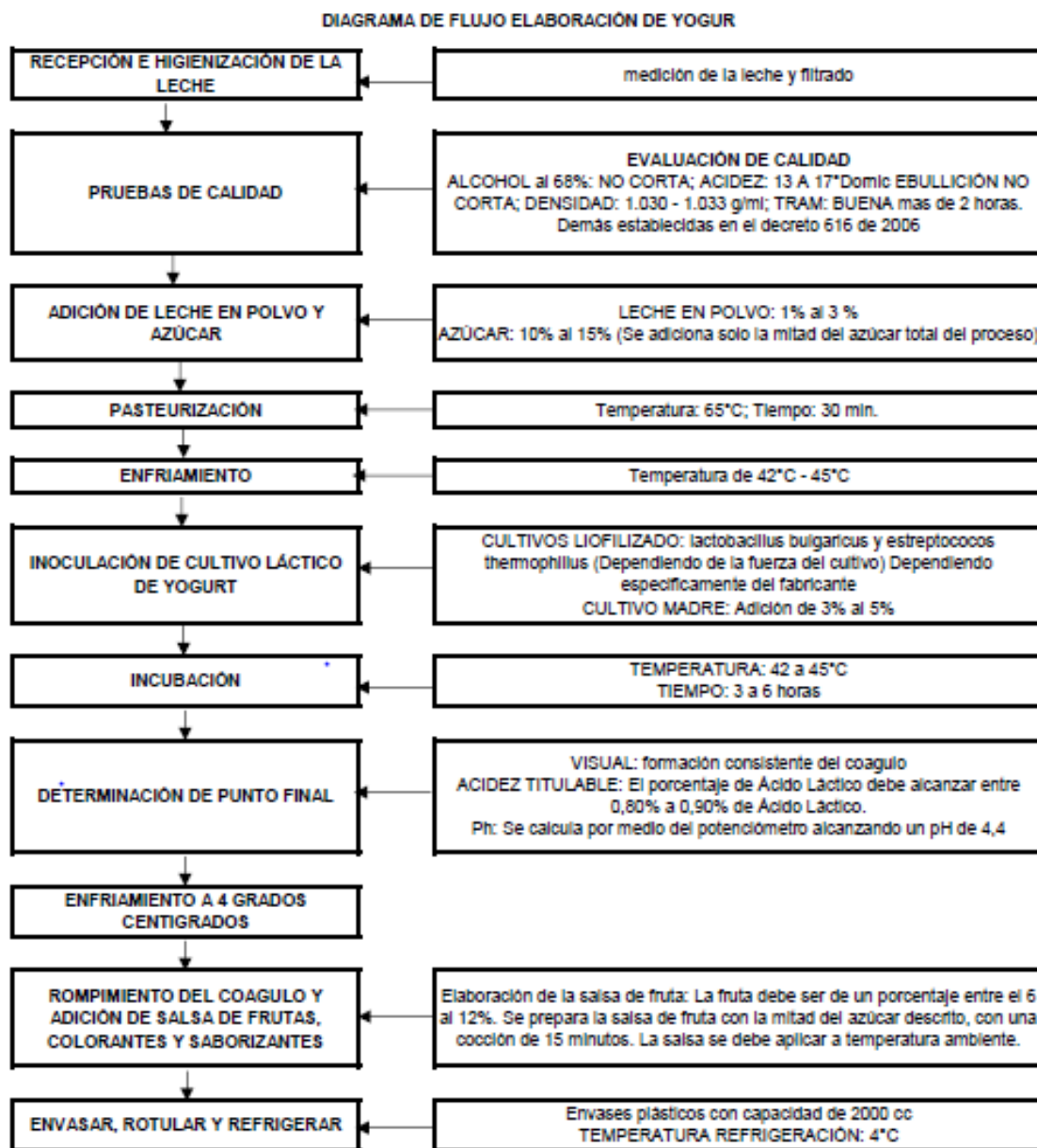
Actualmente la empresa YOGOYASS, viene produciendo 28 variedades de yogurt y dos de kumis, los cuales vende en su punto de venta a los clientes directos, y también a los distribuidores que tiene a nivel de la región y fuera de ella.

Descripción del Proceso

El proceso para la elaboración del yogurt y del kumis se presenta en los siguientes diagramas.

Figura 15

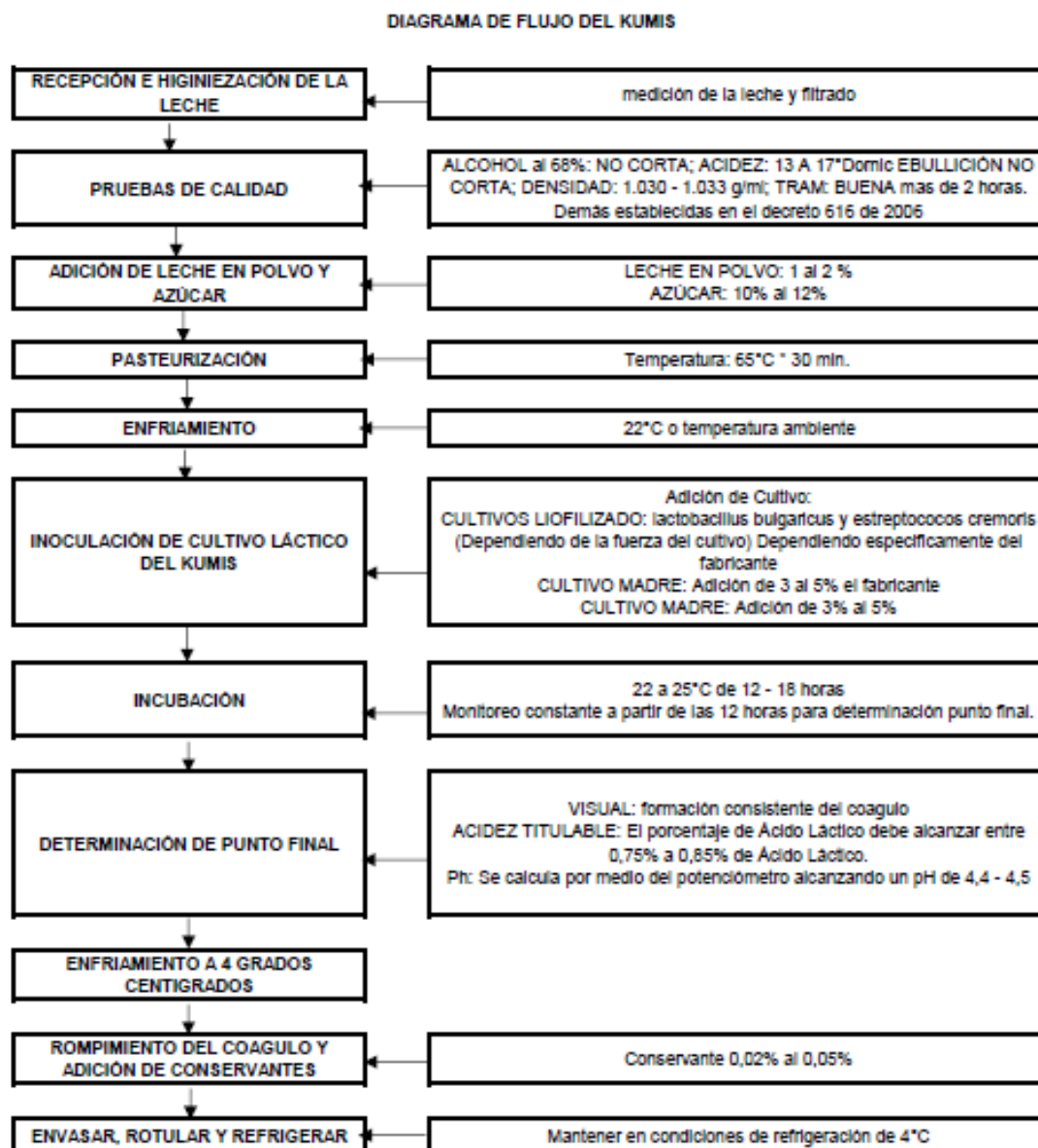
Diagrama de Flujo del Yogurt



Fuente. Elaboración propia

Figura 16

Diagrama de Flujo del Kumis



Fuente. Elaboración propia

Plan de Producción

El plan de producción para una proyección de 5 años se presenta en la siguiente tabla en unidades anuales por cada producto.

Figura 17

Plan de Producción de Unidades Anuales a Cinco Años

Proyección de unidades anuales a 5 años							
Presentación	Ventas en unidades anuales	ventas en unidades anuales	ventas en unidades anuales	Ventas en unidades anuales	Ventas en unidades anuales	Ventas en unidades anuales	
	año base	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
Yogur Fresa	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Melocotón	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Mora	1800 ml	39.600	41.580	43.659	45.842	48.134	50.541
Kumis	1800 ml	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577
Yogur Guanábana	1800 ml	39.600	41.580	43.659	45.842	48.134	50.541
Yogur Piña	1800 ml	36.000	37.800	39.690	41.675	43.758	45.946
Yogur Coco	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Kiwi	1800 ml	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378
Yogur Maracuyá	1800 ml	13.200	13.860	14.553	15.281	16.045	16.847
Yogur Lulo	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Mandarina	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Mango	1800 ml	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973
Yogur Ron pasas	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Arequipe	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Vainilla	1800 ml	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378
Yogur Coffe	1800 ml	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378
Yogur Maní	1800 ml	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Yogur Chicle	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Limón	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Arándano	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Borojó	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Cappuccino	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Chontaduro	1800 ml	7.200	7.560	7.938	8.335	8.752	9.189
Yogur Frutas del sol	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Festival de colores	1800 ml	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Yogur Frutos rojos	1800 ml	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378
Yogur Fresa sin azúcar	1800 ml	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	1.532
Yogur Melocotón sin azúcar	1800 ml	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	1.532
Yogur Guanábana sin azúcar	1800 ml	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	1.532
Kumis sin azúcar	1800 ml	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	1.532

Fuente. Elaboración propia

Plan de Adquisiciones y Requerimientos

Figura 18

Plan de Requerimientos para el Proceso Productivo Proyectado a Cinco Años en Pesos

Plan de requerimientos para el proceso proyectado a cinco años en pesos					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materias primas directas	2.489.786.040	2.705.774.979	2.946.183.086	3.189.390.500	3.452.674.685
Mano de obra directa	899.209.300	966.348.207	1.052.208.242	1.139.068.036	1.233.098.102
Costos indirectos de fabricación	936.837.517	1.004.719.755	1.080.276.589	1.073.379.871	1.131.126.330
Total	4.315.832.857	4.676.842.941	5.078.667.920	5.401.838.406	5.816.899.117

Fuente. Elaboración Propia

Infraestructura y Layout Requerido

La infraestructura de la empresa YOGOYASS, para el desarrollo de la actual línea de producción, cuenta con el siguiente equipamiento, tal como se puede ver en la tabla No. 15

Figura 19*Infraestructura y Equipamiento*

Infraestructura y equipamiento					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Terrenos	450.000.000	450.000.000	450.000.000	450.000.000	450.000.000
Construcciones y edificaciones	250.000.000	166.666.667	83.333.333	0	0
Maquinaria y equipo	230.000.000	184.000.000	138.000.000	92.000.000	46.000.000
Vehículos	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	0
Muebles enseres y equipo de oficina	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Total	1.030.000.000	875.666.667	721.333.333	567.000.000	496.000.000

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura para la elaboración de los productos de la línea personal, se adquirirá en el momento que se haya desarrollado el producto y evaluado comercial y financieramente el mismo sea viable.

Costos de Producción

Así como se requiere de una infraestructura para la fabricación de los productos actuales, de igual manera se hace necesario incurrir en unos costos de producción, en la tabla No. 16 se puede observar la estructura de costos en cuanto a materias primas directas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación proyectados a 5 años.

Figura 20*Costos de Producción Proyectados a Cinco Años*

Costo de producción proyectado a cinco años					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materias primas directas	2.489.786.040	2.705.774.979	2.946.183.086	3.189.390.500	3.452.674.685
Mano de obra directa	899.209.300	966.348.207	1.052.208.242	1.139.068.036	1.233.098.102
Costos indirectos de fabricación	936.837.517	1.004.719.755	1.080.276.589	1.073.379.871	1.131.126.330
Total	4.315.832.857	4.676.842.941	5.078.667.920	5.401.838.406	5.816.899.117

Fuente. Elaboración propia

Plan de Desarrollo e Innovación

Estrategias de Innovación y Desarrollo

De acuerdo con la cuarta edición del Manual de Oslo, en su versión en inglés, la innovación empresarial se concibe como:

A business innovation is a new or improved product or business process (or combination thereof) that differs significantly from the firm's previous products or business processes and that has been introduced on the market or brought into use by the firm. (Oslo Manual, 2018, p20).

Traduciendo lo que menciona el Manual de Oslo en su cuarta edición, se entiende que, “Una innovación empresarial es un nuevo o mejorado producto o proceso de negocio (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos de negocio previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o implementado en la empresa.”

Atendiendo a lo que se concibe como innovación empresarial, la estrategia de innovación de la empresa YOGOYASS, se enmarca en dos factores: El primero tiene que ver con una innovación en proceso, el cual consiste en la compra de leche, una de las principales materias primas para el proceso. Actualmente el proceso, consiste en comprar a varios productores, éstos por lo general no garantizan el aprovisionamiento de esa materia prima de manera constante y sus precios varían mucho, por efectos de oferta y demanda del mercado. Lo que ha conllevado a que haya una variación de precios que afecta la rentabilidad de la empresa.

En tal sentido, la innovación se dará en el proceso de aprovisionamiento de materia prima, como lo es la leche. Para ello se buscará formar alianzas con asociaciones, generando una especie de comercio justo, dónde las dos partes obtengan una gana – gana, se establecerá un precio para que la oferta y demanda de mercado no lo altere, puesto que los precios se fijaran en un mediano plazo que sería más de un año. Con ello, los productores primarios podrán tener unos

ingresos constantes y se focalizarán en mejorar la productividad y reducción de costos; por otro lado, la empresa podrá estabilizar los costos de producción, permitiendo tener precios competitivos de sus productos, sin afectar la rentabilidad.

El segundo factor, tiene que ver con desarrollar una innovación en el producto, esto debido a que se quiere incursionar con una nueva línea de yogurt en presentación personal y yogurt para niños para lonchera. Para desarrollar este tipo de innovación, se hará bajo la metodología de Design Thinking,

Aunque el término “design” (diseño) sea habitualmente asociado a la calidad y/o apariencia estética de los productos, el diseño como disciplina tiene por objetivo máximo promover bienestar en la vida de las personas. Sin embargo, fue la manera como el diseñador percibe las cosas e interactúa con ellas, lo que llamó la atención de los gestores, inaugurando nuevas vías de innovación empresarial (Design Thinking – Innovación en los negocios, p14, 2016).

Teniendo en cuenta, que la metodología permite hacer innovación en los negocios, se hará uso de esta para el desarrollo de nuevos productos, en tal sentido,

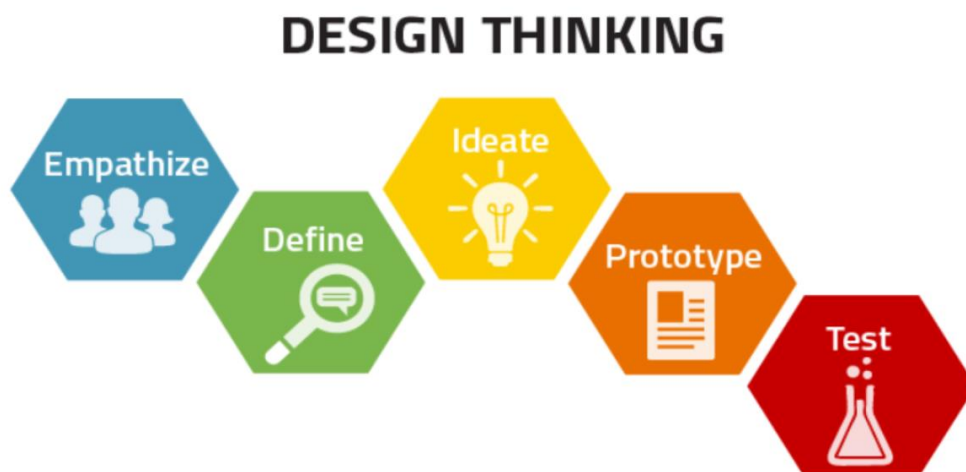
La innovación liderada por el diseño constituye una visión complementaria del mercado que une el desarrollo o integración de nuevas tecnologías con la apertura y/o atención a nuevos mercados. A parte de esos factores tecnológicos y mercadológicos, la consultoría en Design Thinking innova principalmente al introducir nuevos significados a los productos, servicios o relaciones. Partiendo de la base de que “las cosas deben tener forma para ser vistas, pero deben tener sentido para ser comprendidas y usadas” (Krippendorf, 1989), el diseño es por naturaleza una disciplina que maneja significados. Al desafiar los estándares de pensamiento, de comportamiento y de sentimiento; “Design Thinkers” producen soluciones que atribuyen nuevos

significados y que estimulan diversos aspectos (cognitivo, emocional y sensorial) involucrados en la experiencia humana (Design Thinking – Innovación en los negocios, p15, 2016).

La metodología tiene una serie de fases, tal como se puede (ver figura 21)

Figura 21

Design Thinking



Fuente. Fundación Integralia DKV, El Design thinking, el Lean Startup y las metodologías ágiles. (2020)

La fase 1, consiste en empatizar, es ponerse en el lugar de los clientes reales o potenciales y con ello poder determinar las problemática o necesidades que tienen.

La fase 2, se define el problema o la necesidad y se establece el reto para buscar dar soluciones creativas y con potencial innovador.

La fase 3, la ideación, a partir del reto que se establezca, se empieza a generar ideas, la cual se las puede hacer con la técnica lluvia de ideas o 4x4x4, y una vez se las genere, se filtra para dejar la de mayor potencial.

Fase 4, con la idea ya concebida y la misma convertida en un producto se pasa a prototipar, el prototipado se puede hacer de baja, media o alta fidelidad, lo importante es que permita interactuar con el cliente potencial.

Fase 5, el testeo se hace con el cliente potencial, es mostrar el prototipo para que el mismo sea retroalimentado, y estar iterando para ir mejorando, dentro de esta fase, también se valida el mercado, en factores de si el producto satisface la necesidad o soluciona el problema, si los clientes potenciales están dispuestos a pagar por el producto, entre otros.

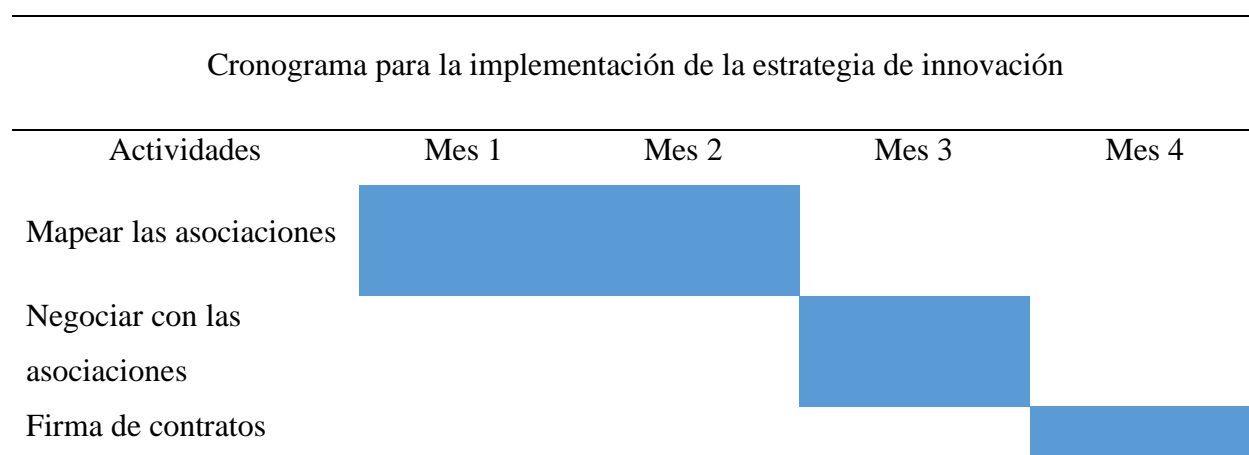
Para el desarrollo de este segundo factor que tiene que ver con la elaboración de nuevos productos para una línea personal y de niños tipo lonchera, dentro del presupuesto se ha dejado recursos que permitirán llevar a cabo lo planteado.

Para el desarrollo de las acciones, se plantea el siguiente cronograma.

Cronograma de Desarrollos y Acciones

Tabla 7

Cronograma para la Implementación de la Estrategia de Innovación



Fuente. Elaboración propia

Tabla 8*Cronograma para la Implementación de la Estrategia de Innovación en producto*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Conformar el equipo experto	■							
Proceso de empatía con el cliente potencial		■						
Identificar la necesidad y establecer el reto			■					
Generar las ideas				■				
Desarrollar el prototipo				■	■			
Testear el prototipo en el mercado						■		
Validar comercial, técnica y financieramente la nueva línea de negocio							■	■

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9

Visión general de cómo se alinean los análisis proporcionados con las etapas del Design

Thinking

Etapas del Design Thinking	Segmentación de Mercado	Plan de Desarrollo e Innovación	Ajuste de Precios
Empatizar	Identificar las necesidades y preferencias de diferentes segmentos del mercado (ej. hogares, personas con diabetes). Comprender la importancia de precios asequibles para ciertos estratos y niveles de ingreso.	Identificar las necesidades reales y las oportunidades de innovación en el proceso de compra de materias primas y en el desarrollo de nuevos productos.	En esta fase, se intenta entender a profundidad las necesidades y problemas de los usuarios, ya que el ajuste de precios en función de la inflación puede verse como una respuesta a un contexto económico que afecta directamente al consumidor. Al comprender cómo la inflación afecta al poder adquisitivo de los consumidores, se puede tomar una decisión informada sobre cómo ajustar los precios.
Definir	Establecer claramente que el mercado objetivo se encuentra en ciudades específicas y se basa en ciertos criterios demográficos y de salud. Definición del segmento al cual se dirige el producto.	Definición de las áreas de innovación, sobre todo en el proceso de aprovisionamiento de materia prima y desarrollo de nuevos productos. Comprender cómo el cambio en la adquisición de materias primas puede impactar la rentabilidad y la estabilidad de la producción	Aquí se procesa toda la información recogida durante la fase de empatía y se define un problema claro. Una estrategia clara es que se necesita ajustar los precios de los productos para los próximos cinco años teniendo en cuenta la inflación y las proyecciones de ventas, manteniendo la rentabilidad y sin alienar a los clientes
Idear	Diseñar estrategias de venta y distribución para llegar de manera eficiente a los segmentos identificados. Propuesta de enfoques de mercadeo para	Ideación de nuevos enfoques para formar alianzas con proveedores y para crear nuevos productos dirigidos a diferentes segmentos del mercado. Propuesta de asociaciones a largo	Se generan soluciones creativas al problema definido, las proyecciones basadas en datos de una ilustración o en el incremento del 5% pueden ser algunas de las soluciones ideadas para abordar el desafío.

	atraer y retener clientes.	plazo y desarrollo de productos innovadores.	
Prototipar	Proyección de ventas basadas en estrategias definidas. Establecimiento de metas de recuperación y crecimiento basadas en análisis previos.	Prototipo de nuevos métodos de asociación con proveedores y de nuevos productos para testear en el mercado. Diseño y conceptualización de productos orientados a nichos específicos, como presentaciones personales y yogures para niños	Se materializan las ideas en soluciones tangibles, el "prototipo" podría ser un modelo financiero detallado o una simulación que muestra cómo se ajustarán los precios año tras año y cómo estos ajustes afectarán las finanzas y las ventas.
Testear	Ajuste de precios según inflación y análisis de datos pasados para validar estrategias y proyecciones. Revisión y ajuste basado en disparidades de datos pasados.	Evaluación de la eficacia de las nuevas alianzas y de los nuevos productos en el mercado real. Validación de los enfoques innovadores propuestos y ajuste basado en feedback del mercado y desempeño del producto.	Se valida el prototipo con usuarios reales, en este caso, podría involucrar la implementación de nuevos precios en un mercado de prueba o en un grupo seleccionado de productos para evaluar la reacción de los consumidores y el impacto en las ventas.

Fuente. Elaboración propia

Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Identificación del equipo de RRHH de la empresa por perfil y competencias centrales.

Tabla 10

Identificación del Equipo de RRHH de la Empresa por Perfil y Competencias Centrales

Cargo	Perfil	Competencias Centrales
Gerente General Administrador	Ingeniero Industrial	Proactividad
		Direccionamiento estratégico
		Comunicación
		Toma de decisiones
		Conformación y desarrollo de equipos
		Orientación al resultado
		Integridad y confianza
Contador	Contador publico	Integridad
		Competencia profesional
		Confidencialidad
		Diligencia
		Objetividad
Vendedor	Bachiller	Integridad
		Conocimiento del producto
		Empatía
		Proactividad
Distribuidor	Bachiller	Integridad
		Conocimiento del producto
		Empatía
		Proactividad
Jefe de personal	Administrador de empresas	Liderazgo
		Conciliador
		Habilidades interpersonales

Cargo	Perfil	Competencias Centrales
		Toma de decisiones bajo presión
		Capacidad de análisis
		Resolución de problemas
		Capacidad de priorizar y administrar múltiples proyectos
		Proactividad
		Integridad
Operarios	Tecnólogos de alimentos	Trabajo en equipo
		Adaptabilidad del cambio
		Comunicación

Fuente. Elaboración propia

Forma de Adquirir el Equipo de RRHH de la Empresa

La empresa YOGOYASS, tiene una muy baja rotación de personal, es decir, los colaboradores, ya llevan mucho tiempo laborando, sin embargo, se tiene previsto en caso de requerirlo hacerlo a través de un profesional que conozca los procesos de selección y contratación de personal, ya que se busca tener el mejor talento humano.

Mecanismos para Lograr el Desarrollo de los RRHH de la Empresa

Las personas se desarrollan dentro de la empresa YOGOYASS, no escalando a nuevos puestos, esto no se logra, puesto que el modelo de negocio no lo permite, sin embargo, se busca es brindar estabilidad laboral y un pago adecuado de salarios.

En cuanto a la capacitación, se hará a través de alianzas con el SENA, que brinda fortalecimiento empresarial, las Cámaras de Comercio y las mismas universidades, así mismo,

con recursos de la empresa que se encuentran contemplados en el rubro de gastos administrativos, en la parte de otros gastos administrativos de las proyecciones financieras.

Desarrollo de Estrategias para el Manejo de los RRHH de la Empresa

La empresa YOGOYASS, dado su modelo de negocio no permite, crecer dentro de la misma, los cargos son estáticos, en tal sentido, la forma para motivar al personal es, generando estabilidad laboral y pagando salarios de acuerdo con el trabajo que desarrollan y a los conocimientos que tienen para aportar a la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la concierne a las normas internas de la empresa, el personal de esta se regirá con el reglamento interno de trabajo que la empresa tiene contemplado, así mismo con los manuales de funciones que en la actualidad posee.

Estimación de los Costos de Operación de los RRHH de la Empresa

Tabla 11

Costos de operación personal, técnico, administrativo y comercial

Rubro	Costos de operación personal, técnico, administrativo y comercial				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina operativa	889.209.300	966.348.207	1.052.208.245	1.139.068.036	1.233.098.102
Nómina admón.	57.600.000	59.500.800	61.464.326	63.492.649	65.587.907
Nómina comercial	74.400.000	76.855.200	79.391.422	82.011.339	84.717.713

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20 se proyecta el costo y gasto de la nómina del personal de la empresa a cinco años, con dichas proyecciones se garantiza el pago de nómina, además los cálculos están hechos con base a lo que exige la normatividad colombiana.

Plan de Gestión de Riesgos

Planificación de la Gestión de Riesgos

Para identificar los riesgos asociados a la empresa, se toma el modelo de la Matriz de Riesgo, que aparece en una página web Ministerio de Agricultura, (2021). Formato. Documento Técnico de Soporte para la Presentación de Proyectos Ante el Fondo de Fomento Agropecuario.

Valoración de la Probabilidad de Ocurrencia

Tabla 12

Valoración de la Probabilidad de Ocurrencia

Probabilidad	Descripción
Baja	Existen condiciones que hacen lejana la probabilidad de ocurrencia.
Media	Es poco probable que ocurra el riesgo en el corto plazo, y es probable que ocurra en el largo plazo.
Alta	La posibilidad de que se materialice el riesgo es inminente. Son pocas o no existen condiciones internas o externas que impidan el desarrollo del riesgo.

Fuente. Ministerio de Agricultura, (2021). Formato. Documento Técnico de Soporte para la Presentación de Proyectos Ante el Fondo de Fomento Agropecuario. V1-F09-PR_BPR-06.

Valoración del Impacto

Tabla 13

Valoración del Impacto

Impacto	Descripción
Leve	Daño aislado que no perjudica ningún componente del proyecto.
Moderado	Perjudica un componente del proyecto. A largo plazo podría causar el fracaso del proyecto.
Grave	Perjudica dos o más componentes del proyecto. A corto plazo podría causar el fracaso del proyecto.

Fuente. Ministerio de Agricultura, (2021). Formato. Documento Técnico de Soporte para la Presentación de Proyectos Ante el Fondo de Fomento Agropecuario. V1-F09-PR_BPR-06.

Clasificación del Riesgo

Sobre la base de una evaluación de la exposición y la probabilidad, debe hacerse una clasificación de riesgos.

Figura 22

Matriz de Nivel de Riesgo

		IMPACTO		
		LEVE (1)	MODERADO (2)	GRAVE (3)
PROBABILIDAD	ALTA (3)	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE	RIESGO INTOLERABLE
	MEDIA (2)	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE
	BAJA (1)	RIESGO TRIVIAL	RIESGO TOLERABLE	RIESGO MODERADO

Nota. Ministerio de Agricultura, (2021). Formato. Documento Técnico de Soporte para la Presentación de Proyectos Ante el Fondo de Fomento Agropecuario. V1-F09-PR_BPR-06.

Matriz de Identificación de Riesgos

Tabla 14

Matriz de Identificación de Riesgos de YOGOYASS

Riesgo	Tipo	Descripción
Desaprovisionamiento de materias primas	Operativo	Que la empresa quede sin materia principal leche, por factores naturales o de mercado Por imprevistos en cuanto a la disminución
Carencia de capital de trabajo	Financiero	en ventas que no permitan cubrir los costos y gastos de operación
Disminución de las ventas	Mercado	Las ventas se ven afectadas por que el mercado no se reactiva a causa de una crisis
Aparición de nuevos competidores	Mercado	Que aparezcan nuevos competidores con mejores productos y quiten participación del mercado
Daño en equipo de transporte	Técnico	Que el transporte presente algún daño mecánico

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15*Matriz de Riegos YOGOYASS*

Identificación			valoración			Gestión				
Tipo de riesgo	descripción del riesgo	Causa u origen	Probabilidad ocurrencia	Impacto	calificación	Medidas de mitigación	Recursos	Presupuesto	Indicador de medición	Responsable
Operativo	Desaprovisionamiento de materias primas	Inadecuada gestión	Media	Grave	Riesgo importante	Gestionar nuevos proveedores y realizar alianzas	Talento humano (gerente)	Está incluido en el salario	Tres nuevos contratos firmados	Gerente
Financiero	Carencia de capital de trabajo	Disminución de ventas	Baja	Grave	Riesgo moderado	Buscar nuevos mercados e innovar en nuevos productos	Talento humano (comercial y técnico)	Está incluido en el salario Esta incluidos en otros gastos de ventas	Un nuevo mercado penetrado	Gerente y comercial
Mercado	Disminución de las ventas	Producto de mala calidad y mal servicio de venta	Baja	Grave	Riesgo moderado	Mantener calidad y el servicio	Insumos Talento humano (comercial y técnico)	Está incluido en el salario	Mantener la calidad en los estándares actuales	Gerente, comercial y operativos
Mercado	Aparición de nuevos competidores	Crecimiento del sector	Baja	Moderado	Riesgo tolerable	Diferenciarse en el producto generando nuevos	Talento humano (comercial y técnico)	Está incluido en el salario Esta incluidos en otros gastos de ventas	Generar tres nuevos productos	Gerente, comercial y operativos
Técnico	Daño en equipo de transporte	Daños mecánicos	Baja	Grave	Riesgo importante	Buscar alquilar un transporte	Talento humano (técnico)		Contrato con empresas de transporte	Gerente

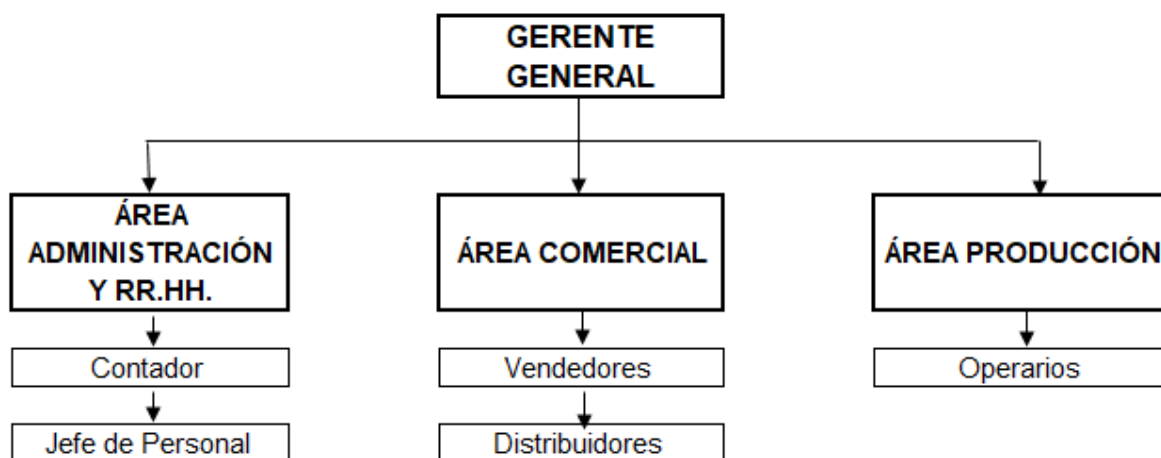
Fuente. Elaboración propia

Plan Organizacional y Creación de la EBT

Estructura Organizacional de la Empresa

Figura 23

Estructura Organizacional de la Empresa YOGOYASS



Fuente. Elaboración propia

Organismos de Apoyo que hacen Operativa a la Empresa

La empresa YOGOYASS, recibirá apoyo por parte de la cámara de comercio de Palmira en asesorías en análisis de mercadeo, acceso a fuentes de financiación y marco jurídico. Además, por parte del SENA recibe asesorías, acompañamiento, formación y financiación, también por parte de la UNAD recibe asesorías y formación a través del Observatorio Intersistémico Regional – OIR.

Gastos de Personal de Administración y Venta

Tabla 16

Costo de Operación Personal Administrativo y Comercial YOGOYASS

Costo de operación personal administrativo y comercial					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina administrativa	57.600.000	59.500.800	61.464.326	63.492.649	65.587.907
Nomina comercial	74.400.00	76.855.200	79.391.422	82.011.339	84.717.713

Fuente. Elaboración propia

Gastos Anuales de Administración y Ventas

Tabla 17

Gastos Anuales de Administración y Ventas YOGOYASS

Gastos anuales de administración y ventas					
Rubro	Valor por año proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de nómina	57.600.000	59.500.800	61.464.326	63.492.649	65.587.907
Servicios públicos	1.800.000	1.859.400	1.917.041	1.976.470	2.053.552
Internet y celular	115.000	118.795	122.715	126.765	130.948
Arriendo	5.520.000	5.702.160	5.890.331	6.084.712	6.285.508
Papelería	840.000	867.720	894.619	922.363	958.324
Dotaciones	610.000	630.130	649.664	669.804	695.926
Mantenimiento de equipos de oficina	1.800.000	1.859.400	1.917.041	1.976.470	2.053.552

Gastos anuales de administración y ventas					
Rubro	Valor por año proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos para cafetería	1.920.000	1,963.360	2.044.844	2.108.234	2.190.455
Implementos de aseo	1.320.000	1.363.560	1.406.830	1.449.411	1.505.938
Gasto legales y otros	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
TOTAL GASTOS	76.925.000	79.285.325	81.706.414	84.206.867	86.862.110

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18

Gastos Anuales de Administración y Ventas YOGOYASS

Gastos anuales de administración y ventas					
Rubro	Valor por año proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de nómina	74.000.000	76.855.200	79.391.422	82.011.339	84.717.713
Servicios públicos	9.000.000	9.297.000	9.585.207	9.882.348	10.267.760
Internet y celular	115.000	118.795	122.715	126.765	130.948
Arriendo	6.720.000	6.941.760	7.170.838	7.407476	7.651.922
Papelería	1.320.000	1.363.560	1.405.830	1.449.411	1.505.938
Dotaciones	830.000	857.390	883.969	911.372	946.916
Mantenimiento de equipos de oficina	1.800.000	1.859.400	1.917.041	1.976.470	2.053.552

Gastos anuales de administración y ventas					
Rubro	Valor por año proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementos de aseo	2.760.000	2.851.080	2.939.463	3.030.587	3.148.780
Gasto de marketing	18.000.000	18.594.000	19.207.602	19.841.453	20.496.221
Logística de distribución	54.000.000	55.782.000	57.622.806	59.524.359	61.488.662
Otros gastos	16.800.000	17.354.000	17.927.096	18.518.689	19.129.806
TOTAL GASTOS	185.745.000	191.874.585	198.173.989	204.680.268	211.538.218

Fuente. Elaboración propia

Plan Económico y Financiero

Fuentes de Financiación del Proyecto

Las fuentes de financiación para la operatividad de empresa, es capital propio de los socios.

Estados Financieros Básicos

Tabla 19

Estado de Resultados Integrados Proyectados a Cinco Años YOGOYAS

Estado de resultados integrados proyectado a cinco años YOGOYASS					
Estado de resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	5.081.196.000	5.521.989.783	6.012.618.543	6.508.960.203	7.046.274.868
Devolución en ventas	-	-	-	-	-
Ingresos netos	5.081.196.000	5.521.989.783	6.012.618.543	6.508.960.203	7.046.274.868
-Costo	4.315.832.857	4.676.842.941	5.078.667.920	5.401.838.406	5.816.899.117
Utilidad bruta	765.363.143	845.146.812	933.950.623	1.107.121.797	1.229.375.751
-Gastos de administración	76.925.000	79.285.325	81.706.414	84.206.867	86.862.110
-Gastos de ventas	185.745.000	79.285.325	81.706.414	84.206.268	211.538.218

Estado de resultados integrados proyectado a cinco años YOGOYASS					
Estado de resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-Amortizaciones					
inversiones	-	-	-	-	-
diferidas					
Utilidad					
Operacional	502.693.143	573.986.902	654.070.220	818.234.662	930.975.423
+Ingresos No					
operacionales	-	-	-	-	-
-Gastos No					
Operacionales	20.574.784	22.337.959	24.300.474	26.285.841	28.435.099
Utilidad antes de					
impuestos	482.118.359	551.648.943	629.769.746	791.948.821	902.540.323
-Impuestos 32%	154.277.875	187.560.641	214.121.714	269.262.599	306.863.710
Utilidad Neta	327.840.484	364.088.302	415.648.032	522.686.222	595.676.613

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20*Flujo de Caja y Estado de Flujos de Efectivo Proyectado a Cinco Años*

YOGOYASS						
Flujos de caja y estado de flujos de efectivo proyectado a cinco años						
Estado de flujos de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos		5.081.196.000	5.521.989.753	6.012.618.543	6.508.960.203	7.046.274.868
-Aumento clientes		-	-	-	-	-
+Recuperación de cartera		-	-	-	-	-
- Aumento Otros pasivos		-	-	-	-	-
Inversiones socios						
Aportes socios						
Efectivo aportado por socios	-					
Pagos a proveedores						

 YOGOYASS

 Flujos de caja y estado de flujos de efectivo proyectado a cinco años

Estado de flujos de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos						
implementación						
empresa						
Efectivo pasado a proveedores	-					
Efectivo recibido de clientes		5.081.196.000,00	5.521.989.753,00	6.012.618.542,55	6.508.960.203,24	7.046.274.868,02
- costos de producción		4.315.832.857	4.676.842.941	5.078.667.920	5.401.838.406	5.816.899.117
-pago obligaciones laborales operario						
(+)						
Depreciaciones		154.333.333	154.333.333	154.333.333	71.000.000	46.000.000
Efectivo pagado por costos		4.161.499.524	4.522.509.608	4.924.334.586	5.330.838.406	5.770.899.117

 YOGOYASS

 Flujos de caja y estado de flujos de efectivo proyectado a cinco años

Estado de flujos de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-Gastos						
Administración y Ventas		262.670.000	271.159.910	279.880.403	288.887.135	298.400.328
- Gastos no operacionales		20.574.784	22.337.959	24.300.474	26.285.841	28.435.099
(+) Gastos diferidos de la inversión						
-pago obligaciones laborales						
Efectivo por gastos de operación		283.244.784	293.497.869	304.180.877	315.172.976	326.835.428
-Impuestos		0	154.277.875	187.560.641	214.121.714	269.262.599
+Aumento en impuestos por pagar		0	0	0	0	0

 YOGOYASS

 Flujos de caja y estado de flujos de efectivo proyectado a cinco años

Estado de flujos de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo pagado por impuestos		0	154.277.875	187.560.641	214.121.714	269.262.599
Efectivo por actividades de operación	-	636.451.692	551.704.402	596.542.438	648.827.107	679.277.724
Flujo neto acumulado	-	636.451.692	1.188.156.094	1.784.698.532	2.433.525.639	3.112.803.363

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21*Estado de la Situación Financiera Proyectada a Cinco Años*

YOGOYASS					
Estado de la situación financiera proyectado a cinco años					
Balance general	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponible	636.451.692	1.188.156.094	1.784.698.532	2.433.525.639	3.112.803.363
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0
DEUDORES					
Clientes	0	0	0	0	0
anticipos	0	0	0	0	0
préstamos a particulares	0	0	0	0	0
deudas de difícil cobro	0	0	0	0	0
total, deudores	0	0	0	0	0
Inventarios	215.791.643	233.842.147	253.933.396	270.091.920	290.844.956
Activo Corriente	852.243.335	1.421.998.241	2.038.631.928	2.703.617.559	3.403.648.319
Terrenos	450.000.000	450.000.000	450.000.000	450.000.000	450.000.000
Construcciones y edificaciones	250.000.000	166.666.667	83.333.333	0	0
Maquinaria y equipo	230.000.000	184.000.000	138.000.000	92.000.000	46.000.000
Vehículos	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	0
Muebles enseres y equipo de oficina	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Depreciaciones	154.333.333	154.333.333	154.333.333	71.000.000	46.000.000

YOGOYASS					
Estado de la situación financiera proyectado a cinco años					
Balance general	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización diferidos de inversiones					
Otros activos					
Gastos pagados por anticipado		0			
Licencias		0			
Valorizaciones					
Valorización Terrenos		0			
Valorización Construcciones y edificaciones		0			
Activo No Corriente	875.666.667	721.333.333	567.000.000	496.000.000	450.000.000
Total Activos	1.727.910.002	2.143.331.574	2.605.631.928	3.199.617.559	3.853.648.319
Pasivos estimados y provisiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobregiros bancarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas por pagar	215.791.642,9	233.842.147,1	253.933.396,0	270.091.920,3	290.844.955,8
cuentas por pagar a socios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuestos gravámenes y tasas	154.277.875	187.560.641	214.121.714	269.262.599	306.863.710
Obligaciones laborales producción					
Obligaciones laborales administrativos					
Obligaciones laborales ventas					

YOGOYASS

Estado de la situación financiera proyectado a cinco años

Balance general	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos estimados y provisiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Corriente	370.069.517,6	421.402.787,7	468.055.109,5	539.354.519,4	597.708.665,8
Obligaciones Financieras LP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Anticipos y avances recibidos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Pasivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivo Largo Plazo	0,0	0,0			
TOTAL PASIVO	370.069.517,6	421.402.787,7	468.055.109,5	539.354.519,4	597.708.665,8
Capital social	1.030.000.000	1.030.000.000	1.030.000.000	1.030.000.000	1.030.000.000
Reservas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	327.840.483,9	691.928.786,2	1.107.576.818,4	1.630.263.040,1
Resultado del ejercicio	327.840.483,9	364.088.302,3	415.648.032,1	522.686.221,7	595.676.613,4
Superávit por valorizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Patrimonio	1.357.840.483,9	1.721.928.786,2	2.137.576.818,2	2.660.263.040,4	3.255.939.653,1
	9	2	4	1	5
Total Pasivo y Patrimonio	1.727.910.001,5	2.143.331.573,9	2.605.631.927,9	3.199.617.559,5	3.853.648.319,3
PRUEBA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente. Elaboración propia

Evaluación Financiera del Proyecto

Para evaluar el proyecto se toma un horizonte de tiempo de 5 años, con una tasa de descuento del 15%, ésta teniendo en cuenta la tasa de captación que tienen las bancas de primer piso y el crecimiento del sector.

Tabla 22

Resultados de los Indicadores de Evaluación

Resultados de los indicadores de evaluación	
TIR	52%
VAN	1.041.530.466,6
RB/C	9,7
PRUEBA VAN	0,00
PRI	0,2

Fuente. Elaboración propia

La TIR está dada por la tasa de descuento, por tanto, se aconseja seguir con el negocio; el valor presente neto es mayor que uno, al igual que la relación beneficio costo, por lo cual, se debe invertir, adicional a esto el periodo de recuperación es menor a dos años, esto minimiza el riesgo de la inversión.

Indicadores Financieros

Figura 24

Resumen Indicadores Financieros

RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES RENTABILIDAD	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Rentabilidad Operativa	35,90%	45,42%	57,90%	90,10%	111,78%
Rentabilidad del activo operacional	42,45%	66,38%	96,60%	198,18%	355,68%
Rentabilidad Patrimonial	24,14%	21,14%	19,44%	19,65%	18,30%
INDICADORES PRODUCTIVIDAD					
Productividad Activos Totales	2,94	2,58	2,31	2,03	1,83
Productividad Activo Operacional	3,63	1,00	1,00	1,00	1,00
Productividad KTO	23,55	23,61	21,75	20,44	18,99
Productividad Capital Fijo Operativo	4,29	5,36	6,87	10,20	13,00
Días Recaudo del Ingreso	-	-	-	-	-
Días Reposición de Inventarios	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Días rotacion CXP	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
MARGENES DE UTILIDAD					
Margen Neto	6,45%	6,59%	6,91%	8,03%	8,45%
Margen Operacional	9,89%	10,39%	10,88%	12,57%	13,21%
Margen Bruto	15,06%	15,31%	15,53%	17,01%	17,45%
%Gastos Operacionales	5,17%	4,91%	4,65%	4,44%	4,23%
%Gastos Administración	1,51%	1,44%	1,36%	1,29%	1,23%
%Gastos de Ventas	3,66%	3,47%	3,30%	3,14%	3,00%
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de Endeudamiento	21,4%	19,7%	18,0%	16,9%	15,5%
Apalancamiento	27,25%	24,47%	21,90%	20,27%	18,36%
Endeudamiento CP	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Endeudamiento LP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Endeudamiento Operativo	58,31%	94,71%	96,67%	91,82%	95,55%
Endeudamiento Financiero	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
LIQUIDEZ					
Razon Corriente	230,29%	337,44%	435,55%	501,27%	569,45%
Prueba Acida al Inventario	171,98%	281,95%	381,30%	451,19%	520,79%
Prueba acida a la Cartera	230,29%	337,44%	435,55%	501,27%	569,45%
Cobertura de Intereses	2443,25%	2569,56%	2691,59%	3112,83%	3274,04%
EBITDA	502.693.142,7	573.986.902,0	654.070.219,8	818.234.661,6	930.975.422,8

Fuente. Elaboración propia

Modelo CANVAS

El modelo canva, propuesto Oster Walder, A. y Pigner, lo que busca es identificar el modelo de negocio que tiene la empresa, en principio sirve como una especie de diagnóstico para saber en qué estado está, posteriormente, el mismo se convierte en una herramienta de gestión, puesto que permite tener una mejor visión acerca de la empresa, en el sentido que sabe quién es su mercado, su propuesta de valor, entre otras variables, que le permiten a la administración tomar decisiones. Para la empresa YOGOYASS, se contempla el siguiente modelo de negocio, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Figura 25

Modelo CANVAS YOGOYASS

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Sector financiero • Instituciones educativas 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materias primas e insumos • Elaboración del producto • Comercialización del producto 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de sabores • Precios asequibles 	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente en el punto de venta • Buzón PQR 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores finales • Cliente distribuidor
<hr/> Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Económicos (materias primas, maquinaria y equipos) • Financiero (capital de trabajo) 		<hr/> Canales <ul style="list-style-type: none"> • Directo: Cliente final – punto de venta • Indirecto corto – Distribuidores 		
<hr/> Estructura de Costos y gastos		<hr/> Estructura de Ingresos		
Costos <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas directas • Mano de obra directa • Costos indirectos de fabricación 		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por venta • Pago en efectivo 		
Gastos <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Comerciales y de marketing • Financieros • Legales 				

Fuente. Elaboración propia

Segmentación de Mercado

El segmento de mercado para la empresa está constituido por consumidores finales, que son las familias que compran productos en el punto de venta o las que los compran en los distribuidores que se tienen como canales de distribución, esto se debe a la forma en que se maneja la presentación en el producto, que está dado en tamaños familiares.

Segmentación Geográfica

Es una empresa productora de yogurt y kumis tiene operación en Palmira y comercializa sus productos los municipios de Palmira, Cali, Santander de Quilichao y Bogotá. YOGOYAS se caracteriza por sus productos de diferentes sabores y están enfocados para todas las edades.

Segmentación Demográfica

Edades: de 1 a 99 años

Sexo: masculino y femenino

Nacionalidad: colombiana

Segmentación Socioeconómica

Ingresos: de 30.000 en adelante

Ocupación: en general

Educación: primaria en adelante

Estrato socioeconómico: desde el 1 hasta el 5

Segmentación por Conducta

La empresa YOGOYASS está a la vanguardia de toda clase de consumidores, por eso tiene en el mercado variedad de productos para el público, a precios accesibles.

Propuesta de Valor

Variedad de sabores, la propuesta de valor gira alrededor de llevar al mercado productos lácteos (yogurt) de diferentes sabores, que no se encuentran fácilmente en el mercado, esto ha generado un nivel de innovación en producto (bien)

Precios asequibles, otro factor importante son los precios bajos que se manejan con respecto a los que hay en el mercado, esto permite generar valor, debido a la presentación de tamaño familiar que se comercializa.

Canales

Directo: Cliente final – punto de venta, las ventas se hacen en los puntos de venta de la empresa, esto ayuda a reducir costos de comercialización, lo que permite reducir el precio de venta, por otro lado, se puede conocer las opiniones de los clientes.

Indirecto corto – Distribuidores, son los distribuidores que tiene punto de venta de lácteos, es un canal indirecto corto, esto permite no incrementar mucho los precios y tener control sobre la calidad del producto.

Relación con el Cliente

Servicio al cliente en el punto de venta, como al cliente se lo atiende directamente, es punto crucial para conocer sobre la experiencia que tiene en la compra y a la hora de consumir el producto.

Buzón PQRF, se tiene un buzón en físico en el punto de venta para que los clientes hagan llegar sus peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones.

Fuentes de Ingresos

Ingresos por venta, los ingresos que tiene la empresa son generados por las ventas de sus productos, no tiene otra fuente de ingresos.

Pago en efectivo, las ventas que se hacen en el punto de venta son de contado, por otra parte, las que se realizan a través de los distribuidores de igual forma lo pagan de contado a la entrega del producto.

Recursos Clave

Talento humano, el talento humano es clave para la elaboración de los productos y para la parte comercial, los primeros en mantener calidad y los otros en atención al cliente.

Económicos (materias primas, maquinaria y equipos), las materias primas e insumos son claves para la elaboración de producto de igual forma el equipamiento.

Financiero (capital de trabajo), como la empresa las ventas las hace de contado, requiere tener un capital de trabajo para el pago de nómina, servicios, compra de materias primas, en general la leche no da crédito más de 8 días, entre otros rubros que se tiene que cubrir.

Actividades Clave

Compra de materias primas e insumos, la compra de materia prima es fundamental para mantener la calidad del producto, si ese proceso falla, se pierde calidad y por ende a los clientes.

Elaboración del producto, otra actividad principal es la elaboración del producto para mantener calidad

Comercialización del producto, la comercialización hace referencia a la venta en punto y a la que se hace por medio de distribuidores.

Aliados Claves

Proveedores, un aliado clave para el desarrollo de las actividades son los proveedores, quienes suministran materias primas e insumos de calidad.

Sector financiero, aunque la empresa no ha requerido créditos de financiamientos, si tiene, experiencia crediticia y bancos que le facilitan créditos al momento de querer hacer inversión o reposición de maquinaria y equipo.

Instituciones educativas, las instituciones educativas como es el caso de la UNAD le contribuye con la reestructuración del negocio monitorias por medio de practicantes, así como otras instituciones educativas de educación superior.

Estructura de Costos y gastos

Costos

Materias primas directas, hace referencia a los costos variables que tiene la empresa y que se ven reflejados en los estados financieros.

Mano de obra directa, hace referencia a los costos variables que tiene la empresa y que se ven reflejados en los estados financieros.

Costos indirectos de fabricación, están inmersos los costos fijos y los costos variables que tiene la empresa para poder desarrollar su proceso productivo.

Gastos

Administrativos, son todos aquellos relacionados a los rubros que se generan en la parte administrativa.

Comerciales y de marketing, hace relación a los rubros que se generan en la parte comercial, venta en punto y a la distribución a los canales, así como la publicidad que se hace frente a los productos, sean estos descuentos u otras estrategias de marketing.

Financieros, aquellos que incurre la empresa como el 4*1000 u otros del manejo de la cuenta bancaria, entre otros.

Legales, los legales hacen referencia al pago de impuestos, renovación de registros entre otros.

Propuesta de Valor

Figura 26

Propuesta de Valor YOGOYASS



Fuente. Elaboración propia

Tenido en cuenta el mapa de la propuesta de valor se logra obtener dos propuestas que tiene la empresa y se considera que se debe mantener.

Variedad de sabores, la propuesta de valor gira alrededor de llevar al mercado productos lácteos (yogurt) de diferentes sabores, que no se encuentran fácilmente en el mercado, esto ha generado un nivel de innovación en producto (bien)

Precios asequibles, otro factor importante son los precios bajos que se manejan con respecto a los que hay en el mercado, esto permite generar valor, debido a la presentación de tamaño familiar que se comercializa.

Conclusiones

Se realiza una recopilación de información de la empresa YOGOYASS a nivel interno y externo de la misma por medio de una investigación tipo cualitativa a los directivos de la organización, bajo la recolección primaria de información confiable, idónea, válida y efectiva acorde con el planteamiento del problema, proporcionando una comprensión de los factores que influyen en el desempeño de la empresa. Se ha identificado un panorama claro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, lo que sirve como una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Dentro del diagnóstico realizado a la empresa YOGOYASS se identifica que es una empresa que no tiene problemas con la planeación estratégica, ni segmentación del mercado, cuenta con una excelente planificación financiera y un buen valor agregado que es la variedad de sabores, la propuesta de valor gira alrededor de llevar al mercado productos lácteos (yogurt) de diferentes sabores, que no se encuentran fácilmente en el mercado, esto ha generado un nivel de innovación en producto, otro factor importante son los precios bajos que se manejan con respecto a los que hay en el mercado, esto permite generar valor, debido a la presentación de tamaño familiar que se comercializa. Este diagnóstico es primordial para la identificación de estrategias y el diseño del plan de mejoramiento organizacional.

Sin embargo, se identifica notoriamente una falencia por parte de los directivos en cuanto a la infraestructura, debido a la ubicación de los equipos y maquinarias, por lo cual, hace que deban utilizar dos lugares para el proceso de la producción de los productos generando una posible contaminación cruzada de los productos. Se evidencia que la empresa tiene una excelente fase de trabajo en cuanto a que presenta oportunidades en capital humano, directivos dispuestos a realizar modificaciones para mejorar la calidad de vida de la empresa. La empresa no posee

endeudamiento lo cual hace posible una inversión para una modernización tanto en su parte organizacional como en infraestructura.

Con base en el diagnostico, se ha propuesto diferentes planes de negocio para el mejoramiento organizacional de YOGOYASS. Estas propuestas incluyen estrategias para capitalizar las fortalezas, abordar debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar amenazas.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, L. (2005). Cargos u ocupaciones puesto de trabajo. <http://www.getiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>.
- ANDI. (2021). Balance global ANDI. https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202021%20y%20Perspectivas%202022%20-%20ANDI_637786987637579588.pdf
- Cala, Y. L. (2015). Plan de negocios de una empresa colombiana con la utilización de la tecnología C.A.T. Bogotá <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9372/tesis460.pdf;sequence=1>
- Camara de comercio. (2021).
- Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones. (pág. 373). Mexico : Mc Graw Hill.
- Colombia y la tecnología. (2020). <https://www.shopify.com.co/blog/topics/colombia>
- Correa García, J. R. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio de desarrollo empresarial.
- Díaz, G. J. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. ISBN: 978-84-9052-242-4. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- FEDEGAN. (2020). Los colombianos no han dejado de consumir leche durante la pandemia. En: <https://www.fedegan.org.co/noticias/los-colombianos-no-han-dejado-de-consumir-leche-durante-la-pandemia>.
- Fernández, H. M. (2018). Análisis estratégico de la hermenéutica económica en la toma de decisiones. Ciencias Holguín, vol. 24, núm. 1, pp. 70-84, 2018: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181553863007/html/>

- Fundación Integralia DKV. (2020). El Design thinking, el Lean Startup y las metodologías ágiles. <https://dkvintegralia.org/blog/el-design-thinking-el-lean-startup-y-las-metodologias-agiles/>
- Geller, J. (2016). *gestioncapitalhumano2016*.
<https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/gestioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>
- González Gómez, H. M. (2020). Estrategia para mejorar la calidad de vida laboral.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1693/Estrategia%20para%20mejorar%20la%20calidad%20de%20vida%20laboral.pdf?sequence=1>
- Hernández-Sampieri, R. (2019). Recolección de datos cuantitativos.
http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion_exposicion/Hern%C3%A1ndez-sampieri%20et%20al,%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n,%202014,%20pp%20194-267.pdf
- INFOBAE. (2023). Por qué los colombianos están dejando de tomar leche: se esperan alzas en el precio en las próximas semanas. En: <https://www.infobae.com/colombia/2023/03/06/porque-los-colombianos-estan-dejando-de-tomar-leche-se-esperan-alzas-en-el-precio-en-las-proximas-semanas/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). Unidad de Seguimiento de precios de Leche. <http://uspleche.minagricultura.gov.co/>
- Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la investigación. (pág. 400). Mexico: limusa, Noruega Editores.

Nieto, V. M. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/estudios%20economicos/434.pdf>

OsterWlder, A. y Pigner, Y. (2012). Generación del modelo de negocio. pág, 14 a la 55

Roncancio, G. (2020). ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?

<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>

Vasquez, J. M. (2015). El Emprendimiento empresarial. ITCampus Academy.: 2nd ed., p. 37.

Zurita, A. H. (2021). Recuperación Productiva y Empresarial Post Covid-19 Las Micro,

Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/05/Mexico.pdf>