



Plan de negocios para la comercialización de diferentes productos derivados de la leche,
con enfoque en estándares de calidad y posicionamiento competitivo local, en el municipio de
Pamplonita, Norte de Santander

Laura Juliana Gutiérrez Suarez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Abril de 2026

Plan de negocios para la comercialización de diferentes productos derivados de la leche,
con enfoque en estándares de calidad y posicionamiento competitivo local, en el municipio de
Pamplonita, Norte de Santander

Laura Juliana Gutiérrez Suarez - ID 890850

Plan de negocio presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor

Estefanía Angarita Vega

Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Abril de 2026

Dedicatoria

Gratitud, en primer lugar, a Dios por el don de la vida, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional.

Dedico este proyecto, especialmente a mi mamá, por ser mi mayor ejemplo de fortaleza, amor y perseverancia, gracias por enseñarme a no rendirme y por acompañarme en cada paso de este proceso con paciencia y apoyo incondicional sé que desde el día 1 creíste en mí y mi meta fue hacerte sentir orgullosa de que tu hija sea profesional.

A mi pareja, por creer en mí, por motivarme en los momentos de dificultad y por impulsarme a confiar en mis capacidades. Tu apoyo constante ha sido fundamental para alcanzar esta meta porque siempre he sido tu prioridad y has dedicado de tu tiempo para acompañarme en largas horas de viaje para llegar cada sábado a este lugar que me hizo crecer profesionalmente.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por creer en mis capacidades incluso en los momentos de incertidumbre y por motivarme a seguir adelante cuando el camino parecía retador. Su acompañamiento ha sido el motor que me impulsa a transformar los sueños en realidades.

A todas las personas que confiaron en mi emprendimiento desde sus inicios, quienes no solo adquirieron un producto, sino que respaldaron una idea construida con esfuerzo, disciplina y pasión.

Finalmente, me la dedico a mí misma, por la constancia, el compromiso y la determinación de convertir una iniciativa académica en un proyecto con proyección empresarial y propósito.

Laura Juliana Gutiérrez Suarez

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a la corporación universitaria minuto de Dios - UNIMINUTO y a los docentes que hicieron parte de mi proceso formativo, quienes con sus conocimientos, orientación y exigencia académica contribuyeron significativamente a mi crecimiento profesional y al fortalecimiento de este proyecto empresarial.

De manera especial, agradezco a mi asesora de opción de grado por su acompañamiento, disposición y valiosas recomendaciones durante el desarrollo del plan de negocios las cuales permitieron estructurar esta propuesta de manera sólida y estratégica.

Asimismo, agradezco a todas las personas que participaron aportaron ideas, respondieron encuestas y confiaron en el emprendimiento desde sus inicios, ya que su retroalimentación fue fundamental para validar y consolidar esta iniciativa.

Finalmente, agradezco a mi familia y a mi pareja por su apoyo constante, comprensión y motivación permanente, siendo el respaldo emocional que hizo posible culminar esta etapa con éxito.

Laura Juliana Gutiérrez Suarez

Contenido

Lista de tablas	8
Lista de figuras	10
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
CAPÍTULO I. Generalidades	16
1 Identificación del modelo de negocio	16
1.1 Situación encontrada	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificación.....	18
1.4 Marco Referencial	20
1.4.1 Marco teórico	20
1.4.2 Marco conceptual	22
1.4.3 Marco legal (Cuando sea pertinente).....	24
1.5 Concepto de negocio	26
1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas	28
1.5.2 Población.....	34
1.5.3 Muestra	34
1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	35
1.6 Alcances y limitaciones	36
CAPÍTULO II Modulo de Mercado	37
2 Módulo de mercado	37
2.1 Investigación de mercado	37
2.1.1 Análisis del mercado	46
2.1.2 Identificación del cliente	48
2.1.3 Buyer person (Basándose en la segmentación)	49
2.1.4 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor	50
2.2 Análisis de competencia	52
2.3 Marketing Mix.....	54
2.4 Tendencias del mercado	64
CAPÍTULO III Modulo Técnico u operación	65
3 Modulo Técnico u operación	65

3.1	Descripción del Proceso	65
3.1.1	Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador).....	66
3.1.2	Ficha Técnica del Producto o Servicio.....	67
	Ficha técnica del producto.....	67
3.1.3	Diagrama de flujo de producción o del servicio.....	68
3.1.4	Recursos necesarios para operación óptima	70
3.2	Diseño de planta (Cuando sea pertinente)	71
3.3	Propuesta de Valor	73
3.4	Validación de la idea	73
3.5	Prueba piloto.....	74
3.5.1	Testeo y Feedback.....	76
	CAPÍTULO IV Modulo Organizacional	76
4	Estructura Organizacional.....	76
4.1	Misión y Visión	76
4.2	Valores corporativos.....	77
4.3	Objetivos estratégicos.....	78
4.4	Organigrama y Perfiles.....	79
4.4.1	Estructura orgánica.....	79
4.4.2	Perfiles	79
4.5	Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	82
4.5.1	Forma legal de la empresa.....	82
4.5.2	Capital social.....	84
4.5.3	Requisitos legales y regulatorios	86
4.5.4	Impuestos y obligaciones fiscales	90
4.5.5	Protección de propiedad intelectual	92
4.5.6	Cumplimiento normativo y ético.....	94
4.5.7	Asesoramiento legal	96
4.6	Gastos de Puesta en Marcha	97
4.7	Condiciones comerciales (Cuando sea pertinente)	99
	CAPÍTULO V Modulo Financiero	102
5	Modulo Financiero.....	102
5.1	Proyección de ventas	102
5.1.1	Tamaño del mercado	103
5.1.2	Tabla de proyección de ventas y Justificación	104
5.1.3	Participación del mercado	105
5.1.4	Política de cartera.....	106
5.2	Inversión y financiación	107

5.2.1	Plan de inversión.....	107
5.2.2	Estrategias de financiamiento.....	108
5.2.3	Costos y gastos de operación	110
5.2.4	Costo variable unitario	111
5.2.5	Costos fijos.....	113
5.3	Proyección de ingresos, costos y gastos	114
5.4	Estados financieros.....	115
5.4.1	Balance General (proyectado a 5 años).....	115
5.4.2	Estado de Resultados (proyectado a 5 años)	116
5.4.3	Flujo de caja (proyectado a 5 años).....	118
5.5	Evaluación del proyecto	119
5.5.1	VAN.....	119
5.5.2	TIR	120
5.5.3	Punto de equilibrio	121
5.5.4	Razones Financieras.....	122
CAPÍTULO VI Impactos.....		124
6	Impactos.....	124
6.1	Impacto económico	124
6.2	Impacto social.....	124
6.3	Impacto ambiental	125
6.4	Riesgos (Técnico, comercial, TTHH, normativo, ambiental, otros).....	126
CAPÍTULO VII Conclusiones		130
7	Conclusiones.....	130
CAPÍTULO VIII Recomendaciones.....		131
8	Recomendaciones	131
Referencias		132
Anexos.....		135

Lista de tablas

Tabla 1 - lienzo Canvas	33
Tabla 2 – Análisis de Competencia	52
Tabla 3 – Identificación de punto débiles – Análisis de competencia	54
Tabla 4 – Costos	61
Tabla 5 – Gastos	61
Tabla 6 – Precio de venta.....	61
Tabla 7 – Ficha técnica de la Leche.....	67
Tabla 8 – Ficha técnica de la cuajada	67
Tabla 9 – Ficha técnica del Queso	68
Tabla 10 – Ficha técnica del Requesón	68
Tabla 11 – Recursos necesarios para operación Optima.....	70
Tabla 12 – Perfil Auxiliar de Producción	80
Tabla 13 – Perfil Administrador (a).....	81
Tabla 14 – Perfil Asesor de ventas - Repartidor	82
Tabla 16 – Requisitos y Constitución	84
Tabla 17 – Capital de trabajo inicial.....	99
Tabla 18 – Calculo de producción mensual.....	103
Tabla 19 – Proyección mensual de ventas	103
Tabla 20 – Tabla de proyección de ventas.....	104
Tabla 21 – Plan de Inversion	108
Tabla 22 – Costos de producción mensual	110
Tabla 23 – Gastos operativos mensuales	111
Tabla 24 – Total de costos y gastos mensuales.....	111
Tabla 25 – Costo variable cuajada.....	112
Tabla 26 – Costo variable requesón.....	112
Tabla 27 – Costo variable queso.....	113
Tabla 28 – Costos fijos	114

Tabla 29 – Proyección de ingresos mensuales.....	114
Tabla 30 – Proyección de costos y gastos totales	114
Tabla 31 – Balance General proyectado – Activos.....	115
Tabla 32 – Balance general proyectado - Pasivos	116
Tabla 33 – Balance general proyectado - Patrimonio.....	116
Tabla 34 - Estado de resultados	117
Tabla 35 – Flujo de caja	118
Tabla 36 – Valor presente neto.....	119
Tabla 37 – Matriz de riesgos	128

Lista de figuras

Grafico 1 – Resultado encuesta pregunta 1:(Edad de los consumidores).	37
Gráfico 2 – Resultado encuesta pregunta 2: Genero de los consumidores	38
Gráfico 3 – Resultado encuesta pregunta 3: Ocupación de los consumidores	39
Gráfico 4 – Resultado encuesta pregunta 4: ¿Consume productos derivados de la leche?	39
Gráfico 5 – Resultado encuesta pregunta 5: ¿Cuáles de los siguientes productos consume con mayor frecuencia?.....	40
Gráfico 6 - Resultado encuesta pregunta 6: ¿En qué tipo de lugares suele comprar productos lácteos?	41
Gráfico 7 – Resultado encuesta pregunta 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de vaca?	41
Gráfico 8 – Resultado encuesta pregunta 8: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Kilo de cuajada?	42
Gráfico 9 – Resultado encuesta pregunta 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 queso campesino?	43
Gráfico 10 – Resultado encuesta pregunta 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 kilo de requesón? ..	43
Gráfico 11 – Resultado encuesta pregunta 11: ¿Qué tan importante es para usted que el producto sea elaborado por productores locales (Artesanales)	44
Gráfico 12 – Resultado encuesta pregunta 12: ¿Qué aspectos valora más al comprar productos lácteos?....	45
Gráfico 13 – Resultado encuesta pregunta 13: ¿Qué medio le gustaría usar para conocer y comprar nuestros productos?.....	45
Gráfico 14 - Logo	54
Gráfico 15 – Flujograma del proceso productivo de derivados lácteos	69
Gráfico 16 – Validación del emprendimiento.....	73
Gráfico 17 – Estructura organiza	79

Lista de anexos

Anexo No. 1.....	72
Anexo No. 2.....	135

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de negocios para la comercialización de productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander, orientado a garantizar estándares de calidad y fortalecer el posicionamiento competitivo en el mercado local. La investigación se desarrolla mediante un enfoque descriptivo que incluye un estudio de mercado para identificar la demanda potencial, el análisis de la competencia y las condiciones comerciales del entorno. Así mismo se plantea un estudio técnico y administrativo para definir los recursos y procesos necesarios para el funcionamiento del negocio junto con un análisis financiero que evalúe la viabilidad del proyecto.

El desarrollo de iniciativas empresariales en el sector agroalimentario representa una oportunidad para fortalecer las economías locales y aprovechar los recursos productivos disponibles en las zonas rurales, en este sentido los productos derivados de la leche constituyen una alternativa viable para la generación de valor agregado dentro de la cadena láctea debido a su alta demanda en el mercado y a la posibilidad de diversificar la oferta mediante diferentes presentaciones y procesos de transformación.

El proyecto permite aportar al fortalecimiento del emprendimiento local mediante la promoción de productos lácteos que aprovechen la disponibilidad de materia prima en la región y respondan a las preferencias de los consumidores. De esta manera se contribuye al desarrollo económico del municipio generando oportunidades de empleo y el fomento de iniciativas productivas que dinamicen la economía local.

Palabras clave: Plan de negocios, productos lácteos, estudio de mercado, viabilidad financiera y emprendimiento local.

Abstract

The present project aims to design a business plan for the commercialization of dairy products in the municipality of Pamplonita, Norte de Santander, focused on ensuring quality standards and strengthening competitive positioning in the local market. The research is developed through a descriptive approach that includes a market study to identify potential demand, analyze competition, and evaluate the commercial conditions of the environment. Likewise, a technical and administrative study is proposed to define the resources and processes necessary for the operation of the business, together with a financial analysis that evaluates the feasibility of the project.

The development of business initiatives in the agri-food sector represents an opportunity to strengthen local economies and take advantage of the productive resources available in rural areas. In this sense, dairy products constitute a viable alternative for generating added value within the dairy production chain due to their high demand in the market and the possibility of diversifying the offer through different presentations and processing methods.

The project contributes to strengthening local entrepreneurship through the promotion of dairy products that take advantage of the availability of raw materials in the region and respond to consumer preferences. In this way, it contributes to the economic development of the municipality by generating employment opportunities and promoting productive initiatives that stimulate the local economy.

Keywords: business plan, dairy products, market study, financial feasibility, local entrepreneurship.

Introducción

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan de negocios para la comercialización de productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

La iniciativa surge como una alternativa de emprendimiento orientada a aprovechar la disponibilidad de la materia prima proveniente de la producción lechera de la región mediante la oferta de productos lácteos que cumplan con estándares de calidad y respondan las necesidades de consumo de la población local, el proyecto busca estructurarse de manera empresarial ya que permite organizar de manera estratégica los procesos de producción, comercialización y gestión del negocio.

En Colombia, el sector lácteo constituye una de las actividades más representativas dentro del ámbito agropecuario ya que involucra a miles de productores y genera importantes aportes al desarrollo económico de las zonas rurales. De acuerdo con la federación colombiana de ganaderos la cadena láctea vincula a más de 320.000 productores en el país quienes participan en las diferentes etapas de producción y transformación de la leche y sus derivados (Fedegán, Federación Colombiana de Ganaderos, 2022). No obstante, en muchos municipios de vocación agropecuaria persisten limitaciones relacionadas con los procesos de comercialización, el acceso a mercado y la generación de valor agregado a los productos lácteos.

En este contexto el proyecto propone el diseño de un plan de negocios que permita analizar las condiciones del mercado local, identificar la demanda potencial de productos lácteos y establecer estrategias que faciliten el posicionamiento del emprendimiento, la propuesta de valor del proyecto se fundamenta en la oferta de productos derivados de la leche elaborados con materia prima local y orientados a garantizar calidad, frescura y accesibilidad para los

consumidores del municipio. De esta manera el emprendimiento busca diferenciarse mediante la comercialización de productos que respondan a las preferencias del mercado y que contribuyan al fortalecimiento de la economía local.

Para el desarrollo del proyecto se plantean objetivos orientados a realizar un estudio de mercado que permita identificar la demanda potencial y analizar la competencia existente así como diseñar el estudio necesario para el funcionamiento del plan de negocios orientado al fortalecimiento del emprendimiento con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante el análisis de indicadores financieros, a través de estos componentes se pretende establecer las bases necesarias para el posicionamiento en el mercado local que contribuya al fortalecimiento del emprendimiento y al desarrollo de la economía en el municipio de Pamplonita Norte de Santander.

El crecimiento del interés de los consumidores por alimentos frescos, de origen local y con procesos de producción artesanales ha generado nuevas oportunidades para los emprendimientos relacionados con la producción y comercialización de productos lácteos, la preferencia por productos elaborados con materias primas naturales y con menor nivel de intermediación ha favorecido el surgimiento del emprendimiento que busca posicionarse en el mercado a través de la calidad, la cercanía con el consumidor y la confianza en los procesos de elaboración, En este contexto la planificación empresarial mediante la elaboración de un plan de negocios permite establecer estrategias claras que orienten el desarrollo del emprendimiento y faciliten su posicionamiento y duración en el tiempo.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Identificación del modelo de negocio

1.1 Situación encontrada

En el municipio de Pamplonita, Norte de Santander la producción de leche constituye una de las principales actividades económicas desarrolladas en las zonas rurales donde numerosas familias dependen de la ganadería como fuente de ingreso y sustento. La alta oferta de materia prima representa una ventaja productiva para la región, sin embargo, en muchos casos la leche se comercializa sin procesos adecuados de transformación o con limitadas alternativas de comercialización lo que reduce las oportunidades de generar mayor valor agregado dentro de la cadena productiva. De acuerdo con el Ministerio de agricultura y desarrollo rural (rural, 2023), el fortalecimiento de los procesos de transformación de la leche en productos derivados constituye una estrategia fundamental para mejorar la competitividad del sector lácteo y generar mayores ingresos para los productores.

En este contexto en las veredas del municipio se evidencia una alta oferta de producción de leche que en determinadas épocas supera la capacidad de transformación y comercialización existente en el mercado local, esta situación puede generar pérdidas económicas para los productores especialmente cuando no se cuenta con condiciones adecuadas de almacenamiento, transporte o transformación de la materia prima. Según la federación colombiana de ganaderos uno de los principales retos del sector lácteo colombiano se relaciona con la eficiencia en los procesos de producción, conservación y comercialización siendo aspectos que influyen directamente en la calidad final de los productos y en su aceptación en el mercado.

Adicionalmente la falta de procesos organizados de transformación y comercialización limita el aprovechamiento del potencial productivo de la región. En muchos casos la leche se vende como materia prima sin generar procesos de valor agregado que permitan diversificar la oferta de productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón los cuales presentan una demanda constante en los mercados locales. De acuerdo con el departamento administrativo nacional de estadística ((DANE), 2023), el consumo de productos lácteos hace parte de la dieta habitual de los hogares colombianos lo que evidencia la existencia de un mercado potencial para este tipo de productos alimenticios.

Frente a esta situación surge la necesidad de fortalecer el emprendimiento orientado a la transformación y comercialización de productos derivados de la leche que permiten mejorar el aprovechamiento de la materia prima disponible, mejorar los procesos productivos y ofrecer productos con estándares adecuados de calidad e inocuidad, en este sentido la formulación de un plan de negocios se convierte en una herramienta fundamental para estructurar estrategias que permitan identificar oportunidades de mercado, definir procesos técnicos y administrativos adecuados y evaluar la viabilidad financiera del emprendimiento por medio del plan de negocios.

El desarrollo del modelo de negocio orientado a la comercialización de productos lácteos en el municipio de Pamplonita representa una oportunidad para fortalecer la cadena productiva local, promover el aprovechamiento eficiente de la producción de leche y generar alternativas de desarrollo económico en la comunidad, este tipo de iniciativas contribuye al fortalecimiento del emprendimiento rural, al incremento del valor agregado en la producción agropecuaria y a la dinamización de la economía local.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de productos derivados de la leche, con enfoque en estándares de calidad y posicionamiento competitivo local, en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda potencial, la competencia y las condiciones comerciales para la comercialización de productos derivados de la leche, en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

Estructurar el estudio técnico y administrativo que oriente la producción de productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante la elaboración de proyecciones de inversión, costos, ingresos y el análisis de indicadores como el VPN, la TIR y el periodo de recuperación de la inversión.

1.3 Justificación

El desarrollo de iniciativas de emprendimiento en el sector agroalimentario representa una alternativa importante para impulsar el crecimiento económico de las regiones rurales y fortalecer las cadenas productivas locales. En Colombia el sector lácteo constituye una de las actividades agropecuarias más relevantes debido a su contribución a la seguridad alimentaria, la

generación de empleo y el sustento de miles de familias campesinas, según el Ministerio de agricultura y desarrollo rural la producción de leche y sus derivados forman parte fundamental del sistema agroalimentario colombiano ya que permite establecer el consumo interno y dinamiza la economía en diversas regiones del país (Fedegán, Informe del sector ganadero colombiano, 2021).

En este contexto la transformación de la leche en productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón se presenta como una estrategia que permite incrementar el valor agregado de la producción primaria y mejorar la competitividad de los productores locales. De acuerdo con la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, el fortalecimiento de las cadenas productivas agroalimentarias mediante procesos de transformación y comercialización contribuye al desarrollo rural ya que permite generar nuevas oportunidades de ingreso, promover el emprendimiento y mejorar las condiciones de vida de los consumidores rurales (FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura., 2020).

En regiones con vocación ganadera como ocurre en diferentes municipios del departamento de Norte de Santander la producción de la leche constituye una actividad económica significativa. Sin embargo, en muchos casos la comercialización de la leche se realiza principalmente como materia prima lo que limita las oportunidades de generar valor agregado dentro de la cadena productiva. En este sentido la implementación de iniciativas orientadas a la transformación y comercialización de productos lácteos representa una oportunidad para fortalecer los mercados locales y diversificar la oferta alimentaria especialmente en territorios donde existe la disponibilidad de materia prima y una demanda constante en este tipo de productos (Rural O. d., 2019)

Desde la perspectiva empresarial la elaboración de un plan de negocios constituye una herramienta fundamental para analizar de manera estructurada la viabilidad de una iniciativa productiva. Según Baca Urbina el plan de negocios permite evaluar las condiciones del mercado, los requerimientos técnicos y la factibilidad financiera de un proyecto facilitando la toma de decisiones y reduciendo los riesgos asociados a la creación de nuevas empresas. La formulación de un plan de negocios orientado a la comercialización de productos derivados de la leche permite identificar oportunidades de mercado, establecer estrategias de producción y comercialización y analizar la rentabilidad del emprendimiento (Sapag Chain, 2011).

Finalmente, desde el ámbito académico la elaboración de un plan de negocios permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional en áreas como administración, análisis de mercados y evaluación financiera de proyectos. Así mismo contribuye al fortalecimiento de competencias relacionadas con el emprendimiento, la innovación y la gestión empresarial permitiendo proponer soluciones orientadas al aprovechamiento de los recursos productivos del entorno. El presente proyecto busca analizar la viabilidad de la comercialización de productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita Norte de Santander como una alternativa que contribuya al desarrollo económico local y al fortalecimiento del emprendimiento rural.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco teórico

El marco teórico permite fundamentar el proyecto mediante conceptos y teorías que explican el contexto del sector en el cual se desarrolla la idea de negocio. En el caso de la comercialización de productos derivados de la leche, es importante analizar aspectos

relacionados con el sector lácteo, la cadena productiva, el emprendimiento y la formulación de planes de negocio con el fin de comprender las condiciones que influyen en el desarrollo de este tipo de iniciativas empresariales.

El sector lácteo forma parte del sistema agroalimentario y cumple un papel importante en la seguridad alimentaria y el desarrollo económico de las regiones rurales. La producción y transformación de la leche permiten generar empleo, ingresos y oportunidades de desarrollo para los productores. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, Leche y productos lácteos en la nutrición humana., 2018), la producción de leche y sus derivados representa una actividad económica relevante que contribuye al bienestar de las comunidades rurales y al abastecimiento de alimentos con alto valor nutricional.

La cadena productiva de la leche comprende las actividades que se desarrollan desde la producción de la materia prima hasta la transformación y comercialización de los productos derivados como la cuajada, queso campesino y requesón o queso ricota.

Este proceso involucra a diferentes actores como productores, transformadores y comercializadores, quienes participan en el suministro de productos lácteos al consumidor final. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo (Rural M. d., 2022), el fortalecimiento de esta cadena productiva permite mejorar la calidad de los productos, aumentar la competitividad del sector y generar mayor valor agregado a la producción agropecuaria.

El plan de negocios es una herramienta que permite analizar la viabilidad de una idea empresarial mediante el estudio del mercado, los aspectos técnicos, organizacionales y financieros del proyecto. Según (Baca Urbina G. , 2016), este documento facilita la planificación de las actividades necesarias para la puesta en marcha de un negocio permitiendo identificar

oportunidades, evaluar riesgos y establecer estrategias que orienten el desarrollo del emprendimiento.

El emprendimiento constituye un factor clave para el desarrollo económico local especialmente en zonas rurales donde existen recursos productivos que pueden ser aprovechados mediante iniciativas empresariales. En el sector agroalimentario los emprendimientos relacionados con la transformación de productos agrícolas y pecuarios permiten generar valor agregado, diversificar la oferta de alimentos y fortalecer los mercados locales. En este sentido, el desarrollo de proyectos orientados a la comercialización de productos derivados de la leche representa una alternativa viable para promover el crecimiento económico y el aprovechamiento de los recursos productivos disponibles en la región.

1.4.2 Marco conceptual

El marco conceptual tiene como finalidad presentar las definiciones de los principales conceptos relacionados con el proyecto permitiendo comprender de manera clara los términos utilizados en el desarrollo del plan de negocios orientado a la comercialización de productos derivados de la leche.

Plan de negocios: Es un documento que describe de manera estructurada una idea empresarial, en el cual se analizan aspectos como el mercado, los recursos técnicos, la organización administrativa y la viabilidad financiera del proyecto. Su finalidad es orientar la creación y el desarrollo de una empresa mediante la planificación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos (Baca Urbina, 2016).

Productos lácteos: Son alimentos obtenidos a partir de la leche mediante diferentes procesos de transformación que permiten conservar sus propiedades nutricionales y ampliar su

vida útil. Entre los productos lácteos más comunes se encuentran el queso, la cuajada, el yogur, el kumis y el requesón, los cuales forman parte importante de la alimentación humana debido a su aporte de proteínas, calcio y otros nutrientes esenciales (FAO, 2018).

Cadena productiva: Hace referencia al conjunto de actividades y actores que participan en el proceso de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto hasta llegar al consumidor final. En el caso del sector lácteo la cadena productiva incluye a los productores de leche, los transformadores, los comercializadores y los consumidores (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

Estudio de mercado: Es un proceso de investigación que permite analizar las características del mercado, identificar la demanda potencial, conocer las preferencias de los consumidores y evaluar la competencia existente. Esta información es fundamental para tomar decisiones relacionadas con la producción y comercialización de bienes o servicios (Kotler & Keller, 2012).

Viabilidad financiera: Se refiere a la capacidad que tiene un proyecto para generar beneficios económicos que permitan recuperar la inversión realizada y garantizar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Para determinar la viabilidad financiera se utilizan herramientas como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (Baca Urbina, 2016).

Emprendimiento: El emprendimiento se relaciona con la capacidad de identificar oportunidades de negocio y desarrollar iniciativas que generen valor económico y social. En el contexto rural el emprendimiento permite aprovechar los recursos productivos disponibles y promover la creación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo económico de las comunidades (Drucker, 1985).

Comercialización: La comercialización se refiere al conjunto de actividades que permiten llevar un producto desde el productor hasta el consumidor final, incluyendo procesos como la distribución, promoción, venta y posicionamiento en el mercado. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la oferta de bienes o servicios que respondan a sus preferencias y expectativas. En el contexto empresarial, la comercialización es un elemento fundamental para garantizar el éxito de un negocio, ya que permite identificar oportunidades de mercado y establecer estrategias para incrementar la demanda de los productos ofrecidos (Kotler & Armstrong, 2017).

1.4.3 Marco legal (Cuando sea pertinente)

El marco legal establece el conjunto de normas, leyes y disposiciones que regulan las actividades relacionadas con la producción, transformación y comercialización de alimentos en Colombia. En el caso de los emprendimientos orientados a la elaboración y comercialización de productos derivados de la leche, es fundamental cumplir con la normatividad sanitaria, empresarial y alimentaria vigente, con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos al consumidor.

Ley 1014 de 2006 – Ley de fomento a la cultura del emprendimiento

Esta ley tiene como objetivo promover el desarrollo de la cultura del emprendimiento en Colombia mediante la creación de empresas innovadoras y sostenibles. Asimismo, busca fortalecer la formación empresarial y apoyar la generación de nuevas iniciativas productivas que contribuyan al desarrollo económico y social del país (Congreso de la República de Colombia, 2006). Esta normativa respalda la formulación de planes de negocio como una estrategia para impulsar el emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

Decreto 616 de 2006 – Reglamento técnico sobre la leche

El Decreto 616 de 2006 establece los requisitos técnicos y sanitarios que deben cumplir la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche para consumo humano en Colombia. Esta norma tiene como finalidad garantizar la calidad e inocuidad de la leche y sus derivados estableciendo parámetros que deben cumplir los productores y transformadores dentro de la cadena láctea (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Resolución 2674 de 2013 – Condiciones sanitarias de los alimentos

La Resolución 2674 de 2013 establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que realizan actividades de fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el país. Esta normativa busca garantizar la inocuidad de los alimentos y proteger la salud de los consumidores mediante el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y condiciones higiénico-sanitarias adecuadas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Decreto 3075 de 1997 – Normas de higiene en la producción de alimentos

Este decreto establece las normas relacionadas con las condiciones higiénicas que deben cumplir los establecimientos dedicados a la producción y comercialización de alimentos. Además, define los lineamientos para la implementación de buenas prácticas de manufactura con el propósito de prevenir riesgos para la salud pública y garantizar la calidad de los productos alimenticios (Ministerio de Salud, 1997).

En conjunto, estas normas establecen el marco regulatorio que orienta el desarrollo de iniciativas empresariales relacionadas con la producción y comercialización de alimentos en Colombia. El cumplimiento de estas disposiciones legales es fundamental para garantizar la

calidad de los productos lácteos, fortalecer la confianza de los consumidores y asegurar el funcionamiento adecuado del emprendimiento dentro de la normatividad vigente.

El marco legal establece las normas que regulan la producción, transformación y comercialización de alimentos en Colombia, garantizando que los productos ofrecidos al consumidor cumplan con estándares de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria. En el caso del presente plan de negocios, el cumplimiento de disposiciones como la Ley 1014 de 2006, el Decreto 616 de 2006, el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013 permite orientar el desarrollo del emprendimiento dentro de los lineamientos legales vigentes y se asegura que la comercialización de productos derivados de la leche se realice bajo condiciones adecuadas que contribuyan a la confianza del consumidor y al adecuado funcionamiento del negocio.

1.5 Concepto de negocio

El concepto de negocio describe de manera general la idea empresarial, el producto o servicio que se ofrecerá, el mercado objetivo y la forma en que la empresa generará valor para los clientes. Este elemento permite establecer las bases del emprendimiento, identificando oportunidades del entorno y estrategias que faciliten el posicionamiento del negocio en el mercado.

Para el desarrollo del presente plan de negocios se emplea el Modelo Canvas, una herramienta de planificación estratégica que permite estructurar el modelo empresarial mediante componentes como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingreso y los recursos necesarios para su funcionamiento. Este modelo facilita comprender de manera integral la lógica del negocio y organizar los elementos clave para su implementación (Osterwalder & Pigneur, 2011). De igual forma, la propuesta se articula con los

lineamientos institucionales para el desarrollo del emprendimiento y con lo establecido en la Ley 1014 de 2006, la cual promueve la cultura emprendedora y la creación de empresas desde el ámbito educativo (Congreso de la República de Colombia, 2006).

El presente plan de negocios plantea la comercialización de productos derivados de la leche, como cuajada, queso campesino y requesón, dirigidos al mercado local del municipio de Pamplonita, Norte de Santander. La iniciativa busca aprovechar la disponibilidad de materia prima en la región y transformarla en productos lácteos con valor agregado, elaborados bajo condiciones adecuadas de calidad, higiene y presentación. El proyecto pretende fortalecer la comercialización local mediante la oferta de productos frescos y tradicionales que respondan a las preferencias de los consumidores, contribuyendo al fortalecimiento del emprendimiento rural, la generación de ingresos y la dinamización de la economía del municipio.

Adicionalmente, el proyecto busca establecer estrategias de comercialización que permitan mejorar el acceso de los productores locales al mercado, promoviendo canales de venta directos y relaciones comerciales más estables con los consumidores. De esta manera, se pretende impulsar el aprovechamiento eficiente de la producción lechera del municipio, reducir pérdidas asociadas a la falta de transformación de la materia prima y fomentar el consumo de productos lácteos elaborados en la región. Igualmente, la propuesta pretende incentivar el desarrollo de iniciativas productivas que generen oportunidades de empleo y fortalezcan la competitividad del sector agroalimentario local aportando al desarrollo económico sostenible del municipio de Pamplonita.

1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas

El presente plan de negocios se orienta a la transformación de leche en productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón, aprovechando la disponibilidad de materia prima en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander. La iniciativa busca generar valor agregado a la producción lechera local mediante el desarrollo de procesos productivos organizados que permitan obtener productos de calidad, seguros para el consumo y competitivos en el mercado local.

A través de este modelo de negocio se pretende no solo mejorar el aprovechamiento de la leche producida en la región y transformar la materia prima en sus diferentes, sino también fortalecer la economía local mediante la articulación con productores y comerciantes del sector promoviendo prácticas que contribuyan a la adaptabilidad del emprendimiento en los mercados.

1.5.1.1 Segmento de clientes

El emprendimiento está dirigido a consumidores del mercado local que demandan productos alimenticios frescos y de origen confiable. Se incluyen hogares del municipio que incorporan derivados lácteos en su alimentación diaria, así como establecimientos comerciales como tiendas, restaurantes y pequeños distribuidores que requieren este tipo de productos para su oferta.

1.5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la oferta de productos lácteos elaborados a partir de leche fresca, bajo condiciones adecuadas de procesamiento que garantizan calidad, frescura y

características tradicionales. Se busca satisfacer la demanda de consumidores que prefieren productos naturales, con buen sabor y elaborados en el contexto local.

1.5.1.2.1 Valor agregado de la idea de negocios.

El valor agregado del proyecto se encuentra en la transformación de una materia prima disponible en la región en productos con mayor valor comercial. Asimismo, se destaca el uso de procesos que mejoran la calidad del producto final y la generación de un impacto positivo en la economía local al trabajar con proveedores del municipio.

1.5.1.2.2 Descripción general de atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto (bien o servicio).

Desde el punto de vista físico, los productos presentan características propias de los derivados lácteos frescos como consistencia adecuada, apariencia limpia y condiciones de conservación apropiadas.

En cuanto a los atributos funcionales, contribuyen a la alimentación del consumidor al aportar nutrientes esenciales siendo productos de consumo frecuente en la dieta diaria.

A nivel psicológico, generan confianza al ser productos elaborados localmente, asociados a prácticas tradicionales y percibidos como frescos, naturales y confiables.

1.5.1.3 Canales de comunicación, distribución y venta

La comercialización se desarrollará mediante canales directos facilitando la entrega del producto al consumidor final y a establecimientos comerciales. La promoción se apoyará en

medios digitales, comunicación directa y recomendaciones permitiendo dar a conocer el producto y fortalecer su posicionamiento en el mercado local.

1.5.1.4 Relacionamento con el cliente

El emprendimiento busca establecer relaciones cercanas con los clientes, basadas en la confianza, la calidad del producto y la atención personalizada. Se promoverá la interacción constante con los consumidores permitiendo conocer sus necesidades y mejorar continuamente la oferta.

1.5.1.5 Recursos claves requeridos

Para el desarrollo del negocio se requieren recursos como la leche fresca, insumos para la transformación, herramientas y equipos básicos de producción, así como talento humano con conocimientos en la elaboración de productos lácteos.

1.5.1.6 Actividades claves requeridas

Las actividades principales incluyen la adquisición de la materia prima, la transformación de la leche en derivados lácteos, el control de calidad, el almacenamiento y la comercialización de los productos.

1.5.1.7 Socios claves requeridos para generar redes con otros de iguales condiciones o alianzas con otros para fortalecer el negocio

Se identifican como socios estratégicos los productores de leche del municipio, proveedores de insumos y comerciantes locales, quienes contribuyen al funcionamiento del negocio y al fortalecimiento de la cadena productiva.

1.5.1.8 Identificación de ingresos claves de la idea de negocios

Los ingresos se generan mediante la comercialización directa de productos lácteos artesanales como cuajada, queso campesino y requesón en el mercado local.

La estrategia se basa en canales cortos de distribución, incluyendo venta directa, pedidos por encargo y distribución a tiendas locales lo que permite ofrecer productos frescos y mejorar el margen de ganancia. Adicionalmente, se utilizan redes sociales como apoyo para la promoción, captación de clientes y posicionamiento de la marca.

De esta manera, los ingresos no solo dependen del volumen de producción sino también de la estrategia de comercialización implementada, la cercanía con el cliente y la capacidad de ofrecer productos de calidad con valor artesanal.

1.5.1.9 Identificación de costos claves de la idea de negocios

Los costos del emprendimiento están asociados a la adquisición de materia prima, insumos, operación del proceso productivo, transporte, almacenamiento y comercialización de los productos.

Lienzo Canvas: resumen gráfico de la idea de negocios

LIENZO CANVAS				
<p>Descripción:</p> <p>El presente plan de negocios propone la transformación y comercialización de productos derivados de la leche como: cuajada, queso campesino y requesón elaborados con materia prima proveniente de productores locales del municipio de Pamplonita Norte de Santander. La iniciativa busca aprovechar la disponibilidad de leche en la región para generar valor agregado mediante su procesamiento ofreciendo productos frescos, de calidad y con características tradicionales que respondan a las preferencias de los consumidores locales.</p>	<p>Solución y recursos claves:</p> <p>La solución planteada consiste en la transformación de la leche fresca en productos derivados mediante un proceso de elaboración que requiere recursos como materia prima, equipos básicos de producción, insumos y mano de obra. Las actividades principales incluyen la recolección de la leche, el proceso de transformación, el empaque y la comercialización de los productos.</p>	<p>Propuesta de valor:</p> <p>La propuesta de valor consiste en ofrecer productos derivados de la leche elaborados con materia prima local garantizando frescura, sabor tradicional y calidad en su elaboración. Los productos se caracterizan por su textura suave, sabor natural y aporte nutricional, lo que permite satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan alimentos frescos y confiables.</p>	<p>Ventaja competitiva y socios claves:</p> <p>La ventaja competitiva del negocio se basa en el uso de leche fresca proveniente de productores locales lo que permite asegurar la calidad de la materia prima y apoyar la economía rural del municipio. Además, el establecimiento de relaciones con proveedores locales fortalece la cadena de suministro y facilita la comercialización de los productos en el mercado local.</p> <p>Nuestro diferencial no puede ser replicado fácilmente porque se basa en la trazabilidad y transparencia del proceso garantizando productos naturales y seguros, en el enfoque social y comunitario, que fortalece la cadena productiva local y genera confianza entre productores y consumidores, y la reputación construida sobre la calidad, la ética y la salud, más allá del precio del producto.</p>	<p>Segmento de clientes:</p> <p>El proyecto está dirigido principalmente a familias del municipio de Pamplonita interesadas en el consumo de productos lácteos frescos y naturales. Asimismo, se consideran como clientes potenciales las tiendas de barrio, restaurantes y pequeños establecimientos comerciales que requieren derivados lácteos para su oferta alimentaria.</p>
	<p>Métricas y actividades claves:</p> <p>Las métricas clave para evaluar el desempeño del negocio incluyen el volumen de producción de derivados lácteos, el nivel de ventas mensuales, el número de clientes atendidos y el grado de satisfacción del consumidor frente a la calidad de los productos ofrecidos.</p>		<p>Canales y relacionamiento con el cliente:</p> <p>La comercialización de los productos se realizará mediante la venta directa a consumidores y a través de la distribución en tiendas y establecimientos del municipio. Para la comunicación con los clientes se utilizarán medios como redes sociales, recomendaciones directas y contacto a través de aplicaciones de mensajería, lo que permitirá mantener una relación cercana y brindar atención personalizada.</p>	

Diseño de la idea de negocio:	Retribución – Identificación de ingresos y costos
<p>El prototipo inicial consiste en la producción artesanal de derivados lácteos (cuajada, queso campesino, requesón) elaborados con leche fresca local, bajo procesos controlados de almacenamiento, transformación y empaque.</p> <p>El prototipo se caracteriza porque busca garantizar calidad, inocuidad y valor agregado en los productos.</p> <p>Se espera obtener información sobre el rendimiento productivo, aceptación del mercado, retroalimentación de clientes y datos para optimizar procesos, costos y canales de venta.</p>	<p>Esta idea de negocio generará beneficios económicos mediante ingresos por la venta de los productos (cuajada, queso campesino, requesón), optimización de procesos y empleo local.</p> <p>Los beneficios académicos se representan al aplicar y fortalecer las competencias en producción, gestión y comercialización, fomentando el desarrollo profesional y técnico.</p>

Tabla 1 - lienzo Canvas

1.5.2 Población

La población objeto de estudio para el desarrollo del presente plan de negocios está conformada por los habitantes del municipio de Pamplonita - Norte de Santander, quienes representan los potenciales consumidores de productos derivados de la leche como: cuajada, queso campesino y requesón. De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025), el municipio de Pamplonita cuenta con una población aproximada de 6.253 habitantes, los cuales se distribuyen entre la zona urbana y rural.

Dentro de esta población se incluyen principalmente familias, comerciantes y propietarios de pequeños establecimientos que adquieren productos lácteos para su consumo diario o para la preparación de alimentos.

Esta población resulta relevante para la investigación, ya que permite identificar las preferencias, hábitos de consumo y nivel de aceptación frente a la comercialización de productos lácteos elaborados con materia prima local, lo cual aporta información valiosa para la estructuración del modelo de negocio y la definición de estrategias de comercialización.

1.5.3 Muestra

Para la recolección de información se tomó como muestra a 59 personas pertenecientes a diferentes hogares del municipio de Pamplonita, Norte de Santander quienes representan consumidores potenciales de productos derivados de la leche.

Si bien, al aplicar fórmulas estadísticas para poblaciones finitas (con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%), el tamaño de muestra sugerido sería mayor o igual a (361 personas de acuerdo a la fórmula de muestreo finita):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z = 95\% = 1.96 \quad P = 0.50 \quad Q = 0.50 \quad e = 5\% = 0.05 \quad N = 6253$$

Resultado de la formula aplicada= 361 personas.

En el presente estudio se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las condiciones de acceso a la población y disponibilidad de los participantes para este proceso de recolección de información.

La elección de un muestreo no probabilístico por conveniencia se justifica por limitaciones de tipo geográfico, temporal y operativo. En primer lugar, la recolección de información se realizó en zonas de fácil acceso dentro del municipio de Pamplonita lo que restringió la cobertura total de la población objetivo. Así mismo, el tiempo para la aplicación de encuestas fue limitado impidiendo alcanzar el tamaño de muestra estadísticamente recomendado. Finalmente, factores operativos como la disponibilidad de los participantes, el acceso a los hogares y los recursos logísticos condicionaron el número de encuestas aplicadas. En este sentido, la muestra obtenida corresponde a un tamaño ideal siendo suficiente para un análisis exploratorio del mercado local, Además de lo anterior la población se encontraba en un periodo cercano a elecciones legislativas y por lo tanto estaban saturados de información y no había respuesta positiva para el diligenciamiento de la encuesta mostrando rechazo en el proceso.

1.5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la obtención de la información necesaria en el desarrollo del plan de negocios se empleará la técnica de la encuesta la cual permitirá recopilar datos relevantes sobre los hábitos de consumo, preferencias y necesidades de los potenciales clientes en relación con los productos derivados de la leche.

Como instrumento de recolección de información se utilizará un cuestionario (encuesta) estructurado, compuesto por preguntas cerradas y de selección múltiple dirigido a los habitantes del municipio de Pamplonita, este instrumento facilitará la organización y análisis de la información recopilada permitiendo identificar oportunidades de mercado y fortalecer la toma de decisiones dentro del proyecto de emprendimiento.

1.6 Alcances y limitaciones

Los alcances del presente plan de negocios tienen como alcance analizar la viabilidad de la producción y comercialización de productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita - Norte de Santander. A través del estudio de mercado y del diseño del modelo de negocio se busca identificar las oportunidades existentes en el entorno local, así como las necesidades y preferencias de los consumidores frente a este tipo de productos.

El plan permitirá establecer estrategias básicas de producción, comercialización y organización del emprendimiento orientadas a generar valor agregado a la materia prima disponible en la región y contribuir al fortalecimiento del desarrollo económico local.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el acceso a información detallada sobre el comportamiento del mercado local, así como el tiempo disponible para la recolección y análisis de datos. De igual manera, la investigación se limita al contexto del municipio de Pamplonita, por lo que los resultados obtenidos corresponden principalmente a las condiciones y características de este mercado específico. (DANE, 2024).

CAPÍTULO II Modulo de Mercado

2 Módulo de mercado

2.1 Investigación de mercado

Con el propósito de investigar el mercado, identificar y caracterizar el cliente objetivo del presente plan de negocios se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 59 personas del municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

Este instrumento permitió recolectar información clave relacionada con variables demográficas, hábitos de consumo, preferencias y criterios de compra de productos lácteos. A partir de estos resultados se logra definir el perfil del cliente potencial, sus necesidades y comportamientos, lo cual es fundamental para orientar de manera estratégica la propuesta de valor, los canales de comercialización y las decisiones del negocio.

La estructura del formulario fue diseñada para minimizar errores de interpretación por parte de los participantes, utilizando 14 preguntas las cuales fueron cerradas, de selección múltiple y de elección única, lo que permitió obtener resultados cuantificables y comparables.

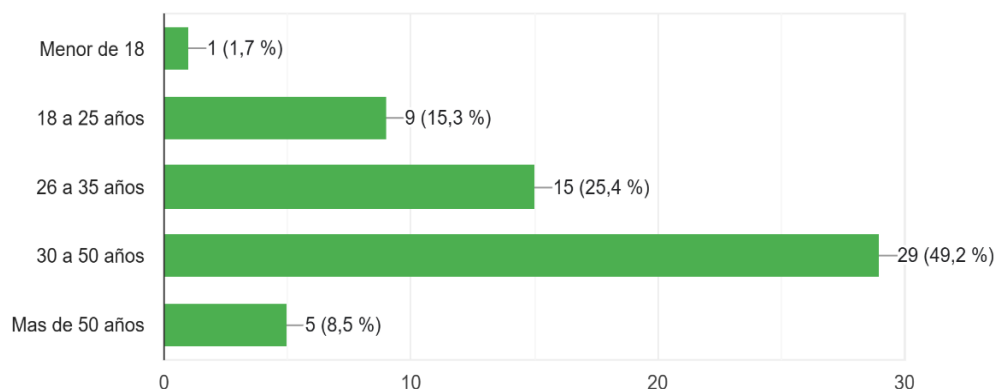
Encuesta realizada por Google forms: <https://forms.gle/mqgmRxSyqixbvwLY9>

A continuación, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada:

Grafico 1 – Resultado encuesta pregunta 1:(Edad de los consumidores).

Edad

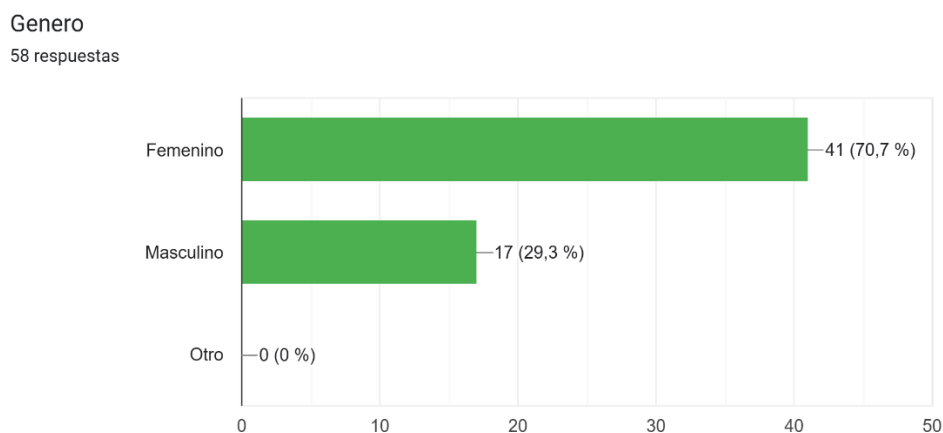
59 respuestas



La mayor proporción de los encuestados se encuentra en el rango de 30 a 50 años equivalente al (49,2%), seguido por personas entre 26 y 35 años con un porcentaje de (25,4%), mientras que los demás rangos presentan una participación menor.

Este comportamiento evidencia que el mercado objetivo está compuesto principalmente por adultos económicamente activos quienes no solo cuentan con ingresos propios, sino que además tienen un rol decisivo en la compra de alimentos para el hogar. Este segmento se caracteriza por buscar productos de buena calidad, confiables y que aporten valor nutricional a su familia. Asimismo, la baja participación de jóvenes sugiere que el consumo de productos lácteos tradicionales está más arraigado en poblaciones adultas lo que permite enfocar la estrategia comercial en este grupo como cliente principal.

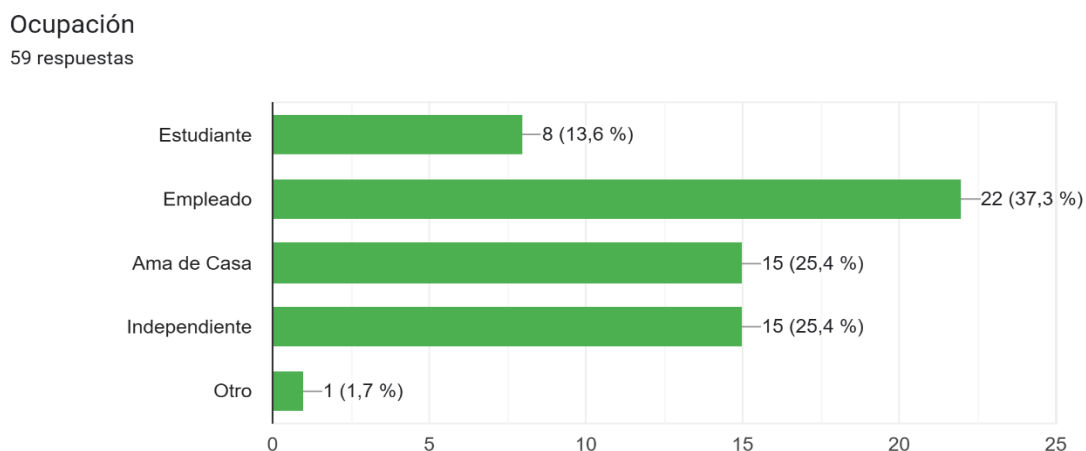
Gráfico 2 – Resultado encuesta pregunta 2: Genero de los consumidores



La alta participación femenina refleja una realidad del contexto local donde las mujeres suelen asumir la responsabilidad de las compras del hogar, esto implica que las decisiones de consumo están influenciadas por criterios como calidad, precio, frescura y confianza en el

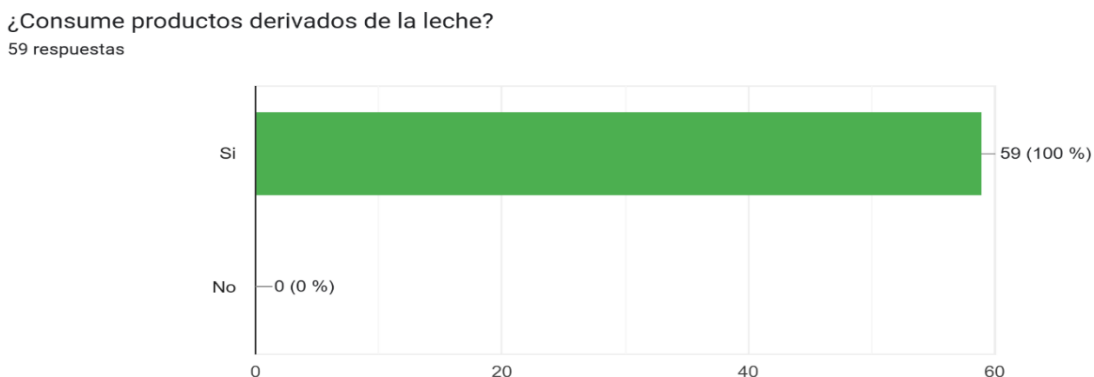
producto. Por lo tanto, el negocio debe orientar su comunicación y estrategia comercial hacia este segmento resaltando atributos como lo natural, lo artesanal y lo saludable.

Gráfico 3 – Resultado encuesta pregunta 3: Ocupación de los consumidores



La ocupación de los participantes permite identificar un mercado con ingresos estables pero limitados lo que influye directamente en la sensibilidad al precio. Sin embargo, al tratarse de productos de consumo básico los clientes priorizan la compra frecuente lo que representa una oportunidad para generar fidelización. Además, la presencia de amas de casa refuerza la importancia del consumo diario en el hogar lo que favorece la rotación constante del producto.

Gráfico 4 – Resultado encuesta pregunta 4: ¿Consume productos derivados de la leche?



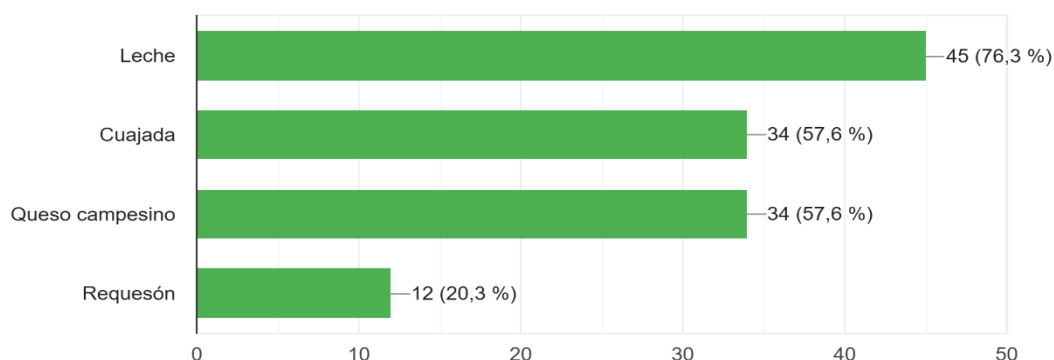
Este resultado valida completamente la existencia de mercado evidenciando que los productos lácteos hacen parte de la canasta básica familiar en la población analizada.

Desde el punto de vista del negocio no es necesario crear la necesidad sino competir en factores como calidad, precio, frescura y cercanía, lo cual reduce el riesgo del emprendimiento.

Gráfico 5 – Resultado encuesta pregunta 5: ¿Cuáles de los siguientes productos consume con mayor frecuencia?

¿Cuáles de los siguientes productos consume con mayor frecuencia?

59 respuestas



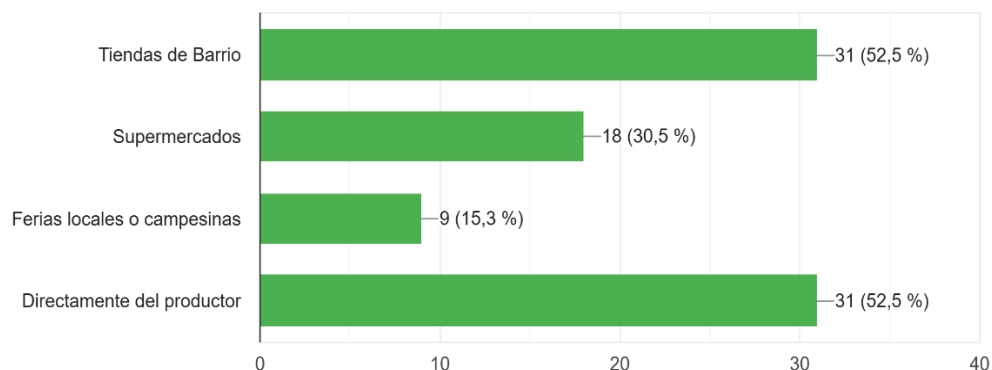
Se evidencia una clara preferencia por productos tradicionales y de consumo diario.

La cuajada y el queso campesino presentan una alta aceptación lo que los convierte en los productos estratégicos del negocio y el requesón tiene menor participación lo que no representa una debilidad sino una oportunidad de diversificación y posicionamiento progresivo en el mercado.

Gráfico 6 - Resultado encuesta pregunta 6: ¿En qué tipo de lugares suele comprar productos lácteos?

¿En qué tipo de lugares suele comprar productos lácteos?

59 respuestas

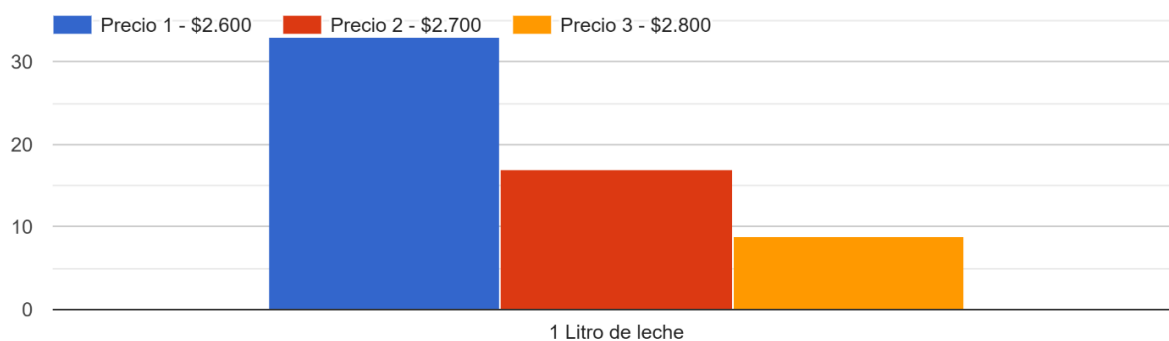


Los consumidores muestran una preferencia por canales cercanos, confiables y tradicionales lo que indica que valoran la accesibilidad y la relación directa con el productor.

Esto favorece significativamente el modelo de negocio planteado ya que permite reducir intermediarios, mejorar los márgenes de ganancia y generar confianza en el cliente.

Gráfico 7 – Resultado encuesta pregunta 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de vaca?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de vaca?



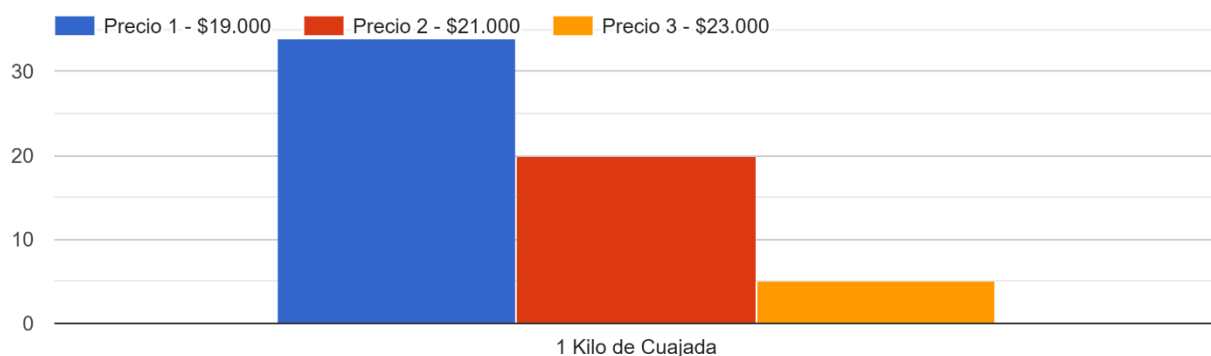
Este comportamiento indica que los consumidores no se enfocan únicamente en el precio más bajo, sino que están dispuestos a pagar un valor ligeramente superior si perciben calidad en el producto. El rango identificado sugiere un mercado con sensibilidad moderada al precio,

donde factores como la frescura, la procedencia y la confianza en el productor influyen en la decisión de compra.

Desde el punto de vista estratégico, esto permite establecer un precio competitivo cercano a los valores más altos del rango sin afectar la demanda y siempre que se comunique adecuadamente el valor del producto.

Gráfico 8 – Resultado encuesta pregunta 8: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Kilo de cuajada?

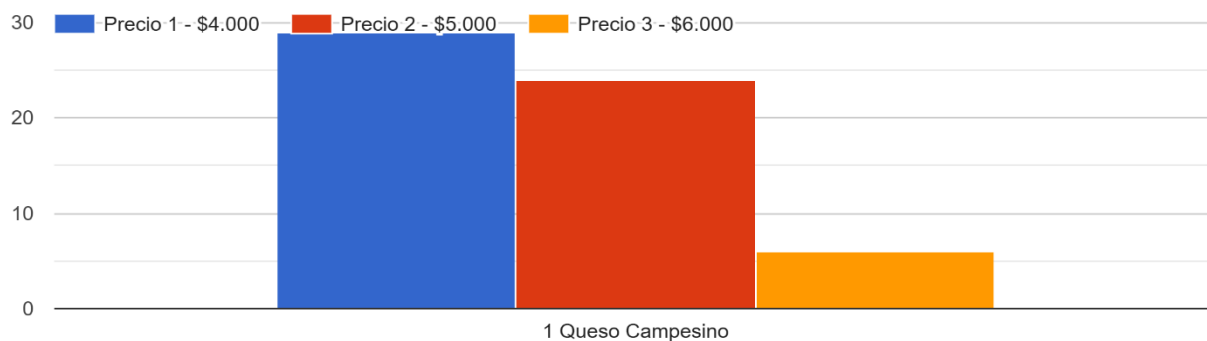
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 kilo de cuajada?



Se evidencia que el consumidor reconoce la cuajada como un producto de mayor valor dentro de los derivados lácteos, lo que justifica una mayor disposición de pago, el hecho de que los precios más altos tengan mayor aceptación indica que el cliente asocia este producto con calidad, frescura y tradición, y no únicamente con economía. Esto representa una oportunidad para posicionar la cuajada como un producto principal dentro del portafolio con un precio que refleje su valor agregado sin perder competitividad en el mercado.

Gráfico 9 – Resultado encuesta pregunta 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 queso campesino?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 queso campesino?

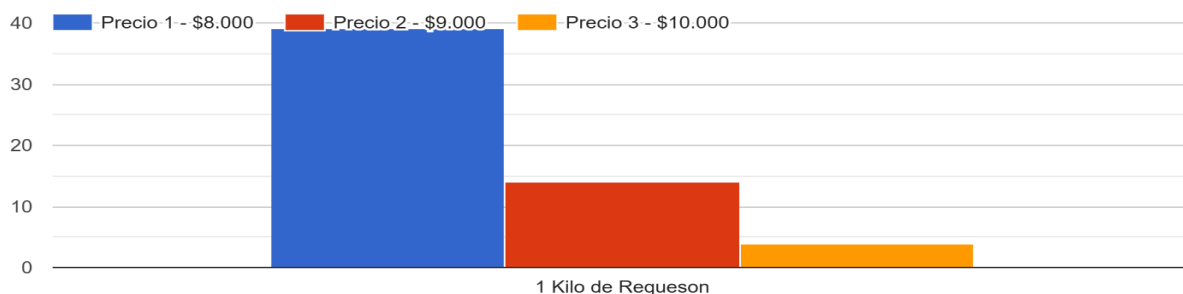


El queso campesino presenta una tendencia similar a la cuajada donde los consumidores prefieren precios intermedios y altos dentro del rango propuesto, esto sugiere que el mercado percibe este producto como un alimento esencia, pero también está dispuesto a pagar más cuando se garantiza calidad y buen sabor.

Adicionalmente, este resultado refleja que competir por precio bajo no es la mejor estrategia ya que los consumidores no priorizan el menor valor sino una relación equilibrada entre precio y calidad.

Gráfico 10 – Resultado encuesta pregunta 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 kilo de requesón?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un 1 kilo de Requesón?



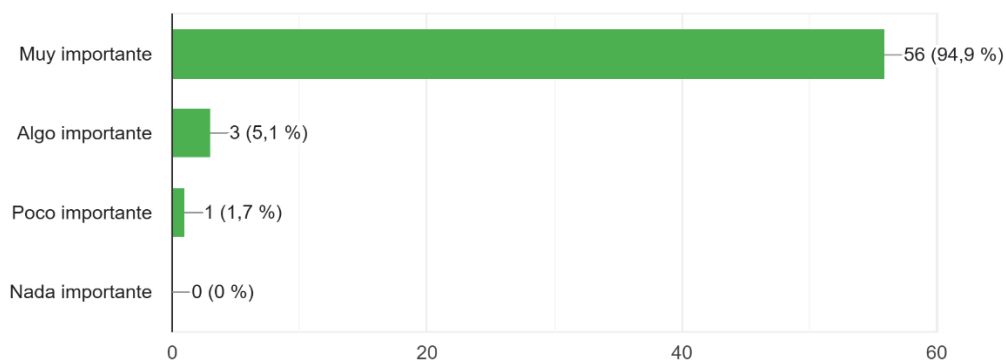
Aunque el requesón es el producto menos consumido los resultados indican que quienes lo compran están dispuestos a pagar un precio medio-alto, esto muestra que se trata de un producto percibido como complementario o especializado posiblemente asociado a ciertos hábitos de consumo específicos.

Desde el enfoque del negocio esto representa una oportunidad para manejar el requesón como un producto diferenciado con márgenes atractivos sin necesidad de competir en precios bajos.

Gráfico 11 – Resultado encuesta pregunta 11: ¿Qué tan importante es para usted que el producto sea elaborado por productores locales (Artesanales)

¿Qué tan importante es para usted que el producto sea elaborado por productores locales (Artesanales)?

59 respuestas



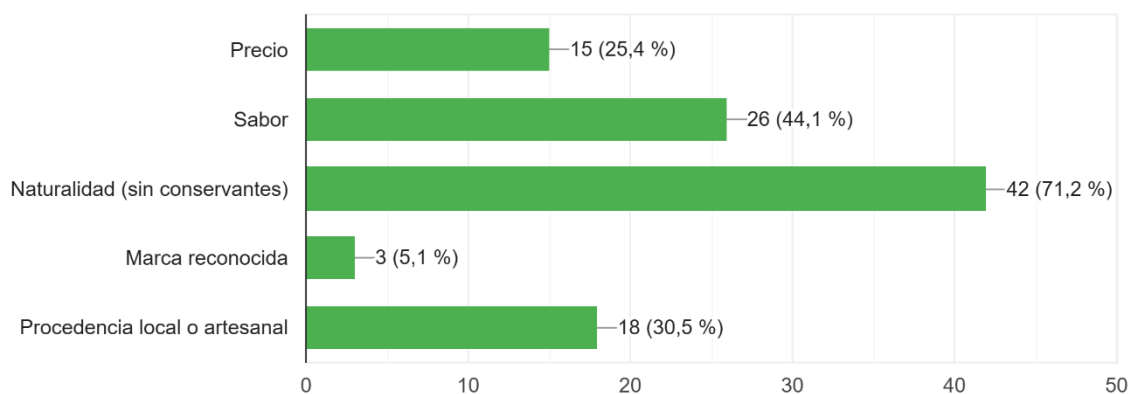
Este es uno de los resultados más relevantes del estudio ya que demuestra una alta valoración por lo local, artesanal y tradicional.

El consumidor no solo busca el producto, sino también su origen lo que representa una ventaja competitiva clara para el emprendimiento, siendo un factor que puede ser utilizado como eje central de la propuesta de valor y del posicionamiento de marca.

Gráfico 12 – Resultado encuesta pregunta 12: ¿Qué aspectos valora más al comprar productos lácteos?

¿Qué aspectos valora más al comprar productos lácteos?

59 respuestas

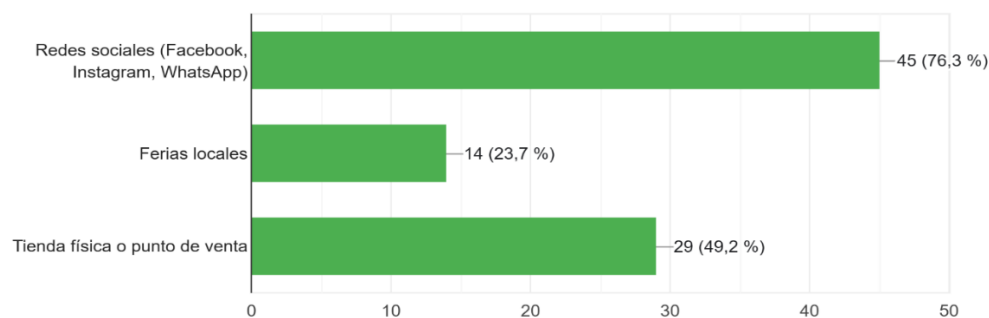


El consumidor prioriza atributos relacionados con la calidad del producto especialmente que sea natural y sin conservante, esto indica una tendencia hacia el consumo saludable y consciente. El precio, aunque importante, no es el factor principal lo que refuerza la posibilidad de competir mediante diferenciación y no únicamente por costo.

Gráfico 13 – Resultado encuesta pregunta 13: ¿Qué medio le gustaría usar para conocer y comprar nuestros productos?

¿Qué medio le gustaría usar para conocer y comprar nuestros productos?

59 respuestas



Se evidencia una combinación entre lo tradicional y lo digital.

Las redes sociales, especialmente WhatsApp se posicionan como el principal canal lo que permite implementar estrategias de comercialización directa, pedidos personalizados y bajo costo operativo, siendo muy representativa esta oportunidad clave para el emprendimiento al facilitar la conexión directa con el cliente y fortalecer la relación comercial.

En este sentido, el mercado presenta condiciones favorables para la implementación del plan de negocios siempre que se mantenga un equilibrio entre calidad, precio y cercanía con el cliente, aprovechando tanto canales tradicionales como digitales.

El análisis de los resultados permite identificar un cliente caracterizado por ser adulto, principalmente femenino, con ingresos estables y hábitos de consumo enfocados en productos lácteos tradicionales. Asimismo, se evidencia una alta valoración por la naturalidad, el origen artesanal y la compra directa al productor lo que favorece el posicionamiento de un emprendimiento local.

2.1.1 Análisis del mercado

La investigación de mercado se realizó mediante la aplicación de encuestas a una muestra de 59 personas del municipio de Pamplonita, con el objetivo de identificar los hábitos de consumo, preferencias y nivel de aceptación de los productos derivados de la leche.

Los resultados obtenidos evidencian que existe un alto nivel de consumo de productos lácteos dentro de la población encuestada, lo que confirma la relevancia de este tipo de productos en la alimentación diaria de los hogares. La mayoría de los participantes manifestó consumir productos como cuajada, queso campesino y requesón de manera frecuente, lo que representa una oportunidad favorable para el desarrollo del emprendimiento.

En cuanto a las preferencias del consumidor, se identificó que los factores más valorados al momento de la compra son la frescura del producto, la calidad, el sabor y el origen natural de los alimentos. Esto indica que los consumidores del municipio tienen una inclinación hacia productos artesanales y elaborados con materia prima local, lo cual se alinea con la propuesta de valor del negocio.

Respecto a los lugares de compra, los encuestados señalaron que adquieren productos lácteos principalmente en tiendas de barrio y proveedores locales, lo que evidencia la importancia de los canales de distribución directa y la cercanía con el cliente como estrategia de comercialización.

En relación con la disposición de compra, se observó una aceptación positiva frente a la adquisición de productos lácteos elaborados localmente, especialmente cuando estos garantizan calidad, higiene y buen precio. Esto demuestra que existe un mercado potencial dispuesto a consumir productos derivados de la leche producidos en el municipio.

Por otra parte, el análisis de los resultados permite identificar que los consumidores valoran aspectos como la confianza en el productor, la recomendación y la experiencia previa, lo cual resalta la importancia de generar relaciones cercanas con los clientes y fortalecer la reputación del emprendimiento.

En general, los resultados de la investigación de mercado permiten concluir que el municipio de Pamplonita presenta condiciones favorables para la comercialización de productos derivados de la leche, ya que existe demanda, aceptación del producto y preferencia por alternativas locales. Esto respalda la viabilidad comercial del emprendimiento y orienta la definición de estrategias de producción, distribución y comercialización.

2.1.2 Identificación del cliente

La identificación del cliente se realiza a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercado aplicada a los habitantes del municipio de Pamplonita, Norte de Santander, permitiendo reconocer las características principales de los consumidores potenciales de productos derivados de la leche.

El cliente objetivo del emprendimiento corresponde principalmente a hogares del municipio, conformados por personas que incluyen en su dieta diaria productos lácteos como cuajada, queso campesino y requesón. Se trata de consumidores que valoran la frescura, la calidad y el origen natural de los alimentos, mostrando preferencia por productos elaborados de manera local.

Desde el punto de vista demográfico, el cliente se ubica en un rango amplio de edad, incluyendo adultos responsables de las compras del hogar, con niveles de ingreso variables, lo que implica la necesidad de ofrecer productos accesibles y con buena relación calidad-precio.

En cuanto al comportamiento de compra, los clientes adquieren estos productos principalmente en tiendas de barrio o directamente a productores locales, evidenciando una tendencia hacia el consumo de cercanía y confianza en el proveedor.

A nivel psicográfico, se identifican consumidores que priorizan alimentos naturales, frescos y tradicionales, así como aquellos que valoran el apoyo a la economía local. Asimismo, existe interés por productos que garanticen calidad e inocuidad en su proceso de elaboración.

Adicionalmente, se identifican como clientes potenciales los pequeños comercios y establecimientos gastronómicos, quienes demandan productos lácteos como insumo para la preparación de alimentos, representando un segmento importante para la comercialización del emprendimiento.

En general, la identificación del cliente permite establecer que el mercado objetivo está conformado por consumidores con hábitos de compra frecuentes, preferencia por productos locales y disposición a adquirir derivados lácteos que cumplan con estándares de calidad, lo cual favorece la viabilidad comercial del negocio.

2.1.3 Buyer person (Basándose en la segmentación)

Con base en la segmentación del mercado y los resultados obtenidos en la investigación, se construye el siguiente perfil de un cliente ideal o Buyer Persona, el cual representa al consumidor objetivo del emprendimiento.

Nombre: Nancy Esperanza Monsalve

Edad: Entre 30-50 años

Ocupación: Independiente

Ubicación: Municipio de Pamplonita, Norte de Santander

Características demográficas:

Mujer adulta responsable de las compras del hogar perteneciente a un núcleo familiar que consume productos básicos de la canasta familiar e incluyendo productos lácteos de manera frecuente.

Características psicográficas:

Es una persona que valora la alimentación saludable, los productos frescos y naturales. Prefiere comprar productos locales porque generan confianza y apoyan la economía de su comunidad. Se interesa por la calidad y la higiene en la preparación de los alimentos.

Comportamiento de compra:

Realiza compras frecuentes en tiendas de barrio o directamente a productores locales. Se guía por la recomendación, la experiencia previa y la relación calidad-precio. Busca productos accesibles, frescos y confiables para el consumo de su familia.

2.1.4 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor

Las necesidades del cliente y del consumidor se relacionan con aspectos emocionales, sociales y funcionales que influyen en su decisión de compra. De acuerdo con la pirámide de Maslow, estas necesidades pueden atender niveles como la seguridad alimentaria, el bienestar personal, la salud y el sentido de pertenencia cultural y social.

CLIENTES:

Seguridad alimentaria: Garantizar productos frescos, seguros y confiables para el consumo familiar.

Salud y bienestar: Elegir productos naturales libres de conservantes y elaborados de manera artesanal que contribuyan a una alimentación saludable.

Confianza y calidad: Preferir marcas que generen seguridad en los procesos de producción y que mantengan un sabor tradicional y auténtico.

Valor emocional y cultural: Apoyar productores locales y mantener costumbres alimentarias propias de la región.

Precio justo y accesible: Contar con productos de buena calidad a un precio acorde a su economía y frecuencia de consumo.

Disponibilidad y cercanía: Adquirir productos de forma sencilla a través de canales directos, tiendas locales o entregas a domicilios.

CONSUMIDORES:

Necesidad fisiológica: Consumir alimentos nutritivos, frescos y naturales que formen parte de su dieta diaria.

Bienestar físico: Acceder a productos elaborados con ingredientes reales, sin aditivos químicos ni procesos industriales que puedan afectar la salud.

Satisfacción sensorial: Disfrutar del sabor, textura y frescura característica de productos lácteos artesanales.

Seguridad y confianza: Consumir alimentos elaborados bajo prácticas responsables e higiénicas.

Vínculo social y cultural: Mantener tradiciones alimentarias y sentirse parte de una comunidad que valora lo local y artesanal.

Identidad y estilo de vida consciente: Adoptar hábitos de consumo más responsables, sostenibles y alineados con el cuidado del entorno rural y su economía.

2.2 Análisis de competencia

Factores	Características principales	Competidor 1 (Charcutería Cifuentes)	Competidor 2 (La mejor)	Competidor 3 (Alpina)	Lacteos Lacikos
Producto/ Servicio	Características	5	5	5	4
	Calidad	5	5	5	4
	Portafolio	2	2	5	1
	Garantías	4	4	5	5
Precio	Formas de pago	5	5	5	5
	Tiempos de pago	4	4	4	5
	Descuentos	1	1	4	1
Distribución	Ubicación	4	4	4	2
	Cobertura	4	3	5	2
	Fuerza de ventas	4	4	5	2
Comunicación	Publicidad	2	2	5	1
	Estrategias digitales	2	2	5	1
	Eventos	2	2	4	1
Total		44	43	61	34

Tabla 2 – Análisis de Competencia

El mercado lácteo en Pamplonita y municipios cercanos se presenta un entorno competitivo conformado por productores locales y una empresa industrial de alcance nacional. Los competidores identificados: Charcutería Cifuentes, La Mejor y Alpina evidencian diferentes niveles de capacidad productiva, estrategias de mercado y posicionamiento. Mientras los productores locales se caracterizan por ofrecer productos frescos y cercanos al consumidor, alpina cuenta con una estructura industrial consolidada, amplia cobertura y reconocimiento nacional.

Para el emprendimiento de Lácteos, este entorno representa tanto un desafío como una oportunidad. La preferencia creciente por alimentos naturales, artesanales y de origen local favorece la propuesta de valor del emprendimiento especialmente en mercados donde los consumidores valoran la autenticidad, el sabor tradicional y la procedencia del producto. Según la FAO (2024), los consumidores latinoamericanos muestran una tendencia sostenida hacia alimentos frescos, saludables y producidos localmente lo cual beneficia a pequeños productores que garantizan calidad y transparencia.

A pesar de ello se identifican aspectos por mejorar en relación con los competidores especialmente en términos de diversidad de productos, visibilidad comercial, estrategias de marketing y cobertura de mercado. Para consolidar la posición competitiva, el emprendimiento de Lácteos requiere fortalecer su identidad de marca, presencia digital y canales de distribución en concordancia con las recomendaciones de Porter (2008) sobre diferenciación y ventaja competitiva en mercados con actores de diferentes escalas productivas.

En conclusión, el análisis de la competencia evidencia un escenario favorable para que los Lácteos se distinga por la calidad artesanal, fresca e identidad local, adoptando estrategias que fortalezcan su posicionamiento y amplíen su alcance comercial en la región (Comercio., 2021).

Identificación de puntos débiles y estrategias para Lácteos

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Oferta limitada de productos realmente artesanales y naturales (en el caso de industrias)	Resaltar procesos artesanales, fresca, origen local y cuidado natural en la elaboración
Enfoque comercial tradicional y bajo uso de redes sociales (competencia local)	Realizar el marketing digital activo en redes, contenidos educativos y storytelling del origen rural
Baja conexión emocional con la marca en grandes industrias	Promover un relato de cercanía, tradición, bienestar y economía local

Distribución centrada en puntos específicos	Ampliar cobertura con alianzas locales, mercados campesinos, entregas a domicilio y canales digitales
Estrategias de fidelización poco visibles en competidores locales	Crear programas de fidelización, descuentos por volumen y promociones familiares

Tabla 3 – Identificación de punto débiles – Análisis de competencia

Estas estrategias permitirán mejorar el posicionamiento, aumentar la visibilidad y fortalecer la confianza del consumidor mediante atributos diferenciales claros como calidad artesanal, autenticidad y producción local responsable.

2.3 Marketing Mix

La estrategia de fidelización de Lácteos Lactikos se basa en ofrecer domicilios totalmente gratis a nivel municipal sin importar la cantidad de productos adquiridos. Este beneficio fortalece la relación con los clientes al brindar comodidad, cercanía y confianza además de garantizar que reciban productos frescos y artesanales directamente en sus hogares. Esta experiencia de servicio personalizada aumenta la satisfacción del consumidor y promueve la recompra consolidando la preferencia por la marca dentro del municipio.

Estrategias de producto:

Marca

Nombre: Lácteos Lactikos

Logo:



Gráfico 14 - Logo

El logo de Lactikos productos lácteos presenta una identidad visual que refleja la esencia natural, artesanal y campesina del emprendimiento, el diseño circular transmite armonía y equilibrio elementos asociados a la producción responsable y el trabajo en el campo. En la parte superior del círculo las formas blancas representan la leche fresca por lo cual se reafirma el enfoque lácteo del proyecto.

En el centro del logo se incorpora la silueta de una vaca la cual refuerza el origen de la materia prima y la conexión directa con la ganadería local, a su derecha tréboles de cuatro hojas en color verde oscuro el cual es símbolo de buena fortuna, prosperidad y crecimiento siendo valores que acompañan el desarrollo del emprendimiento.

La combinación de tonalidades verdes transmite frescura, naturalidad y confianza, características propias de los productores artesanales derivados de la leche.

Alrededor del círculo se distribuye el nombre de la marca: “Lactikos” y la frase “Productos Lácteos”, lo que permite una fácil identificación de la actividad económica y contribuye a una imagen limpia y profesional. En conjunto el logo comunica tradición, calidad y cercanía al campo, fortaleciendo el posicionamiento de la marca como un productor de alimentos frescos y auténticos.

Eslogan: “Sabores que nacen del campo”

Diseño

Diseño del producto o características del servicio.

El diseño del producto en Lácteos Lactikos se fundamenta en la elaboración artesanal y controlada de derivados lácteos: cuajada, queso campesino y requesón que destacan por su pureza, frescura y origen local. Cada producto se elabora con leche fresca proveniente de pequeños productores del municipio de Pamplonita garantizando la trazabilidad y el

cumplimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) lo que asegura inocuidad y calidad constante en el proceso productivo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

El enfoque de diseño prioriza el valor nutricional y la experiencia sensorial del consumidor.

Por esta razón los productos no contienen conservantes, colorantes ni saborizantes artificiales, conservando las propiedades naturales de la leche, esta decisión responde a la tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables y artesanales.

Además, el diseño incorpora elementos funcionales y emocionales que fortalecen la identidad de marca. En el aspecto funcional, se emplean empaques sencillos, transparentes que permiten apreciar el producto y transmiten confianza y naturalidad. En el plano emocional, el producto refleja la autenticidad y tradición campesina evocando prácticas rurales y familiares.

Desde la perspectiva del marketing el diseño del producto se convierte en un componente diferenciador de la propuesta de valor de Lácteos Lactikos al combinar calidad artesanal, natural y bienestar en un solo concepto. La coherencia entre el empaque, la presentación y los atributos saludables genera un reconocimiento positivo en el mercado local y contribuye al posicionamiento de la marca como símbolo de pureza y confianza.

Funciones o beneficios

Los productos de Lácteos Lactikos cumplen funciones esenciales tanto nutricionales como sociales y culturales respondiendo a las necesidades de los consumidores de la región. Su principal función es proporcionar alimentos saludables, frescos y naturales elaborados bajo estándares de calidad que garantizan inocuidad y valor nutricional. Estos productos cuajada, queso campesino y requesón se convierten en una fuente importante de proteínas, calcio, vitaminas y minerales

Además de su valor alimenticio los productos ofrecen beneficios funcionales al ser bajos en sodio y grasas, lo que los hace aptos para el consumo de personas con condiciones médicas específicas como hipertensión, diabetes o enfermedades renales.

Desde una perspectiva emocional y social los productos de Lácteos Lactikos promueven el bienestar y la confianza del consumidor al rescatar las tradiciones rurales y el consumo consciente, el vínculo directo con los productores locales y la elaboración artesanal fomentan la identidad cultural y fortalecen la economía campesina.

De manera complementaria los beneficios también incluyen la contribución al desarrollo sostenible mediante la reducción del uso de químicos, la optimización del consumo de recursos y la promoción de prácticas responsables con el medio ambiente.

Este enfoque integral convierte a los productos de Lácteos Lactikos en una alternativa que combina salud, sostenibilidad y compromiso social.

En conjunto, las funciones y beneficios de los productos fortalecen la propuesta de valor de la marca centrada en ofrecer alimentos auténticos, saludables y confiables elaborados con dedicación artesanal y compromiso con la comunidad.

Usos o aplicaciones

Los productos elaborados por Lácteos Lactikos tienen múltiples usos y aplicaciones en la alimentación cotidiana de las familias, tanto en el contexto doméstico como en el comercial. Su versatilidad permite que sean empleados en diversas preparaciones gastronómicas tradicionales y modernas destacándose por su frescura, sabor natural y textura artesanal.

La cuajada y el queso campesino se utilizan principalmente como acompañantes en desayunos, almuerzos o meriendas ya sea en su forma natural o combinados con miel, panela, bocadillo y frutas en mermeladas o conservas. Estos productos representan un componente

esencial de la gastronomía colombiana especialmente en zonas rurales donde conservan un fuerte valor cultural.

Por su parte, el requesón (queso ricota) se emplea ampliamente en la elaboración de platos salados y dulces tales como rellenos, ensaladas, postres y preparaciones horneadas debido a su suavidad y bajo contenido graso. Además, los derivados lácteos de Lácteos Lactikos pueden incorporarse en menús de restaurantes, cafeterías y hoteles que buscan ofrecer opciones locales, artesanales y nutritivas fortaleciendo el vínculo entre la producción rural y el consumo urbano.

Transporte

El transporte de los productos de Lácteos Lactikos constituye una etapa fundamental dentro de la cadena de valor ya que garantiza la conservación de la calidad, inocuidad y frescura de los derivados lácteos durante su distribución.

El proceso logístico se apoya en neveras portátiles, estas unidades se limpian y desinfectan de manera periódica conforme a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) reduciendo el riesgo de contaminación cruzada.

Cada entrega se realiza bajo criterios de puntualidad lo que permite al emprendimiento mantener la confianza del cliente y reforzar su compromiso con la calidad y la responsabilidad social.

Empaque, embalaje

El empaque y embalaje de los productos de Lácteos Lactikos cumplen una doble función: proteger el producto durante su manipulación y transporte, y comunicar los valores de la marca al consumidor. Dado que se trata de alimentos perecederos el empaque debe asegurar la higiene, conservación y presentación adecuada del producto.

Los productos como la cuajada, el queso campesino y el requesón se empacan en bolsas plásticas transparentes de grado alimenticio, resistentes. Esta presentación permite al consumidor observar directamente el producto transmitiendo transparencia, frescura y confianza elementos que refuerzan la propuesta de valor artesanal de la marca.

El empaque y embalaje de Lácteos Lactikos son parte esencial de la estrategia de producto ya que integran funcionalidad, responsabilidad y comunicación visual que asegura la conservación de los alimentos y consolidando la imagen de la marca como sinónimo de confianza, frescura y compromiso ambiental.

Estrategias de Precio

Precio de la competencia:

El análisis de precios de la competencia en el mercado lácteo local evidencia una amplia variación entre los productores artesanales del municipio de Pamplonita y las empresas industriales de alcance nacional. Los competidores directos, como Charcutería Cifuentes y La Mejor presentan precios moderados que oscilan entre \$8.000 y \$10.000 por libra de queso campesino, mientras que las marcas industriales como Alpina ofrecen productos similares con precios entre \$12.000 y \$15.000.

En el contexto artesanal los precios más bajos responden a menores costos de intermediación y estructuras productivas familiares.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los consumidores de Lácteos Lactikos la mayoría de los clientes están dispuestos a pagar un precio ligeramente superior al promedio local si el producto ofrece garantía de frescura, origen artesanal y ausencia de conservantes.

Precio que está dispuesto a pagar el cliente:

Los consumidores de la región no basan su decisión de compra únicamente en el precio sino en el valor percibido del producto especialmente en atributos como la autenticidad, la naturalidad y el sabor, los encuestados están dispuestos a pagar un precio justo y competitivo por productos lácteos que garanticen calidad, frescura y origen artesanal.

Según los resultados de la encuesta aplicada, los consumidores están dispuestos a pagar precios que reflejen la calidad y el origen artesanal de los productos de Lácteos Lactikos.

Según los consumidores encuestados mostraron preferencia por los siguientes precios de los productos:

Litro de leche el 54% pagaría 2.600, el 30% pagaría 2.700 y el 15% pagaría 2.800.

Kilo de cuajada el 58% pagaría 19.000, el 34% pagaría 21.000 y el 5% pagaría 23.000.

Und - Queso campesino el 47% pagaría 4.000, el 43% pagaría 5.000 y el 10% pagaría 6.000.

Kilo de requesón el 68% pagaría 8.000, el 24% pagaría 9.000 y el 8% pagaría 5.000.

Estrategia de precios**Penetración.**

La estrategia de precios adoptada por Lácteos Lactikos será la de penetración de mercado con el propósito de posicionar la marca en el municipio de Pamplonita y sus alrededores mediante precios competitivos que incentiven la compra y la fidelización del consumidor.

Costo y precio de venta:

El cálculo del costo y el precio de venta en Lácteos Lactikos se estableció considerando los gastos asociados a la adquisición de materia prima, los costos de transformación, el transporte, el empaque y los gastos operativos.

Costos de producción mensual

Concepto	Descripción	Valor mensual (\$)
Leche (materia prima)	1.680 litros × \$2.000	\$ 3.360.000
Cuajo, sal e insumos	Insumos para transformación	\$ 200.000
Empaques	Bolsas, etiquetas	\$ 200.000
Total, costos de producción		\$ 3.760.000

Tabla 4 – Costos

Gastos operativos mensuales

Concepto	Descripción	Valor mensual (\$)
Servicios públicos	Agua, energía, gas	\$ 150.000
Transporte	Recolección y distribución	\$ 140.000
Mantenimiento	Equipos y utensilios	\$ 100.000
Comunicaciones	Recargas, internet	\$ 50.000
Mano de obra básica	Apoyo familiar (valor estimado)	\$ 280.000
Total, gastos operativos		\$ 690.000

Tabla 5 – Gastos

Precio de venta

Producto	Precio de venta
Cuajada	\$ 20.000
Requesón	\$ 10.000
Queso campesino	\$ 5.000

Tabla 6 – Precio de venta

Estrategia de distribución

Distribución Offline

Minorista

La distribución minorista será una de las principales estrategias de comercialización de Lácteos Lactikos enfocada en la venta directa al consumidor final a través de tiendas de barrio, minimercados y pequeños puntos de abasto en el municipio de Pamplonita y sus alrededores.

Este canal permite mantener un contacto cercano con los clientes y garantizar la frescura de los productos el cual permitirá fortalecer la confianza en la marca.

Distribución Online

Redes sociales

Lácteos Lactikos implementará WhatsApp Business como canal principal de distribución y atención al cliente en el entorno digital. Esta herramienta permitirá gestionar pedidos, coordinar entregas y mantener comunicación directa con los consumidores aprovechando su alta accesibilidad y uso generalizado en el municipio de Pamplonita y zonas rurales cercanas.

En cuanto a la logística, los pedidos gestionados por WhatsApp se entregarán directamente en el domicilio del cliente mediante transporte refrigerado asegurando la inocuidad del producto.

Este canal digital no solo facilita la venta directa, sino que también reduce intermediarios y costos de distribución optimizando los márgenes de rentabilidad y fortaleciendo la presencia de la marca en el mercado local.

Aprovisionamiento

Transporte: Se realiza en moto transportando la leche en canecas plásticas de 9 galones, desde el sitio de ordeño hasta el lugar de procesamiento o centro de acopio.

Como llevara lo inventarios: Se realiza el registro diario de los litros de leche en planillas correspondiente a cada uno de los proveedores o productores de leche.

Formas de pago: Se realizan quincenales y mensuales según los acuerdos pactados con cada uno de los productores de leche y el pago es en efectivo.

Estrategia de distribución

Canales Offline.

Ferias

La participación en ferias locales y regionales será una de las principales estrategias de promoción y distribución offline de Lácteos Lactikos orientada a fortalecer el reconocimiento de marca, generar contacto directo con los consumidores y ampliar la red de clientes potenciales. Estas ferias permiten exhibir los productos, ofrecer degustaciones y comunicar los valores diferenciales del emprendimiento como la producción artesanal, la frescura y el compromiso con la salud y el entorno rural.

Esto servirá como un espacio de promoción y fidelización donde se recogerán opiniones de los consumidores favoreciendo la creación de relaciones de confianza y aumentando de la visibilidad de la marca lo cual permitirá posicionar los productos.

Canales Online.

WhatsApp

El canal WhatsApp Business será una herramienta clave dentro de la estrategia digital de Lácteos Lactikos utilizada para la venta directa, atención al cliente y gestión de pedidos en línea.

Este medio permitirá mantener una comunicación inmediata, personalizada y eficaz con los consumidores facilitando tanto la promoción como la distribución de los productos lácteos artesanales.

Tácticas para retener

Bases de datos

La creación y actualización continua de la base de datos de clientes permitirá a Lácteos Lactikos mantener una relación cercana, personalizada y sostenible con su mercado objetivo,

consolidando la confianza y lealtad hacia la marca. Lo cual permitirá analizar la satisfacción del cliente, identificar patrones de recompra y establecer programas de fidelización.

Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva de Lácteos Lactikos se fundamenta en ofrecer productos elaborados de manera artesanal, con leche fresca de origen local y sin el uso de conservantes, aditivos o colorantes. Este enfoque garantiza productos naturales, saludables y confiables lo que genera una percepción de pureza y autenticidad entre los consumidores convirtiendo a la marca en un referente de calidad y bienestar dentro del mercado local.

2.4 Tendencias del mercado

El mercado de productos lácteos ha presentado transformaciones impulsadas por cambios en los hábitos de consumo y una mayor conciencia sobre la alimentación. Actualmente se observa una creciente preferencia por productos naturales, frescos y con bajo nivel de procesamiento lo que favorece la demanda de derivados lácteos tradicionales como la cuajada, el queso campesino y el requesón.

Así mismo se destaca el interés por el consumo de productos locales donde los consumidores valoran la trazabilidad, la calidad y el apoyo a la economía regional, esta tendencia representa una oportunidad para emprendimientos que trabajan con materia prima del entorno. Por otra parte, el uso de canales digitales ha facilitado la comercialización directa permitiendo a los pequeños productores ampliar su alcance y fortalecer la relación directa con el cliente.

En este contexto las tendencias del mercado evidencian condiciones favorables para el desarrollo de productos lácteos artesanales alineados con las preferencias actuales del consumidor y las dinámicas del mercado local.

CAPÍTULO III Modulo Técnico u operación

3 Modulo Técnico u operación

3.1 Descripción del Proceso

El proceso productivo del emprendimiento se centra en la transformación de leche fresca en productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón mediante una serie de actividades organizadas que garantizan la calidad, inocuidad y eficiencia en la producción.

Inicialmente se realiza la recepción de la materia prima (leche) la cual es adquirida a productores locales del municipio de Pamplonita, en esta etapa se verifica el estado del producto evaluando aspectos como olor, color, temperatura y condiciones generales de higiene con el fin de asegurar que cumpla con los requisitos básicos para su procesamiento.

Posteriormente la leche es sometida a un proceso de filtrado y calentamiento con el propósito de eliminar impurezas y preparar la materia prima para la transformación, dependiendo del producto a elaborar se adicionan los insumos necesarios como cuajo o agentes naturales que permiten la coagulación de la leche.

En la etapa de transformación se lleva a cabo la separación de la cuajada y el suero aplicando técnicas tradicionales que permiten obtener productos con características propias de textura, sabor y consistencia, este proceso es fundamental ya que define la calidad final del producto.

Seguidamente se realiza el proceso de moldeado y prensado donde se da forma a la cuajada garantizando uniformidad en su presentación, posteriormente se procede al empaque utilizando materiales adecuados que aseguren la conservación del producto y el cumplimiento de condiciones de higiene.

Para la elaboración del queso campesino se procede a moler cuajada para seguidamente aplicar sal y amasar para que se vaya transformando su textura y quede suave y manejable para la modelación del queso campesino y posteriormente su empaçado.

Finalmente, los productos son almacenados en condiciones de refrigeración y distribución al consumidor final o a los puntos de venta, manteniendo la cadena de frío para preservar su calidad e inocuidad.

Este proceso productivo, comercial y de transformación se caracteriza por ser artesanal y controlado lo que permite aprovechar la materia prima local, generar valor agregado y ofrecer productos frescos, seguros y acordes a las necesidades del mercado.

3.1.1 Innovación en proceso y producto (Valor diferenciador)

La innovación en el presente plan de negocios del emprendimiento se fundamenta en la mejora de los procesos productivos y en la generación de valor agregado en los productos derivados de la leche sin perder el enfoque artesanal característico de la región.

En cuanto al proceso, la innovación radica en la aplicación de prácticas organizadas que permiten optimizar la transformación de la leche, garantizando condiciones adecuadas de higiene, control de temperatura y tiempos de producción, esto contribuye a mejorar la eficiencia, reducir pérdidas de materia prima y asegurar la calidad del producto final. Así mismo se busca fortalecer la trazabilidad del proceso, desde la recepción de la leche hasta la entrega al consumidor lo cual genera mayor control y confianza.

Respecto al producto, el valor diferenciador se basa en la elaboración de derivados lácteos como cuajada, queso campesino y requesón a partir de leche fresca proveniente de productores locales sin el uso de conservantes artificiales. Estos productos se caracterizan por su

frescura, sabor tradicional y aporte nutricional respondiendo a la demanda de consumidores que prefieren alimentos naturales y de origen confiable.

El emprendimiento incorpora un enfoque orientado al consumidor, buscando ofrecer productos que cumplan con estándares de calidad e inocuidad y que a su vez se adapten a las necesidades del mercado local, esto incluye la mejora en la presentación, el empaque y las condiciones de conservación.

En conjunto la innovación del proyecto no se centra en la industrialización sino en la mejora de procesos artesanales con criterios de calidad lo que permite diferenciarse en el mercado mediante productos frescos, seguros y elaborados con materia prima que permite fortalecer así la competitividad del emprendimiento.

3.1.2 Ficha Técnica del Producto o Servicio

Ficha técnica del producto.	
Nombre del producto o servicio:	Leche de vaca
Presentación:	Por litro en el recipiente del cliente o envase de vidrio de 1 litro que se le puede suministrar
Cantidad:	1.000 ml
Duración:	No mayor a 4 horas sin hervir el producto
Información adicional:	Este producto se debe hervir inmediatamente se realice la compra y se puede mantener en lugar fresco o refrigerado después de pasteurizado

Tabla 7 – Ficha técnica de la Leche

Ficha técnica del producto.	
Nombre del producto o servicio:	Cuajada
Presentación:	Bolsa plástica transparente
Cantidad:	1.000 g
Duración:	15 Días
Información adicional:	Este producto requiere refrigeración

Tabla 8 – Ficha técnica de la cuajada

Ficha técnica del producto.	
Nombre del producto o servicio:	Queso Campesino
Presentación:	Bolsa plástica transparente
Cantidad:	180 g
Duración:	15 Días
Información adicional:	Este producto requiere refrigeración

Tabla 9 – Ficha técnica del Queso

Ficha técnica del producto.	
Nombre del producto o servicio:	Requesón (Queso ricota)
Presentación:	Tasa transparente de 16 onzas o bolsa plástica transparente
Cantidad:	400 g – 1 Kg
Duración:	10 Días
Información adicional:	Este producto requiere refrigeración

Tabla 10 – Ficha técnica del Requesón

3.1.3 Diagrama de flujo de producción o del servicio

El diagrama de flujo representa de manera secuencial las etapas del proceso productivo de los derivados lácteos desde la recepción de la materia prima hasta la distribución o comercialización del producto final, su estructura permite visualizar de manera organizada las actividades y transformaciones involucradas facilitando el control del proceso y la identificación de oportunidades de mejora.

Proceso de producción de derivados lácteos

Flujograma del proceso – Elaborado manualmente (Insertar - Formas Word).

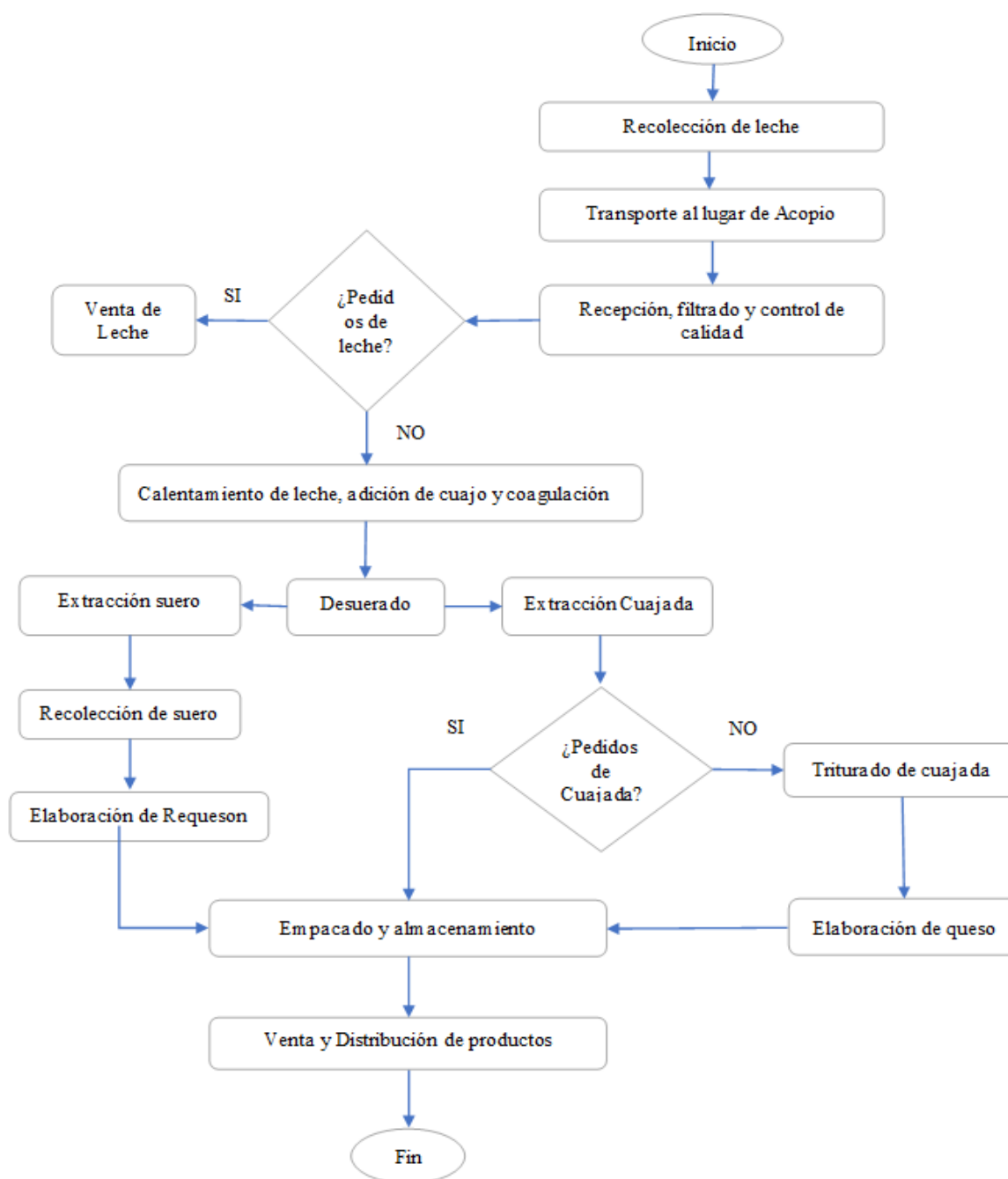


Gráfico 15 – Flujograma del proceso productivo de derivados lácteos

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Recursos necesarios para operación óptima

Para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso productivo en la transformación y comercialización de los productos derivados de la leche es necesario contar con una serie de recursos que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente asegurando la calidad e inocuidad de los productos.

RECURSOS HUMANOS	El proceso productivo requiere de mano de obra que participe en las diferentes etapas de producción desde la recepción de la materia prima hasta la comercialización. Inicialmente el emprendimiento puede operar con una o dos personas encargadas de actividades como el procesamiento de la leche (control de calidad, empaque y distribución) lo que permite optimizar costos sin afectar la eficiencia del proceso
RECURSOS FISICOS (INFRAESTRUCTURA)	Se requiere un espacio adecuado para la transformación de la leche, el cual debe contar con condiciones básicas de higiene, iluminación y acceso a servicios públicos como agua potable y energía. Este espacio debe estar organizado en áreas que faciliten el flujo del proceso como: zona de recepción, procesamiento, almacenamiento y despacho.
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Para el desarrollo del proceso productivo se necesitan equipos básicos como: Recipientes en acero inoxidable, estufa o sistema de calentamiento, termómetro, moles para queso, coladores o telas para filtrado, mesas de trabajo y nevera o sistema de refrigeración, estos elementos permiten garantizar un manejo adecuado de la materia prima y de los productos finales.
MATERIA PRIMA E INSUMOS	La principal materia prima es la leche fresca provenientes de productores locales, adicionalmente se requieren insumos como cuajo, sal, bolsas o tarros de empaque los cuales son fundamentales para la transformación, conservación y comercialización
RECURSOS TECNOLOGICOS	Aunque el proceso es principalmente artesanal se hace uso de herramientas tecnológicas básicas como teléfonos móviles y redes sociales para la promoción, venta y comunicación con los clientes lo que facilita la comercialización directa.
RECURSOS LOGISTICOS	Se requiere un medio de transporte que permita el traslado de la leche desde el lugar de producción hasta el sitio de transformación así como la distribución de los productos finales a los clientes, garantizando el cumplimiento de condiciones adecuadas de conservación y especialmente la cadena de frío.

Tabla 11 – Recursos necesarios para operación Óptima

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013).

Resolución 2674 de 2013 por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la fabricación de alimentos en Colombia.

3.2 Diseño de planta (Cuando sea pertinente)

El diseño de planta del presente emprendimiento se orienta a garantizar un flujo adecuado del proceso productivo facilitando la transformación de la leche en sus derivados de manera eficiente, segura e higiénica. Dado que se trata de una producción a pequeña escala con características artesanales, el diseño propuesto es funcional, organizado y acorde a las condiciones del contexto local.

El espacio de trabajo se distribuye en áreas específicas que permiten el desarrollo ordenado de cada etapa del proceso evitando la contaminación cruzada y facilitando el control de calidad. En este sentido se contemplan las siguientes zonas:

Área de producción de materia prima: destinada a la llegada de la leche donde se realiza la inspección inicial y control de calidad.

Área de procesamiento: Espacio donde se lleva a cabo las actividades de filtrado, calentamiento, coagulación, separación de cuajada, elaboración del queso campesino y los diferentes productos.

Área de moldeo y empaque: Destinada a dar forma a los productos y realizar su respectivo empaque bajo condiciones higiénicas.

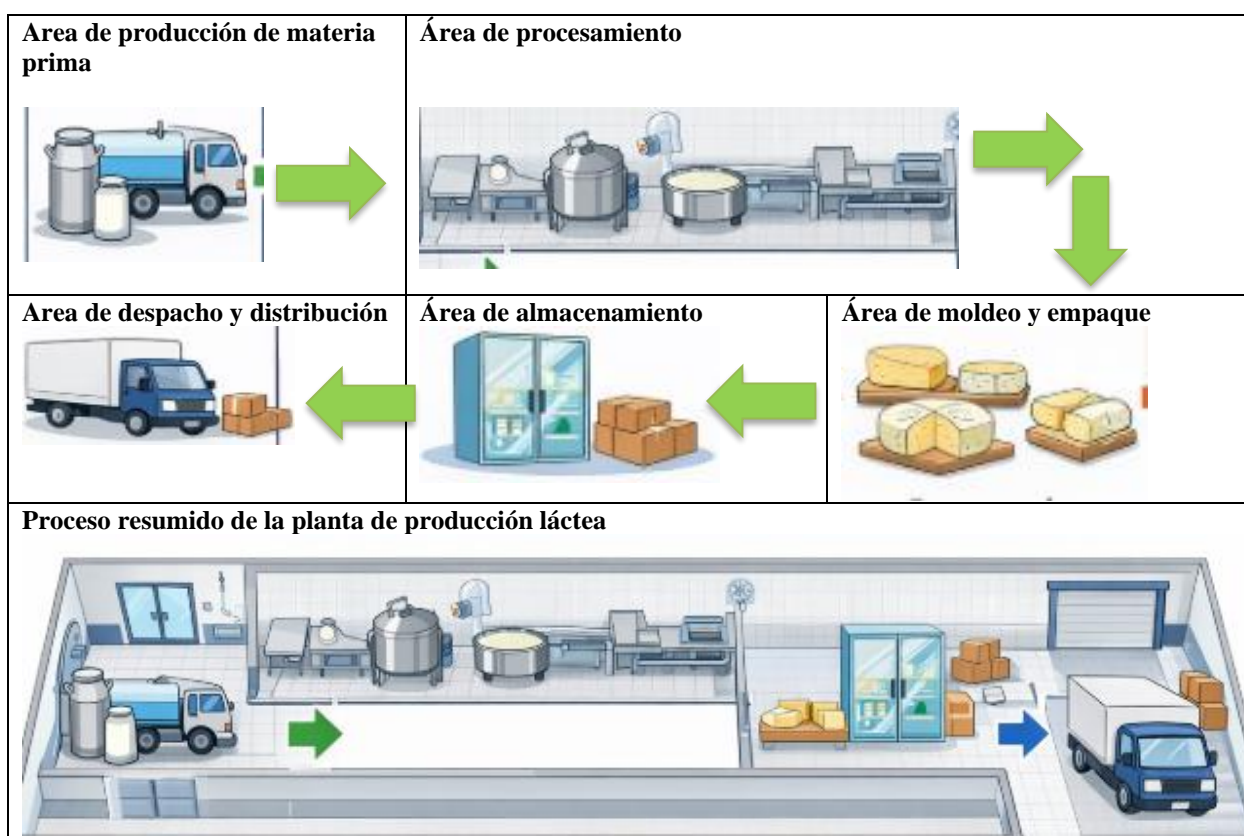
Área de almacenamiento: Equipada con sistema de refrigeración para conservar los productos terminados y mantener la cadena de frío.

Área de despacho y distribución: Destinada a la entrega de los productos a clientes o para su transporte.

Este diseño de planta se organiza bajo un flujo lineal donde la materia prima avanza desde su recepción hasta el producto final sin retrocesos lo que permite mejorar los tiempos y reducir riesgos sanitarios y mejorar la eficiencia del proceso.

Adicionalmente, el espacio debe cumplir con condiciones básicas como buena ventilación, iluminación adecuada, acceso a agua potable y superficies fáciles de limpiar, en concordancia con las buenas prácticas de manufactura establecidas para la producción de alimentos en Colombia.

En conclusión, el diseño de planta propuesto permite desarrollar el proceso productivo de manera ordenada, garantizando condiciones de higiene, eficiencia y calidad, lo cual contribuye al adecuado funcionamiento del emprendimiento.



Anexo No. 1

3.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Lácteos Lactikos se basa en ofrecer productos lácteos artesanales, naturales y saludables elaborados con leche fresca de origen local sin conservantes, colorantes ni aditivos químicos. Este enfoque garantiza alimentos de alta calidad, pureza y sabor tradicional que responden a las necesidades de consumidores que buscan bienestar, autenticidad y confianza en los productos que consumen.

Lácteos Lactikos integra en su propuesta de valor una experiencia de consumo emocional y cultural al rescatar tradiciones alimentarias propias de la región de Pamplonita.

Los clientes no solo adquieren un alimento, sino un producto que representa el esfuerzo campesino, la identidad local y la conexión con el campo colombiano.

3.4 Validación de la idea



Gráfico 16 – Validación del emprendimiento

La validación de la idea de emprendimiento se realizó a partir de la observación directa del entorno productivo y la evidencia del proceso de transformación de la leche en sus diferentes derivados. A través del material visual presentado se logra identificar el contexto real en el que se desarrolla la actividad así como la disponibilidad de materia prima fresca proveniente de productores locales.

La imagen evidencia los productos obtenidos como resultado del proceso productivo entre los que se destacan el requesón, la cuajada y el queso campesino los cuales reflejan la aplicación de técnicas tradicionales de transformación. Estos productos permiten visualizar el aprovechamiento integral de la leche y la generación de valor agregado a partir de su procesamiento.

Así mismo se reconoce la importancia de la identidad visual del emprendimiento representada en la marca Laktikos y su lema “Sabores que nacen del campo”, los cuales refuerzan el vínculo con el origen natural de los productos y transmiten confianza con el consumidor.

En conjunto esta validación permite evidenciar la viabilidad inicial del emprendimiento al demostrar la existencia de un proceso productivo funcional, productos definidos y una propuesta potencia de aceptación en el mercado local.

3.5 Prueba piloto

La prueba piloto del emprendimiento se desarrolla con el objetivo de evaluar el funcionamiento del proceso productivo, la calidad de los productos obtenidos y el nivel de aceptación por parte de los consumidores en el contexto local.

Para su ejecución se llevó a cabo la producción a pequeña escala de derivados lácteos como cuajada, queso campesino y requesón, utilizando leche fresca proveniente de productores del municipio de Pamplonita. Durante esta fase se estableció una capacidad de procesamiento promedio de 60 litros de leche diarios lo cual permitió obtener los productos derivados mediante el aprovechamiento integral de la materia prima, en este proceso se aplicaron las etapas previamente definidas incluyendo la recepción de la materia prima, transformación, empaque y comercialización.

La prueba piloto permitió evidenciar que el proceso productivo es viable en condiciones reales ya que se logró obtener productos con características adecuadas de textura, sabor y presentación. Así mismo se identificó un adecuado aprovechamiento de la materia prima, mejorando el uso de la leche mediante la elaboración de diferentes productos derivados.

En cuanto a la comercialización los productos fueron ofrecidos a consumidores locales quienes manifestaron una percepción positiva frente a la frescura, calidad y origen natural de los mismos, esto permitió obtener retroalimentación directa sobre las preferencias del mercado lo cual resulta fundamental para la mejora continua del emprendimiento.

Adicionalmente durante la prueba piloto se identificaron aspectos susceptibles de mejora, como el control de tiempos en el proceso, la estandarización de medidas y el fortalecimiento de estrategias de distribución los cuales son considerados dentro del plan de negocios para el fortalecimiento del emprendimiento.

En conclusión, la prueba piloto permitió validar de manera práctica la viabilidad técnica y comercial del emprendimiento evidenciando su potencial de desarrollo en el mercado local y su capacidad para generar valor agregado a partir de la transformación de la leche.

3.5.1 Testeo y Feedback

El proceso de testeo y recolección de retroalimentación se llevó a cabo durante la ejecución de la prueba piloto mediante la interacción directa con los consumidores que adquirieron los productos derivados lácteos. Esta etapa permitió conocer la percepción del cliente frente a la calidad, presentación y características de los productos ofrecidos.

Los resultados obtenidos evidenciaron una aceptación favorable por parte de los consumidores quienes manifestaron consumir productos lácteos de manera habitual, a partir de esta información se identificó una percepción positiva frente a la frescura, el sabor natural y la calidad de los productos, especialmente en la cuajada y el queso campesino. Así mismo se valoró positivamente el hecho de que los productos sean elaborados a partir de leche fresca y sin conservantes lo cual genera confianza en su consumo.

Lo anterior permite evidenciar la existencia de un mercado potencial con hábitos de consumo definidos hacia productos lácteos.

CAPÍTULO IV Modulo Organizacional

4 Estructura Organizacional

4.1 Misión y Visión

a. Misión:

La empresa Lácteos Lactikos se dedica a la producción y comercialización de derivados lácteos artesanales de alta calidad, elaborados con leche fresca de productores locales y bajo buenas prácticas de manufactura, garantizamos productos inocuos, nutritivos y confiables para el bienestar de nuestros consumidores, y contribuimos al desarrollo económico local promoviendo la producción responsable y el fortalecimiento del sector rural en Pamplonita.

b. Visión:

Para el año 2030, Lácteos Lactikos será reconocida como una empresa líder en la producción de derivados lácteos artesanales en Norte de Santander, destacándose por su calidad e inocuidad. Se proyecta con presencia en mercados regionales consolidándose como una marca confiable y competitiva, todo ello manteniendo su compromiso con la economía rural, la responsabilidad social y la mejora continua.

4.2 Valores corporativos**1. Calidad**

En Lácteos Lactikos, la calidad es el principio fundamental que orienta cada etapa del proceso productivo. Este valor se refleja en la selección de materia prima fresca en la elaboración artesanal controlada y en la entrega de productos que cumplen con altos estándares de inocuidad y sabor garantizando la satisfacción y bienestar del consumidor.

2. Responsabilidad social

La empresa asume un compromiso con el desarrollo económico y social del municipio de Pamplonita promoviendo prácticas que benefician a productores locales y fortalecen la economía rural. La responsabilidad social implica actuar con ética, respeto y solidaridad hacia la comunidad y el entorno.

3. Transparencia

La transparencia guía la relación con clientes, proveedores y aliados, mediante procesos claros, trazabilidad del producto y comunicación honesta. Este valor fortalece la confianza del consumidor al garantizar que cada derivado lácteo es elaborado con integridad y bajo prácticas verificables.

4. Innovación

Lácteos Lactikos promueve la mejora continua y la búsqueda de nuevas técnicas artesanales y comerciales que optimicen la producción y amplíen la propuesta de valor. La innovación se entiende como la capacidad de adaptarse, crecer y responder de manera eficiente a las necesidades del mercado regional.

5. Compromiso con el bienestar

Este valor orienta todas las decisiones empresariales hacia la elaboración de productos saludables, nutritivos y aptos para diversos perfiles de consumo. El compromiso con el bienestar se manifiesta en procesos eficientes, responsables y centrados en ofrecer alimentos confiables que aporten salud y satisfacción a las familias.

4.3 Objetivos estratégicos

a. Objetivo General:

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de productos derivados de la leche, con enfoque en estándares de calidad y posicionamiento competitivo local, en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

b. Objetivos Específicos:

Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda potencial, la competencia y las condiciones comerciales para la comercialización de productos derivados de la leche, en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

Diseñar el estudio técnico y administrativo requerido para la comercialización de productos derivados de la leche, en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante la elaboración de proyecciones de inversión, costos, ingresos y el análisis de indicadores como el VPN, la TIR y el periodo de recuperación de la inversión.

4.4 Organigrama y Perfiles

4.4.1 Estructura orgánica

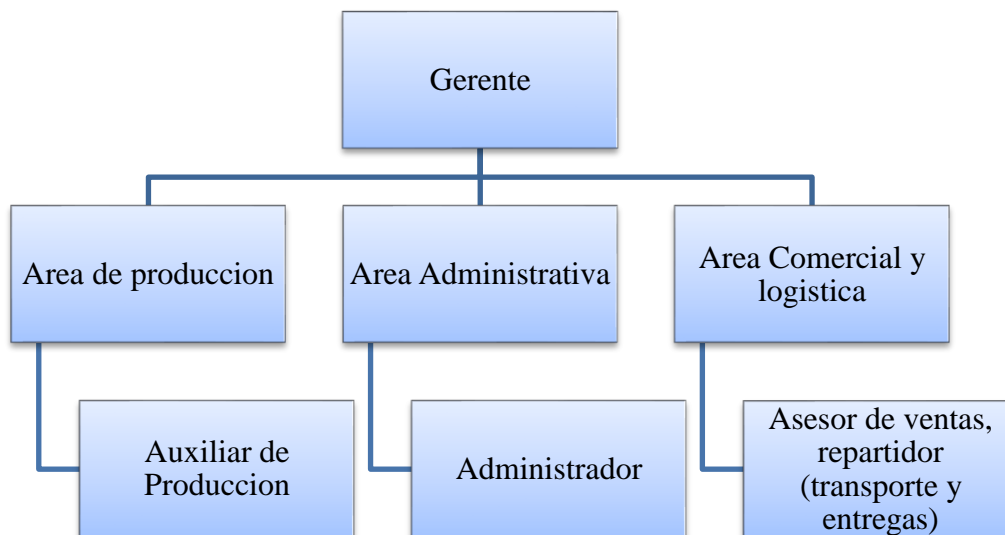


Gráfico 17 – Estructura organiza

4.4.2 Perfiles

Perfiles

CARGO: Auxiliar de producción	
Área:	Producción
Propósito del Cargo:	Apoyar de manera directa todas las actividades operativas del proceso de transformación de la leche y elaboración de derivados lácteos artesanales garantizando el cumplimiento de los estándares de higiene, calidad e inocuidad establecidos por Lácteos Lactikos. Su labor contribuye al correcto funcionamiento de la cadena productiva asegurando eficiencia, limpieza y uniformidad en la producción.
Características Generales	
Edad:	20-40
Sexo:	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Formación	Certificación en manipulación de alimentos; formación técnica básica o cursos relacionados con procesos de alimentos.
Estudios	Bachiller académico como mínimo; preferible formación técnica o tecnológica en Procesamiento de Alimentos, Agroindustria o áreas afines.

Competencias Técnicas	Conocimientos básicos en manipulación de alimentos y normativas sanitarias. Manejo adecuado de utensilios, recipientes y equipos de transformación láctea. Procedimientos de limpieza, desinfección y control de residuos. Apoyo en procesos de cuajado, corte, prensado, almacenamiento y empaque.
Experiencia	De 6 meses a 1 año en plantas de alimentos, preferiblemente en producción láctea o agroindustrial.
Habilidades	Responsabilidad y compromiso con la inocuidad alimentaria. Rapidez y precisión en tareas operativas. Trabajo en equipo y disposición para aprender. Orden, disciplina y cumplimiento de protocolos. Capacidad para seguir instrucciones y mantener ambientes higiénicos.
Funciones	Apoyar la preparación, lavado y desinfección de áreas, equipos y utensilios de producción. Realizar labores operativas como recepción, filtrado, calentamiento y manipulación de la leche según indicaciones técnicas. Participar en los procesos de cuajado, corte, batido, prensado, almacenamiento y empaque de los derivados lácteos. Ejecutar controles básicos de calidad, como verificación de temperatura, textura, peso y apariencia de los productos. Cumplir estrictamente los protocolos de higiene personal, manipulación y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Clasificar y organizar los productos terminados para su almacenamiento o distribución. Reportar novedades, inconsistencias o fallas de equipo al Jefe de Producción. Mantener ordenadas las áreas de trabajo y apoyar procesos de limpieza constantes.
Área a Quien reporta	Gerente General
Salario:	A convenir, según tabla salarial interna y disponibilidad presupuestal del emprendimiento.

Tabla 12 – Perfil Auxiliar de Producción

CARGO: Administrador (a)	
Área:	Administrativa
Propósito del Cargo:	Planear, organizar y gestionar los recursos administrativos, financieros y operativos de Lácteos Lactikos garantizando el funcionamiento eficiente de la empresa, la correcta ejecución presupuestal, el cumplimiento de obligaciones legales y la coordinación integral entre las áreas. Su propósito es asegurar la sostenibilidad, el control y la mejora continua de los procesos internos para apoyar el crecimiento del emprendimiento
Características Generales	
Edad:	25-45
Sexo:	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Formación	Profesional en Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Gestión Empresarial o áreas afines.
Estudios	Cursos o certificaciones en gestión financiera, presupuesto, normatividad comercial y herramientas ofimáticas (Excel intermedio o avanzado).
Competencias Técnicas	Conocimientos en administración de recursos, costos y presupuestos. Manejo de procesos contables básicos y registros financieros. Comprensión de normativas comerciales, laborales y tributarias. Elaboración de informes administrativos, indicadores y análisis financiero. Dominio de herramientas digitales, bases de datos y software empresarial.

Experiencia	Mínimo 1 a 3 años en cargos administrativos, financieros o de gestión en empresas del sector productivo, comercial o agroindustrial.
Habilidades	Liderazgo y capacidad de toma de decisiones. Organización, planificación y control documental. Habilidad analítica y pensamiento estratégico. Comunicación clara y relaciones interpersonales efectivas. Orientación al logro y mejora continua. Ética, responsabilidad y confidencialidad.
Funciones	Administrar los recursos financieros y materiales de la empresa, asegurando su uso eficiente. Elaborar y controlar presupuestos, proyecciones de ingresos, costos y gastos. Supervisar los procesos de facturación, cartera, pagos y manejo de inventarios administrativos. Coordinar el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y comerciales. Apoyar a la Gerencia General en la formulación de estrategias empresariales y toma de decisiones. Gestionar proveedores, compras y contratos necesarios para el funcionamiento interno. Diseñar y mantener actualizados los procedimientos administrativos y políticas internas. Elaborar informes de gestión periódicos para la Gerencia y las demás áreas. Garantizar la correcta comunicación y articulación entre Producción, Comercial y Logística.
Área a Quien reporta	Gerencia General
Salario:	A convenir según la estructura financiera del emprendimiento.

Tabla 13 – Perfil Administrador (a)

CARGO: Asesor de ventas – Repartidor (Transporte y Entregas)	
Área:	Comercial y Logística
Propósito del Cargo:	Realizar la venta, distribución y entrega de los productos lácteos de Lácteos Laktikos, garantizando una atención cordial al cliente, el cumplimiento de rutas, la preservación de la cadena de frío y la correcta manipulación de los alimentos. Su propósito es asegurar un servicio eficiente, confiable y cercano que fortalezca la fidelización y el posicionamiento de la marca en el municipio de Pamplonita.
Características Generales	
Edad:	20-45 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Formación	Bachiller académico.
Estudios	Curso de manipulación de alimentos (obligatorio). Conocimiento básico en ventas o atención al cliente (preferible).
Competencias Técnicas	Manejo adecuado de motocicleta o vehículo para entregas. Conocimiento básico de cadena de frío y manipulación higiénica de alimentos. Técnicas básicas de ventas, servicio al cliente y manejo de WhatsApp Business. Control de rutas, tiempos de entrega y registro de pedidos. Atención respetuosa, empática y orientada al cliente.
Experiencia	Mínimo 6 meses en ventas, mensajería, distribución o entrega de productos, preferiblemente alimentos.
Habilidades	Puntualidad y responsabilidad Buen trato y comunicación asertiva Resolución de imprevistos Honestidad y ética Organización y trabajo bajo presión

Funciones	Realizar ventas directas y atender pedidos por WhatsApp Business o visitas a clientes. Transportar y entregar productos siguiendo rutas definidas, manteniendo la cadena de frío. Verificar cantidades, estado del producto y condiciones del empaque. Registrar entregas, pedidos y novedades del servicio. Promocionar productos y reforzar la fidelización del cliente durante las entregas. Manejar devoluciones o inconsistencias y reportarlas al superior. Realizar limpieza básica y mantenimiento del vehículo asignado. Apoyar carga y descarga en puntos de venta o bodegas.
Área a Quien reporta	Gerente general
Salario:	A convenir según la estructura del emprendimiento.

Tabla 14 – Perfil Asesor de ventas - Repartidor

4.5 Constitución Empresa y Aspectos Legales

4.5.1 Forma legal de la empresa

Teniendo en cuenta las diferentes formas legales en Colombia para la constitución de sociedades, la figura jurídica más adecuada para el desarrollo del emprendimiento es la sociedad por acciones simplificada (S.A.S) es la opción más conveniente debido a su flexibilidad en la constitución, facilidad de administración y posibilidad de crecimiento a futuro, esta figura permite iniciar el negocio con uno o varios socios manteniendo la responsabilidad limitada al capital aportado lo cual reduce el riesgo patrimonial del emprendedor.

Además, la S.A.S se adapta a las necesidades del emprendimiento ya que facilita la formalización, permite acceder a nuevos inversionistas y no exige estructuras complejas como junta directiva lo que resulta adecuado para una empresa en etapa inicial, en este sentido la elección de esta forma jurídica permite proyectar el negocio hacia el crecimiento garantizando cumplimiento legal, organización empresarial y oportunidades de expansión en el mercado.

Para la creación de la sociedad se encuentran ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Responsabilidad limitada al aporte de cada accionista.
- Flexibilidad en estatutos, administración y operación.

- Permite la entrada de inversionistas con facilidad.
- Trámites rápidos, se constituye incluso por documento privado.
- No requiere junta directiva obligatoria.

Desventajas

- Requiere llevar contabilidad completa y cumplir obligaciones tributarias formales.
- Puede implicar mayores costos contables que una empresa informal o microempresa no registrada.
- Debe pagar impuestos como cualquier sociedad (IVA, renta, ICA). Registro y constitución.

Para la constitución y operación legal del emprendimiento Lacteos Lactikos en Colombia es necesario cumplir con una serie de procedimientos que garantizan su formalización, funcionamiento y cumplimiento de la normatividad vigente del sector alimentario. A continuación, se presentan las principales actividades, requisitos, costos aproximados, tiempos y entidades responsables del proceso de registro y constitución de la empresa.

ACTIVIDAD	REQUISITOS	COSTO APROXIMADO	PLAZO	ENTIDAD ENCARGADA
Inscripción en la Cámara de Comercio	Acta de constitución Estatutos Cedula de los socios Diligenciamiento del formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES).	0,3% del capital suscrito	1 a 3 días hábiles	Cámara de Comercio
Registro en la DIAN – RUT y obtención del NIT	Certificado de existencia y representación legal. Documento del representante legal. Formulario del RUT. Esto con el fin de definir la responsabilidad tributaria (IVA, renta, ICA, régimen simple, etc.).	Sin costo	1 día hábil (en línea o presencial)	DIAN
Registro ante la Secretaría de Hacienda Municipal	RUT. Certificado de Cámara de Comercio. Formato de inscripción municipal. Obligatorio este proceso para el pago del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) en el municipio donde opera la empresa (en este caso, Pamplonita).	Sin costo	1 a 2 días hábiles	Secretaría de Hacienda Municipal
Licencia sanitaria y registro del establecimiento ante INVIMA	Plano del área de producción. Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Concepto sanitario municipal previo (visita de la Secretaría de Salud). Certificado de Cámara de Comercio. RUT. Declaración del proceso productivo (fichas técnicas, maquinaria usada, protocolo de manipulación).	Entre \$800.000 y \$1.600.000, según el tipo de actividad, tamaño de la planta y categoría de riesgo.	15 a 60 días, dependiendo de la inspección sanitaria.	Secretaría de Salud Municipal INVIMA

Registro como empleador (si aplica)	En caso de contratar personal, la empresa debe inscribirse en: Caja de compensación familiar. EPS. ARL. Fondo de pensiones. Sena e ICBF (contribuciones parafiscales).	Sin costo, pero genera obligaciones mensuales.	N/A	EPS, ARL, Cajas de Compensación
Permiso de uso de suelo	Dirección exacta del local o planta. Certificado de Cámara de Comercio. Concepto sanitario (si aplica).	\$50.000 a \$150.000 según el municipio.	3 a 15 días hábiles.	Planeación Municipal
Registro Ambiental (si aplica)	Plan de manejo de residuos. Permiso de vertimientos. Declaración de uso de recursos naturales		Varía según el trámite.	Corporor

Tabla 15 – Requisitos y Constitución

(Bogotá, Cámara de Comercio de, 2023)

((DIAN), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2023)

((INVIMA), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023)

4.5.2 Capital social

El capital social corresponde al conjunto de recursos económicos, financieros y materiales que el propietario o los socios destinan al inicio de la empresa para respaldar su operación y garantizar su sostenibilidad. Este capital constituye el patrimonio inicial con el cual la empresa inicia actividades y responde a sus obligaciones legales, comerciales y administrativas.

En el caso de Lácteos Lactikos, el capital social tiene como objetivo financiar los elementos esenciales para la producción de derivados lácteos artesanales, tales como equipos, insumos, adecuaciones del espacio de trabajo, legalización del negocio y gastos operativos iniciales.

Componentes del capital social inicial

El capital social previsto para Lácteos Lactikos se compone de:

- **Inversión en equipos de producción artesanal y de refrigeración**, necesarios para garantizar la inocuidad y calidad de los productos.
- **Adecuaciones del área de procesamiento**, incluyendo superficies de trabajo, drenajes, puntos sanitarios y utensilios.
- **Adquisición de insumos iniciales**, como leche, cuajo, sal, empaques y materiales de limpieza.
- **Gastos administrativos de constitución**, como matrícula mercantil, trámites legales, permisos sanitarios y registro ante el INVIMA.
- **Inversión en publicidad inicial**, para posicionar la marca en el mercado local.
- **Capital de trabajo**, destinado a cubrir gastos operativos durante los primeros meses (transporte, servicios públicos, mantenimiento y otros costos variables).
- **Estimación del capital social requerido**

Según las necesidades de inversión inicial identificadas en el proyecto, Lácteos Lactikos requiere un capital aproximado de: **\$15.000.000** destinados a la adquisición de los diferentes muebles e inmuebles, elementos y adecuaciones para la producción de estos productos lácteos. Este capital social garantiza la puesta en marcha de la operación productiva y administrativa permitiendo que el emprendimiento inicie con los recursos mínimos necesarios para cumplir estándares sanitarios, regulatorios y de calidad.

- **Inversión adicional variable** en insumos, adecuaciones sanitarias, herramientas de producción y registro legal (según proyección financiera de la empresa).

(Baca Urbina G. , 2016)

(Gitman, 2016)

4.5.3 Requisitos legales y regulatorios

La empresa Lácteos Lactikos, al dedicarse a la producción y comercialización de derivados lácteos artesanales en el municipio de Pamplonita, Norte de Santander, debe cumplir con una serie de requisitos legales, fiscales, sanitarios y regulatorios establecidos por el Estado colombiano para garantizar la inocuidad, seguridad alimentaria y operación formal del negocio. Estos requisitos abarcan trámites ante entidades comerciales, tributarias, municipales y sanitarias. A continuación, se describen los principales requisitos y los trámites necesarios:

1. Matrícula mercantil

Entidad: Cámara de Comercio

Requisitos: Registrar la empresa para obtener su personería jurídica, habilitar su operación formal y proteger su nombre comercial.

Trámite:

Presentar documento de constitución.

Diligenciar el formulario RUES.

Pagar derechos de matrícula y registro

2. Registro Único Tributario (RUT) y obtención del NIT

Entidad: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Requisito: Inscribirse en la DIAN para definir responsabilidades tributarias (IVA, renta, ICA, régimen SIMPLE, etc.).

Trámite:

Presentar certificado de Cámara de Comercio.

Registrar al representante legal.

Seleccionar responsabilidades fiscales.

3.Registro ante la Secretaría de Hacienda Municipal – ICA

Entidad: Alcaldía de Pamplonita – Secretaría de Hacienda.

Requisito: Inscribirse para declarar y pagar el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) por actividad económica local.

Trámite:

Presentar RUT.

Certificado de existencia y representación.

Diligenciar formulario municipal.

4.Concepto sanitario municipal

Entidad: Secretaría de Salud Municipal.

Requisito: Toda planta de alimentos de origen animal debe obtener una visita de inspección previa a su funcionamiento para verificar condiciones sanitarias básicas.

Trámite:

Solicitud de inspección.

Adecuación de la zona de producción.

Cumplir protocolos de manipulación e higiene.

5.Registro sanitario o autorización de funcionamiento ante INVIMA

Entidad: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Requisito: Obligatorio para plantas de procesamiento de leche y derivados.

Garantiza que la empresa cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y normas de inocuidad.

Trámite:

Presentar plano del establecimiento.

Certificado del concepto sanitario municipal.

Fichas técnicas del producto.

Manual de BPM.

Pago de tarifas de inspección.

Visita técnica por parte del INVIMA.

6.Cumplimiento de normas técnicas del sector lácteo

Requisitos normativos sectoriales:

Decreto 616 de 2006: Reglamento técnico de leche y productos lácteos en Colombia.

Decreto 3075 de 1997: Condiciones higiénico-sanitarias para alimentos.

Resolución 2674 de 2013: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Normas de etiquetado (Resolución 5109 de 2005).

7.Permiso de uso de suelo

Entidad: Oficina de Planeación Municipal – Alcaldía de Pamplonita.

Requisito: La planta de producción debe estar ubicada en un sitio autorizado por planeación municipal.

Trámite:

Solicitud formal.

Verificación del inmueble.

Certificación del uso permitido.

8. Registro ambiental (si aplica) ya que los derivados lácteos pueden generar residuos orgánicos y vertimientos.

Entidad: CORPONOR – Corporación Autónoma Regional de Norte de Santander.

Requisitos ambientales: Manejo de residuos lácteos.

Disposición adecuada de excretas y aguas residuales.

Permiso de vertimientos.

9. Registros laborales (si la empresa contrata empleados).

Trámite: Inscripción como empleador y afiliación del personal contratado.

Requisitos: Registro ante una ARL.

10. Facturación electrónica

Entidad: DIAN

Requisitos:

Adquirir un software autorizado.

Resolver numeración de facturación.

(Social. M. d., 2013)

(Social. M. d., 1997)

(Rural., 2006)

4.5.4 Impuestos y obligaciones fiscales

Para el funcionamiento formal de Lácteos Lactikos en Colombia, es necesario cumplir con una serie de obligaciones fiscales establecidas por la normativa tributaria vigente. Estas obligaciones dependen del tipo de actividad económica y del régimen tributario al que pertenezca la empresa.

Principales obligaciones fiscales

Impuesto sobre la renta

La empresa debe declarar y pagar el impuesto sobre la renta en función de las utilidades generadas, de acuerdo con el régimen tributario al que se encuentre inscrita.

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El tratamiento del IVA en los productos lácteos varía según su clasificación. Algunos productos como la leche y ciertos derivados pueden estar excluidos o gravados a tarifa diferencial, por lo que es necesario identificar correctamente la naturaleza de cada producto.

Impuesto de Industria y Comercio (ICA)

Este impuesto se debe declarar y pagar ante el municipio de Pamplonita por el desarrollo de actividades comerciales dentro de su jurisdicción.

Retención en la fuente

La empresa puede estar sujeta a retenciones en la fuente en operaciones como pagos a proveedores, servicios o nómina, según la normativa aplicable.

Facturación electrónica

Es obligatorio emitir facturación electrónica conforme a los lineamientos establecidos por la DIAN, lo cual garantiza el control fiscal y la trazabilidad de las operaciones.

Impuestos saludables (si aplica)

De acuerdo con la Ley 2277 de 2022, algunos productos ultraprocesados pueden estar sujetos a impuestos adicionales; sin embargo, ciertos productos lácteos pueden no estar gravados dependiendo de su composición.

Estrategias para la gestión fiscal

Para asegurar el cumplimiento tributario y optimizar la carga fiscal, se plantean las siguientes estrategias:

Contar con asesoría contable y tributaria especializada.

Evaluar la conveniencia del régimen tributario (ordinario o régimen simple).

Llevar un control adecuado de ingresos, costos y soportes contables.

Identificar correctamente el tratamiento tributario de los productos.

Implementar sistemas de facturación y registro contable digital.

Riesgos fiscales

El incumplimiento de las obligaciones tributarias puede generar sanciones, multas o recargos por parte de la DIAN. Asimismo, una incorrecta clasificación de los productos o un manejo inadecuado de la contabilidad puede afectar la carga tributaria del emprendimiento.

((DIAN)., 2023) (Colombia., 2022)

4.5.5 Protección de propiedad intelectual

La propiedad intelectual constituye un activo estratégico para Lácteos Lactikos, ya que permite proteger su identidad comercial, diferenciar sus productos en el mercado y evitar el uso indebido de sus elementos distintivos. En este sentido, se plantean las siguientes estrategias de protección:

1. Registro de marca

La marca representa el principal elemento diferenciador del emprendimiento, incluyendo el nombre, logotipo y eslogan.

Estrategia:

Registrar la marca “Lácteos Lactikos” ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Beneficios:

Exclusividad de uso a nivel nacional

Protección frente a imitaciones

Fortalecimiento del posicionamiento comercial

2. Protección de secretos comerciales

Las recetas y procesos de producción constituyen un valor agregado del negocio.

Estrategia:

Mantener esta información como confidencial mediante:

Restricción de acceso a información técnica

Uso de acuerdos de confidencialidad

Documentación interna de procesos

3. Derechos de autor

Aplica para contenidos generados por la empresa como diseños, fotografías y material publicitario.

Estrategia: Proteger estos elementos bajo derechos de autor y, si se considera necesario, registrarlos ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA).

4. Protección de empaques

El diseño del empaque puede funcionar como elemento diferenciador en el mercado.

Estrategia:

Desarrollar una identidad visual propia que fortalezca la imagen del producto y evite imitaciones.

5. Uso de acuerdos legales

Para garantizar la protección de la información:

Estrategia:

Incluir cláusulas de confidencialidad en contratos

Establecer acuerdos con colaboradores

Definir lineamientos internos de manejo de información

((SIC)., Superintendencia de Industria y Comercio, 2023)

((DNDA)., Dirección Nacional de Derechos de Autor, 2023)

4.5.6 Cumplimiento normativo y ético

Lácteos Lactikos asume un compromiso integral con el cumplimiento de la normatividad legal, sanitaria, ambiental y laboral vigente en Colombia, así como con la adopción de prácticas éticas en todas sus operaciones. Este enfoque garantiza una gestión responsable, segura y transparente frente a los consumidores, la comunidad y las autoridades competentes.

1. Cumplimiento de normatividad sanitaria

La empresa da cumplimiento a las disposiciones que regulan la producción de alimentos de origen lácteo, entre las cuales se destacan:

Decreto 616 de 2006

Decreto 3075 de 1997

Resolución 2674 de 2013

Estas normas permiten asegurar la inocuidad, calidad y trazabilidad de los productos, mediante la implementación de buenas prácticas de manufactura, condiciones higiénicas adecuadas y personal capacitado.

2. Prácticas éticas en la operación

La empresa orienta su gestión bajo principios de transparencia y responsabilidad, mediante:

Información clara y veraz al consumidor

Uso de materia prima de calidad

Elaboración de productos sin adulteración

Publicidad responsable

3. Cumplimiento laboral

Lácteos Lactikos garantiza condiciones laborales adecuadas conforme a la normatividad vigente, incluyendo:

Afiliación al sistema de seguridad social

Cumplimiento de obligaciones salariales

Condiciones de trabajo seguras

Capacitación del personal

4. Compromiso ambiental

La empresa promueve prácticas sostenibles orientadas a:

Manejo adecuado de residuos

Uso eficiente de recursos como agua y energía

Cumplimiento de lineamientos de autoridades ambientales como CORPONOR

5. Responsabilidad social

El emprendimiento contribuye al desarrollo local mediante:

Relación directa con productores de la región

Generación de confianza con clientes

Promoción de prácticas responsables en el sector lácteo

(Trabajo., Ministerio del, 2023)

(Colombia., Congreso de la República de, 1950)

((CORPONOR)., Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental, 2023)

4.5.7 Asesoramiento legal

Para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y una adecuada gestión jurídica, Lácteos Lactikos contempla el uso de asesoría legal externa, especialmente en las etapas iniciales del emprendimiento. Esta estrategia permite acceder a orientación especializada sin incurrir en los costos de un departamento jurídico interno.

1. Asesoría legal externa

La empresa recurrirá a profesionales especializados en áreas clave como derecho comercial, sanitario y tributario, según las necesidades del negocio.

Principales áreas de apoyo:

Constitución y registro de la empresa ante Cámara de Comercio y DIAN

Cumplimiento de normatividad sanitaria (INVIMA y regulación de alimentos)

Protección de propiedad intelectual (registro de marca)

Elaboración y revisión de contratos

Asesoría en obligaciones tributarias

2. Lineamientos para la gestión legal

Con el fin de asegurar un adecuado acompañamiento jurídico, se establecen las siguientes recomendaciones:

Contar con asesores con experiencia en el sector agroalimentario

Apoyarse en un contador público para el cumplimiento tributario

Consultar especialistas antes de firmar contratos o realizar inversiones

Realizar revisiones legales periódicas del negocio.

(Sociedades., 2022) (Bogotá., 2023)

4.6 Gastos de Puesta en Marcha

Los gastos de puesta en marcha corresponden a las inversiones iniciales necesarias para iniciar la operación de Lácteos Lactikos. Estos gastos permiten adecuar el espacio productivo, adquirir los recursos básicos, cumplir con los requisitos legales y garantizar el correcto funcionamiento del emprendimiento desde sus primeras etapas.

En el caso del presente proyecto, los gastos de puesta en marcha están directamente relacionados con la producción artesanal de derivados lácteos (cuajada, queso campesino y requesón), por lo cual se enfocan en asegurar condiciones adecuadas de higiene, conservación, transformación y comercialización de los productos.

Componentes de los gastos de puesta en marcha

1. Adecuación del área de producción

Incluye las mejoras necesarias en el espacio donde se llevará a cabo el proceso productivo, tales como superficies de trabajo, condiciones sanitarias, drenajes, ventilación y acceso a agua potable. Estas adecuaciones son fundamentales para cumplir con la normatividad sanitaria vigente.

2. Compra de maquinaria y equipos

Comprende la adquisición de equipos básicos como estufas, ollas industriales, moldes, mesas de trabajo, utensilios, termómetros y equipos de refrigeración, necesarios para garantizar la calidad e inocuidad del producto.

3. Insumos iniciales

Corresponde a la compra de materia prima (leche), cuajo, sal, empaques y productos de limpieza, requeridos para iniciar el proceso productivo y realizar las primeras unidades de producción.

4. Trámites legales y registros

Incluye los costos asociados a la formalización del negocio, como matrícula mercantil, permisos sanitarios, registro ante entidades correspondientes y otros requisitos necesarios para operar legalmente.

5. Publicidad y posicionamiento inicial

Hace referencia a la inversión en estrategias básicas de promoción, como diseño de imagen, redes sociales y material publicitario, con el fin de dar a conocer la marca en el mercado local.

6. Capital de trabajo inicial

Corresponde a los recursos destinados a cubrir los gastos operativos durante los primeros meses de funcionamiento, incluyendo transporte, servicios públicos, mantenimiento y otros costos variables.

Concepto	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Adecuación del área de producción	Mejoras básicas del espacio (mesones, limpieza, adecuación sanitaria)	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Nevera o refrigerador industrial	Conservación de leche y productos terminados	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Estufa industrial o fogón	Procesamiento térmico de la leche	1	\$800.000	\$800.000
Olla de acero inoxidable	Elaboración de productos lácteos	2	\$250.000	\$500.000
Moldes para queso	Moldeo de cuajada de queso campesino	5	\$20.000	\$100.000
Termómetro industrial	Control de temperatura en los procesos	1	\$80.000	\$80.000
Utensilios varios	Cucharones, coladores, recipientes	1	\$200.000	\$200.000

Cantinas para transporte de leche	Recolección de materia prima	2	\$60.000	\$120.000
Materia prima inicial	Leche, cuajo y sal	1	\$126.000	\$126.000
Empaques y etiquetas	Bolsas, papel de identificación del producto	1	\$300.000	\$300.000
Registro mercantil	Inscripción en Cámara de Comercio	1	\$150.000	\$150.000
Registro sanitario (INVIMA)	Permisos sanitarios y BPM	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Publicidad inicial	Diseño de logo, redes sociales, promoción	1	\$500.000	\$500.000
Capital de trabajo inicial	Transporte, servicios, imprevistos	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Total, del valor inicial estimado				\$12.876.000

Tabla 16 – Capital de trabajo inicial

4.7 Condiciones comerciales (Cuando sea pertinente)

Las condiciones comerciales de Lácteos Lactikos establecen los lineamientos bajo los cuales se realizará la venta y distribución de los productos derivados de la leche en el municipio de Pamplonita. Estas condiciones buscan garantizar claridad en las relaciones con los clientes, facilitar las transacciones comerciales y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Política de precios

Los precios de los productos (cuajada, queso campesino y requesón) se determinarán teniendo en cuenta los costos de producción, el valor de la materia prima, los gastos operativos y los precios del mercado local.

Se manejarán precios competitivos, accesibles para la comunidad, sin afectar la rentabilidad del emprendimiento.

Formas de pago

Se establecerán diferentes alternativas de pago para facilitar la compra por parte de los clientes:

Pago en efectivo

Transferencias electrónicas (Nequi, Daviplata u otros medios disponibles)

Pago contra entrega en pedidos locales

Estas opciones permiten adaptarse a las condiciones del mercado local y a las preferencias de los consumidores.

Canales de comercialización

La venta de los productos se realizará a través de:

Venta directa en el punto de producción

Distribución en tiendas de barrio y pequeños establecimientos

Pedidos por redes sociales y mensajería instantánea

Esto permite mantener cercanía con el cliente y fortalecer la presencia en el mercado local.

Condiciones de entrega

Entregas directas dentro del municipio de Pamplonita

Distribución periódica a clientes comerciales (tiendas y restaurantes)

Productos entregados en condiciones adecuadas de conservación y empaque

Se prioriza la frescura del producto, garantizando tiempos cortos entre producción y entrega.

Política de pedidos

Los pedidos podrán realizarse con al menos 24 horas de anticipación

Para clientes frecuentes (tiendas o restaurantes) se podrán establecer pedidos programados

Se garantizará disponibilidad según la capacidad de producción diaria

Relación con clientes

Lácteos Lactikos busca mantener una relación cercana y de confianza con sus clientes mediante:

Atención personalizada

Respuesta oportuna a pedidos y consultas

Seguimiento a la satisfacción del cliente

Política de calidad y devoluciones

La empresa se compromete a ofrecer productos frescos, inocuos y de calidad.

En caso de presentarse inconformidades relacionadas con el estado del producto:

Se evaluará la situación

Se podrá realizar cambio del producto si aplica

Se tomarán acciones correctivas en el proceso

Las condiciones comerciales definidas permiten establecer una estructura clara para la operación del emprendimiento, fortaleciendo la confianza del cliente, facilitando la comercialización de los productos y garantizando coherencia con el modelo de negocio planteado, enfocado en la producción artesanal, la cercanía con el consumidor y el desarrollo del mercado local.

CAPÍTULO V Modulo Financiero

5 Modulo Financiero

El módulo financiero del presente plan de negocios tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del emprendimiento Lácteos Lactikos, mediante el análisis de los ingresos, costos, gastos y la inversión requerida para su puesta en marcha y operación.

Este análisis permite determinar la rentabilidad del proyecto, su capacidad de sostenimiento en el tiempo y el nivel de riesgo asociado, proporcionando información clave para la toma de decisiones.

La información financiera presentada se construye con base en los datos definidos en los módulos anteriores, especialmente en la capacidad productiva del negocio la cual contempla el procesamiento diario de aproximadamente 60 litros de leche, destinados a la elaboración de productos como cuajada, queso campesino y requesón. Asimismo, se consideran los costos de producción, los gastos operativos y las condiciones del mercado local previamente analizadas.

5.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas de Lácteos Lactikos se realiza con base en la capacidad productiva del emprendimiento la cual contempla el procesamiento de 60 litros de leche diarios durante un promedio de 28 días al mes lo que equivale a una producción mensual de 1.680 litros de leche.

A partir de esta materia prima se elaboran productos como cuajada, queso campesino y requesón, para efectos de la proyección se establece una distribución estimada de la producción, considerando la demanda del mercado local y la facilidad de comercialización de cada producto.

Supuestos de producción y venta

Producción diaria: 60 litros de leche

Producción mensual: 1.680 litros

Cuajada: 1 kg por cada 8 litros

Queso campesino: 5 Unidades por cada kilo de cuajada

Requesón: 1 kg de requesón por cada 20 litros de suero

Cálculo de producción mensual

Producto	Litros asignados	Rendimiento	Producción mensual
Cuajada	1512 litros leche	1 kg / 8 L	189 kg
Queso campesino	168 litros de leche	1 kg / 8 L	21 kg
Requesón	1260 litros suero	20 L / 1 kg	63 kg (aprox.)

Tabla 17 – Calculo de producción mensual

Proyección mensual de ventas

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Ingreso mensual (\$)
Cuajada	189 Kg	19.000	\$ 3.591.000
Queso campesino	105 Und	4.000	\$ 420.000
Requesón	63 Kg	8.000	\$ 504.000
Total			\$ 4.515.000

Tabla 18 – Proyección mensual de ventas

Se observa que la cuajada representa el mayor volumen de ventas debido a su alta demanda y facilidad de comercialización, mientras que el queso campesino aporta mayor valor por su precio unitario y el requesón, aunque tiene menor participación permite aprovechar al máximo la materia prima contribuyendo a la eficiencia del proceso productivo.

5.1.1 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado para el emprendimiento Lácteos Lactikos se determina a partir de la población del municipio de Pamplonita, Norte de Santander.

De acuerdo con información demográfica oficial el municipio de Pamplonita cuenta con una población aproximada de 6.253 habitantes los cuales representan el mercado potencial para la comercialización de productos como cuajada, queso campesino y requesón.

Se estima que aproximadamente el 70% de la población tiene consumo frecuente de estos productos: 4.377 habitantes del municipio.

Teniendo en cuenta la capacidad productiva actual (60 litros diarios) y el enfoque inicial del negocio se proyecta cubrir aproximadamente un 5% del mercado objetivo equivalente a: 312 clientes potenciales.

5.1.2 Tabla de proyección de ventas y Justificación

La proyección de ventas de Lácteos Lactikos se realiza con base en la capacidad productiva del emprendimiento, el comportamiento del mercado local y los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

Se parte del procesamiento de 60 litros de leche diarios, durante 30 días al mes lo que permite estimar la producción mensual de productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón.

Producto	Producción Mensual (kg)	Precio Unitario (\$)	Ingreso mensual (\$)
Cuajada	225	\$ 20.000	\$ 4.500.000
Queso campesino	120	\$ 5.000	\$ 600.000
Requesón	90	\$ 10.000	\$ 900.000
Total			\$ 6.000.000

Tabla 19 – Tabla de proyección de ventas

La proyección se plantea de manera conservadora y realista acorde con la capacidad operativa actual del emprendimiento permitiendo un crecimiento progresivo en la participación del mercado sin generar sobreestimaciones en los ingresos.

5.1.3 Participación del mercado

La participación de mercado de Lácteos Lactikos se determina a partir del mercado objetivo definido en el municipio de Pamplonita y de la capacidad productiva actual del emprendimiento.

Como se estableció anteriormente el mercado objetivo está conformado aproximadamente por 6253 personas habitantes en el municipio de las cuales 4377 correspondientes al 70% de la población con consumo frecuente de productos lácteos.

De este total, el emprendimiento proyecta atender inicialmente un segmento reducido acorde con su capacidad operativa.

Teniendo en cuenta la producción mensual estimada de 1.680 litros de leche procesados que se traducen en productos derivados destinados al consumo local se estima que el emprendimiento puede atender aproximadamente a 375 clientes, lo que representa cerca del:

Participación estimada:

$$375/4377 \times 100 = 8\%$$

Por lo tanto, Lácteos Lactikos tendría una participación inicial aproximada del 8% del mercado objetivo en el municipio de Pamplonita.

Análisis de la participación en el mercado

La participación de mercado estimada es coherente con la etapa inicial del emprendimiento ya que permite operar dentro de límites productivos controlados garantizando la calidad de los productos y la atención adecuada a los clientes.

Este porcentaje refleja una estrategia conservadora enfocada en consolidar la presencia en el mercado local, generar reconocimiento de marca y fortalecer la relación con los consumidores.

A medida que el negocio incrementa su capacidad productiva y amplíe sus canales de distribución se espera una mayor penetración en el mercado.

5.1.4 Política de cartera

La política de cartera de Lácteos Lactikos establece los lineamientos para la gestión de pagos por parte de los clientes con el fin de garantizar liquidez, control financiero y sostenibilidad del emprendimiento.

Dado que se trata de un negocio de productos alimenticios perecederos y de consumo frecuente la empresa adopta una política de cartera conservadora, priorizando el flujo de efectivo y minimizando el riesgo de cartera vencida.

Condiciones de pago

Para clientes directos (consumidores finales), las ventas se realizarán principalmente bajo la modalidad de:

Pago en efectivo

Transferencias electrónicas (Nequi, Daviplata u otros medios disponibles)

Pago contra entrega

Para clientes comerciales (tiendas de barrio y pequeños establecimientos) se podrán manejar ventas a crédito bajo condiciones controladas.

Política de crédito

El crédito se otorgará únicamente a clientes frecuentes y de confianza.

Se establecerá un plazo máximo de pago de 8 a 15 días.

El monto del crédito dependerá del volumen de compra y del historial del cliente.

Control de cartera

Se llevará un registro básico de ventas a crédito y fechas de vencimiento.

Se realizará seguimiento periódico a los clientes para asegurar el cumplimiento de los pagos.

En caso de retrasos, se realizará gestión de cobro de manera directa y oportuna.

Gestión del riesgo

Se evitará la acumulación de cartera vencida limitando el crédito en etapas iniciales del negocio.

Se priorizarán las ventas de contado para garantizar liquidez.

En caso de incumplimiento recurrente se suspenderá el crédito al cliente.

La política de cartera definida es coherente con la naturaleza del emprendimiento, ya que los productos lácteos requieren rotación rápida y manejo eficiente del efectivo. Esta estrategia permite reducir riesgos financieros, asegurar la continuidad operativa y mantener un adecuado control sobre los ingresos del negocio.

5.2 Inversión y financiación

5.2.1 Plan de inversión

El plan de inversión de Lácteos Lactikos contempla los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento inicial del emprendimiento garantizando el desarrollo adecuado del proceso productivo, el cumplimiento de requisitos legales y la disponibilidad de capital de trabajo.

La inversión se encuentra estructurada en tres componentes principales: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo los cuales permiten cubrir las necesidades operativas del negocio en su etapa inicial.

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	PROVEEDORES	ES A CREDITO	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO
Arriendo (Mensual)	0	\$0	\$ 0	\$ 0
Total, maquinaria y equipo:	PROVEEDORES	ES A CREDITO	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO
Cocina industrial 1 puesto	0	\$0	\$ 800.000	\$ 800.000
Máquina de moler	0	\$0	\$ 900.000	\$ 900.000
Termómetro digital grado alimenticio	0	\$ 0	\$ 80.000	\$ 80.000
Total muebles y enseres:	PROVEEDORES	ES A CREDITO	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO
Mesa de acero inoxidable	0	\$0	\$ 650.000	\$ 650.000
Nevera	0	\$0	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Ollas de acero inoxidable (2) Und	0	\$0	\$ 500.000	\$ 500.000
Moldes queseros (5) Und	0	\$0	\$ 100.000	\$ 100.000
Recipientes plásticos alimenticios (15) Und	0	\$0	\$ 180.000	\$ 180.000
Peso Digital	0	\$0	\$ 90.000	\$ 90.000
Cantina de plástico 40 litros 2 Und	0	\$0	\$ 120.000	\$ 120.000
Publicidad y Mercadeo	PROVEEDORES	ES A CREDITO	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO
Impresión de etiquetas (500) Und	0	\$0	\$ 120.000	\$ 120.000
Adecuaciones	PROVEEDORES	ES A CREDITO	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO
0	0	\$0	\$0	\$0
Inversión Total		\$0	\$ 5.840.000	\$ 5.540.000

Tabla 20 – Plan de Inversion

5.2.2 Estrategias de financiamiento

5.2.2.1 Fuentes de financiamiento

Para la puesta en marcha de Lácteos Lactikos, se evaluaron diversas alternativas de financiamiento comúnmente utilizadas por los emprendimientos productivos del sector agroalimentario. Entre las fuentes potenciales se encuentran los inversionistas privados, los

créditos bancarios, las subvenciones públicas y el capital propio. Sin embargo y considerando la escala del proyecto, la disponibilidad de recursos y el objetivo de mantener un control total sobre la operación se decidió financiar el 100% de la inversión inicial a través de recursos propios.

Fuente elegida: Capital propio el cual corresponde al dinero aportado directamente por los emprendedores para cubrir los gastos iniciales del negocio se decide de esta forma ya que permite iniciar operaciones sin endeudamiento ni pago de intereses, brinda independencia administrativa y financiera, facilita la toma de decisiones sin participación de terceros y es adecuada para emprendimientos pequeños con requerimientos de inversión moderada.

5.2.2.2 Plan de financiamiento

El plan de financiamiento de lácteos Lactikos establece como se obtendrán y utilizarán los recursos necesarios para poner en marcha y sostener el emprendimiento durante sus primeras etapas. Para ellos, se definieron las fuentes de financiamiento disponibles y los aspectos en los cuales serán invertidos los fondos, considerando costos de operación, inversión inicial y requerimientos sanitarios y productivos.

La principal fuente de financiamiento corresponde a recursos propios, destinados a cubrir la inversión inicial identificada para la adquisición de equipos básicos, destinados a cubrir la inversión inicial identificada para la adquisición de equipos básicos, la adecuación del espacio de producción y la compra de insumos esenciales. Estos recursos también permitirán cubrir gastos operativos relacionados con transporte, servicios públicos, empaques y materia prima.

Adicionalmente se contempla la posibilidad de acceder a programas de apoyo para microempresas del sector agroalimentario que podrían complementar el capital disponible para emprendimientos rurales.

Lo fondos serán utilizados en tres áreas fundamentales:

1. Inversión en infraestructura y equipos: Esto incluye la compra de la cocina industrial, neveras, utensilios, recipientes y adecuaciones del área de procesamiento.
2. Costos de operación: la adquisición de leche, cuajo, sal, empaques, transporte y servicios públicos.
3. Formalización legal y sanitaria: Que contempla los gastos de registro ante cámara de comercio, obtención del Rut, permisos municipales y tramites sanitarios ante Invima.

Finalmente, el comportamiento del emprendimiento considera niveles de producción sostenibles, precios definidos según la disposición de pago del consumidor y márgenes que permiten recuperar la inversión inicial. Este enfoque de gestión responsable de los recursos, favoreciendo la sostenibilidad económica del emprendimiento desde sus primeras etapas.

5.2.3 Costos y gastos de operación

Los costos y gastos de operación de Lácteos Lactikos corresponden a los egresos necesarios para el funcionamiento continuo del emprendimiento incluyendo la adquisición de materia prima, insumos, servicios y demás recursos requeridos para la producción y comercialización de los productos lácteos.

Estos costos se clasifican en costos de producción (directos) y gastos operativos (indirectos), los cuales permiten determinar la rentabilidad del negocio.

Costos de producción mensual

Concepto	Descripción	Valor mensual (\$)
Leche (materia prima)	1.680 litros × \$2.000	\$ 3.360.000
Cuajo, sal e insumos	Insumos para transformación	\$ 200.000
Empaques	Bolsas, etiquetas	\$ 200.000
Mano de obra básica	Apoyo familiar (valor estimado)	\$ 875.000
Total, costos de producción		\$ 4.635.000

Tabla 21 – Costos de producción mensual

Gastos operativos mensuales

Concepto	Descripción	Valor mensual (\$)
Servicios públicos	Agua, energía, gas	\$ 150.000
Transporte	Recolección y distribución	\$ 140.000
Mantenimiento	Equipos y utensilios	\$ 100.000
Comunicaciones	Recargas, internet	\$ 50.000
Total, gastos operativos		\$ 440.000

Tabla 22 – Gastos operativos mensuales

Total, costos y gastos mensuales

Concepto	Valor (\$)
Costos de producción	\$ 4.635.000
Gastos operativos	\$ 440.000
TOTAL	\$ 5.075.000

Tabla 23 – Total de costos y gastos mensuales

Los costos y gastos de operación del emprendimiento ascienden aproximadamente a \$5.075.000 mensuales, siendo la materia prima (leche) el componente de mayor peso dentro de la estructura de costos, lo cual es coherente con la naturaleza del negocio.

Se evidencia que el modelo de producción artesanal permite mantener costos operativos relativamente bajos, especialmente en mano de obra, al contar inicialmente con apoyo familiar. Asimismo, los gastos de operación se mantienen controlados, lo que favorece la sostenibilidad del emprendimiento.

Estos valores permiten establecer una base clara para el análisis de rentabilidad, evidenciando la relación entre ingresos proyectados y costos reales del negocio.

5.2.4 Costo variable unitario

El costo variable unitario corresponde al valor que cuesta producir una unidad de producto, considerando únicamente aquellos costos que varían directamente con el nivel de producción, como la materia prima, insumos y algunos costos operativos.

En el caso de Lácteos Lactikos, los costos variables están asociados principalmente a la transformación de la leche en productos derivados como cuajada, queso campesino y requesón.

1. Identificación de costos variables

Para este emprendimiento se consideran los siguientes:

Leche fresca (materia prima principal), Cuajo, Sal, Gas, Agua y Empaques.

2. Costos Variables Unitario Diarios

Cuajada Mensual

Concepto	Cantidad estimada	Valor unitario	Costo Mensual
Leche fresca	1.800 litros	\$2.000	\$3.600.000
Cuajo	60 unidad	\$1.000	\$ 60.000
Sal	60 kg	\$3.000	\$ 180.000
Gas/Energía	-	-	\$ 60.000
Agua	-	-	\$ 24.000
Empaques	225 unidades	\$500	\$ 112.500
Total mensual			\$4.036.500

Tabla 24 – Costo variable cuajada

Fórmula: Costo Variable Unitario = Costo variable total mensual / Unidades producidas

$$CvU = \frac{4.036.500}{225} = 17.940$$

Requesón

Concepto	Cantidad estimada	Valor unitario	Costo Mensual
Suero	1.350 litros	-	-
Sal	15 kg	\$3.000	\$ 45.000
Gas/Energía	-	-	\$ 90.000
Empaques	90 unidades	\$800	\$ 72.000
Total mensual			\$ 207.000

Tabla 25 – Costo variable requesón

Fórmula:

Costo Variable Unitario = Costo variable total mensual / Unidades producidas

$$CvU = 207.000/90 = 2.300$$

Queso

Concepto	Cantidad estimada	Valor unitario	Costo Mensual
Cuajada	22.5 grs	\$ 17.600	\$ 396.000
Sal	1.5 kg	\$ 3.000	\$ 4.500
Empaques	120 unidades	\$ 300	\$ 36.000
Total mensual			\$ 436.500

Tabla 26 – Costo variable queso**Fórmula:**

Costo Variable Unitario = Costo variable total mensual / Unidades producidas

$$CvU = 436.500/120 = 3.600$$

El costo variable mensual muestra que la cuajada tiene el mayor costo de producción debido al uso directo de leche fresca principal insumo del proceso. En contraste, el requesón presenta el menor costo al aprovechar el suero lo que mejora la eficiencia y reduce gastos Y por su parte, el queso campesino mantiene un costo intermedio al depender de la cuajada como base.

En general la diversificación de productos permite optimizar la materia prima y mejorar la rentabilidad del emprendimiento

5.2.5 Costos fijos

Los costos fijos corresponden a aquellos gastos que la empresa debe asumir de manera permanente independientemente del nivel de producción o ventas, estos costos son necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.

En el caso de Lácteos Lactikos los costos fijos están asociados principalmente a la operación administrativa, el uso del espacio productivo y los servicios básicos requeridos para el desarrollo de la actividad.

Concepto	Valor mensual aproximado
Servicios públicos (agua, energía básica)	\$ 150.000
Mano de obra fija (1 operario)	\$ 875.000 (4 Horas diarias)
Transporte y distribución	\$ 140.000
Total costos fijos	\$ 1.165.000

Tabla 27 – Costos fijos

Los costos fijos del emprendimiento reflejan una estructura operativa básica y acorde con una unidad productiva artesanal. El mayor peso se concentra en la mano de obra lo cual es coherente con un proceso productivo que requiere ser procesado. Así mismo los costos asociados a servicios y transporte son necesarios para garantizar la continuidad de la operación y la distribución del producto en el mercado local.

5.3 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos mensuales

Producto	Producción mensual	Precio de venta	Ingreso mensual
Cuajada	225 kg	\$ 20.000	\$ 4.500.000
Requesón	90 kg	\$ 10.000	\$ 900.000
Queso campesino	120 Und	\$ 5.000	\$ 600.000
Total ingresos			\$ 6.000.000

Tabla 28 – Proyección de ingresos mensuales

Proyección de costos y gastos totales

Concepto	Valor mensual
Costos variables mensuales	
Cuajada	\$ 4.036.500
Requesón	\$ 207.000
Queso campesino	\$ 436.500
Costos fijos mensuales	\$ 1.165.000
Total costos y gastos	\$ 5.845.000

Tabla 29 – Proyección de costos y gastos totales

La proyección financiera evidencia que el emprendimiento genera ingresos mensuales por \$6.000.000, frente a unos costos y gastos totales de \$5.845.000 lo que permite obtener una utilidad aproximada de \$155.000

Se observa que la cuajada es el producto con mayor participación en los ingresos lo cual la convierte en el principal motor económico del negocio. Por su parte el requesón y el queso campesino contribuyen a diversificar la oferta y a optimizar el aprovechamiento de la materia prima.

Los resultados muestran que el emprendimiento es financieramente viable, ya que logra cubrir sus costos y generar utilidad, sin embargo, se debe fortalecer las estrategias de venta y el control de costos para mejorar la rentabilidad y garantizar la durabilidad del negocio en el tiempo.

5.4 Estados financieros

5.4.1 Balance General (proyectado a 5 años)

El balance general proyectado permite visualizar la situación financiera del emprendimiento en el tiempo considerando sus activos, pasivos y patrimonio. Para Lácteos Lactikos se proyecta un crecimiento progresivo basado en la reinversión de utilidades y el fortalecimiento de la operación.

Balance General Proyectado (valores en pesos)

ACTIVOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente (efectivo, inventarios)	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500
Activo fijo (equipos, herramientas)	\$ 7.000.000	\$ 6.300.000	\$ 5.670.000	\$ 5.103.000	\$ 4.592.700
Total Activos	\$ 10.000.000	\$ 10.800.000	\$ 12.420.000	\$ 15.230.000	\$ 19.780.200

Tabla 30 – Balance General proyectado – Activos

PASIVOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos (obligaciones, proveedores)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total, Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Tabla 31 – Balance general proyectado - Pasivos

PATRIMONIO

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Utilidades acumuladas	\$ 1.860.000	\$ 3.720.000	\$ 5.580.000	\$ 7.440.000	\$ 9.300.000

Tabla 32 – Balance general proyectado - Patrimonio

Nota: La utilidad acumulada se obtiene de los ingresos menos la sumatoria de costos y gastos.

El balance general proyectado muestra un crecimiento progresivo de los activos del emprendimiento impulsado por la generación de ingresos y la reinversión de utilidades.

El patrimonio se mantiene sólido gracias al capital inicial y al incremento de utilidades acumuladas lo que evidencia estabilidad financiera estos resultados indican que el negocio tiene capacidad de crecimiento y sostenibilidad en el mediano plazo.

5.4.2 Estado de Resultados (proyectado a 5 años)

El estado de resultados proyectado permite analizar la rentabilidad del emprendimiento a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los ingresos, costos y utilidad generada. Para Lácteos Lactikos, se proyecta un crecimiento moderado anual del 5% en ingresos, considerando el posicionamiento progresivo en el mercado local.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 72.000.000	\$ 75.600.000	\$ 79.380.000	\$ 83.349.000	\$ 87.516.450
Costos y gastos	\$ 70.140.000	\$ 66.633.000	\$ 63.301.350	\$ 60.136.283	\$ 57.129.469
Utilidad neta	\$ 1.860.000	\$ 8.967.000	\$ 16.078.650	\$ 23.212.717	\$ 30.386.981

Tabla 33 - Estado de resultados

Los ingresos anuales se calcularon multiplicando los ingresos mensuales (\$6.000.000) por 12 meses.

Se proyecta un crecimiento del 5% anual en ventas basado en el posicionamiento del negocio.

Los costos y gastos aumentan de forma moderada considerando inflación y crecimiento operativo.

El estado de resultados proyectado muestra una tendencia positiva en la rentabilidad del emprendimiento evidenciando un crecimiento progresivo en las utilidades a lo largo de los cinco años.

Se observa que el negocio es rentable desde el primer año lo cual fortalece su viabilidad financiera. Además, el crecimiento proyectado refleja el potencial de consolidación en el mercado local y la posibilidad de expansión en el mediano plazo.

Lácteos Lactikos presenta una proyección financiera favorable con capacidad de generar utilidades sostenidas y fortalecer su estructura económica en el tiempo.

5.4.3 Flujo de caja (proyectado a 5 años)

El flujo de caja permite analizar el movimiento de dinero dentro del emprendimiento evidenciando la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones. Para Lácteos Lactikos se proyecta un flujo de caja positivo basado en los ingresos por ventas y el control de costos y gastos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$72.000.000	\$ 75.600.000	\$ 79.380.000	\$ 83.349.000	\$ 87.516.450
Salidas de efectivo (costos y gastos)	\$ 70.140.000	\$ 66.633.000	\$ 63.301.350	\$ 60.136.283	\$ 57.129.469
Flujo neto de efectivo	\$ 1.860.000	\$ 8.967.000	\$ 16.078.650	\$ 23.212.717	\$ 30.386.981
Flujo acumulado	\$ 1.860.000	\$ 10.827.000	\$ 26.905.650	\$ 50.118.367	\$ 80.505.348

Tabla 34 – Flujo de caja

El flujo de caja se construye a partir de: Los ingresos proyectados por ventas, Los costos y gastos operativos del negocio y un crecimiento estimado del 5% anual en los ingresos.

No se incluyen financiamientos ni créditos lo cual refleja un escenario conservador basado en recursos propios.

El flujo de caja proyectado muestra que el emprendimiento genera efectivo positivo desde el primer año lo cual es un indicador favorable de liquidez, a medida que transcurren los años se evidencia un incremento progresivo en el flujo neto, producto del crecimiento en las ventas y la estabilidad en los costos.

El flujo acumulado refleja la capacidad del negocio para reinvertir, mejorar su infraestructura y fortalecer su operación sin necesidad de recurrir a financiamiento externo en el corto plazo, Lácteos Lactikos presenta una adecuada capacidad de generación de efectivo lo que respalda su viabilidad financiera y sostenibilidad en el tiempo.

5.5 Evaluación del proyecto

5.5.1 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite determinar la viabilidad de un proyecto de inversión al comparar el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial, este indicador permite establecer si el proyecto genera valor económico.

Para el caso de Lácteos Lactikos se toma como base:

Inversión inicial: \$15.000.000

Flujos de caja proyectados a 5 años

Tasa de descuento estimada: 10% (considerando costo de oportunidad)

Formula VAN

$$VAN = \sum (\text{Flujo de caja} / (1+i)^n) - \text{Inversión Inicial}$$

$$VAN = \$1.860.000 + \$10.827.000 + \$26.905.650 + \$50.118.367 + \$80.505.348 =$$

$$170.216.365 - 15.000.000$$

$$VAN = 170.216.365 - 15.000.000$$

$$VAN = 155.216.365$$

Año	Flujo de caja	Factor descuento (10%)	Valor presente (VAN)
1	\$ 1.860.000	0,91	\$1.692.600
2	\$10.827.000	0,83	\$8.986.410
3	\$26.905.650	0,75	\$20.179.237
4	\$50.118.367	0,68	\$3.080.489
5	\$80.505.348	0,62	\$49.913.316
Total VP			\$83.852.052

Tabla 35 – Valor presente neto

El resultado del VAN es positivo lo que indica que el proyecto genera valor por encima de la inversión inicial, esto significa que Lácteos Lactikos no solo recupera el capital invertido, sino que también produce beneficios adicionales.

En términos financieros un VAN mayor a cero confirma que el emprendimiento es viable y rentable, ya que los ingresos futuros superan los costos y la inversión inicial, presenta un VAN positivo de \$83.852.0552 lo cual evidencia que la inversión es favorable y que el negocio tiene capacidad de generar rentabilidad en el tiempo.

5.5.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de un proyecto representando la tasa de interés a la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. En otras palabras, indica el porcentaje de ganancia que genera la inversión.

Fórmula de la TIR

La TIR se obtiene cuando:

$$0 = \left(\frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \frac{F_3}{(1+TIR)^3} + \frac{F_4}{(1+TIR)^4} + \frac{F_5}{(1+TIR)^5} \right) - \text{Inversion Inicial}$$

Desarrollo:

$$0 = \frac{1.860.000}{(1+TIR)^1} + \frac{10.827.000}{(1+TIR)^2} + \frac{26.905.650}{(1+TIR)^3} + \frac{50.118.367}{(1+TIR)^4} + \frac{80.505.348}{(1+TIR)^5} - \$ 15.000.000$$

Cálculo de la TIR

Dado que la TIR no se despeja directamente se calcula mediante aproximaciones o herramientas financieras. Aplicando los flujos de caja del proyecto: $TIR \approx 89\%$

$$0 = \left(\frac{1.860.000}{(1+TIR)^1} + \frac{10.827.000}{(1+TIR)^2} + \frac{26.905.650}{(1+TIR)^3} + \frac{50.118.367}{(1+TIR)^4} + \frac{80.505.348}{(1+TIR)^5} \right) - \$ 15.000.000$$

$$0 = \left(\frac{4.821.600}{1.89} + \frac{6.062.400}{3.57} + \frac{7.365.900}{6.75} + \frac{8.791.695}{12.76} + \frac{10.243.780}{24.12} \right) - \$ 15.000.000$$

$$0 = (984.127 + 3.032.773 + 3.986.022 + 3.927.772 + 3.337.701) - \$15.000.000 = \$$$

268.395

La TIR obtenida es del 89%, lo cual indica que el proyecto genera una rentabilidad significativamente superior a la tasa de descuento utilizada (10%), esto indica que la inversión no solo es viable sino altamente atractiva, el porcentaje de TIR significa que por cada peso invertido se obtiene una rentabilidad alta superando ampliamente el costo de oportunidad.

Dado que la TIR es mayor que la tasa mínima esperada se concluye que el proyecto es financieramente viable y recomendable ya que ofrece una rentabilidad elevada frente a otras alternativas de inversión.

5.5.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos totales es decir no se generan ni ganancias ni pérdidas, este indicador permite determinar cuántas unidades se deben vender mensual para cubrir todos los costos del negocio.

Para el cálculo del punto de equilibrio por producto se distribuyen los costos fijos totales del emprendimiento (\$1.165.000) entre los tres productos principales asignando un valor aproximado de \$388.333 a cada uno con el fin de analizar su comportamiento individual dentro de la operación.

$$P.E = \frac{\text{Costo fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$P.E(\text{Cuajada}) = \frac{388.333}{20.000 - 17.940} = 188 \text{ Kg}$$

$$P.E(\text{Requeson}) = \frac{388.333}{10.000 - 2.360} = 51 \text{ Kg}$$

$$P.E(\text{Queso}) = \frac{388.333}{5.000 - 3.600} = 387 \text{ Und}$$

Los resultados muestran que el requesón alcanza el punto de equilibrio con menor volumen de ventas lo que evidencia un mayor margen de contribución. La cuajada mantiene un

equilibrio entre volumen y rentabilidad siendo el producto base del negocio. Por su parte el queso campesino requiere un mayor número de unidades para cubrir sus costos debido a su menor margen.

La distribución de costos fijos permite evidenciar que el emprendimiento es viable ya que la producción actual puede cubrir estos niveles y generar utilidad a partir de la combinación de los productos.

5.5.4 Razones Financieras

5.5.4.1 Liquidez

La liquidez es un indicador financiero que mide la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes, este indicador permite evaluar la solidez financiera y la disponibilidad de recursos para operar de manera continua.

Fórmula de liquidez (razón corriente)

$$Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

Activo Corriente: equivale al flujo de caja mensual (utilidad) \$401.800 ya que los Lácteos Lactikos se trata de un emprendimiento en etapa inicial que no presenta endeudamiento ni obligaciones financieras externas, el análisis de liquidez se realiza a partir del flujo de efectivo generado mensualmente.

Pasivo Corriente: Teniendo en cuenta que Lacteos Lactikos no presenta deudas, créditos, ni obligaciones financieras pendientes el pasivo equivale a 0.

$$Liquidez = \frac{401.800}{0} = 401.800$$

La empresa presenta una liquidez favorable, ya que no tiene deudas y genera flujo de efectivo positivo, esto le permite operar con estabilidad y cubrir sus necesidades sin recurrir a financiamiento externo.

5.5.4.2 Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador financiero que permite medir la capacidad del negocio para generar utilidades a partir de sus ingresos, este indicador muestra qué porcentaje de las ventas se convierte en ganancia.

Formula de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$$

Ingresos mensuales: \$ 72.000.000

Utilidad neta (flujo de caja): \$ 1.860.000

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1.860.000}{72.000.000} * 100 = 2.6\%$$

La rentabilidad del 2.6% evidencia que el emprendimiento genera utilidades a partir de sus ventas lo que confirma su viabilidad financiera, aunque el margen es moderado a su vez es adecuado para la etapa inicial y puede mejorar con el incremento de ventas y el control de costos.

CAPÍTULO VI Impactos

6 Impactos

6.1 Impacto económico

El emprendimiento Lácteos Lactikos genera un impacto económico positivo en el contexto local especialmente en el municipio de Pamplonita al dinamizar la actividad productiva y fortalecer la economía rural.

En primer lugar, el proyecto promueve el aprovechamiento de la materia prima local específicamente la leche lo que contribuye a generar ingresos para los productores de la región y fomenta el encadenamiento productivo, esto permite reducir intermediarios y mejorar la rentabilidad para quienes participan en la cadena de valor. Adicionalmente, la transformación de la leche en productos como cuajada, queso campesino y requesón incrementa el valor agregado lo que se traduce en mayores ingresos frente a la venta de materia prima sin procesar, este aspecto fortalece la estabilidad económica del emprendimiento y su capacidad de crecimiento.

Por otra parte, el negocio tiene potencial de generación de empleo ya sea de forma directa en la producción y comercialización o indirecta a través de proveedores y actividades asociadas las cuales contribuyendo así al desarrollo económico de la región.

Finalmente, al ser un emprendimiento formal Lácteos Lactikos aporta al cumplimiento de obligaciones fiscales, lo que representa un beneficio para el municipio mediante el pago de impuestos como el ICA y fortaleciendo los recursos públicos locales.

6.2 Impacto social

El emprendimiento Lácteos Lactikos genera un impacto social positivo en la comunidad de Pamplonita al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores locales y de las personas vinculadas a su operación. El proyecto fortalece la economía familiar de los

productores de leche al ofrecer una alternativa de comercialización más estable y directa lo que favorece ingresos más justos y constantes, esto promueve la permanencia de las actividades rurales y reduce la dependencia de intermediarios.

Asimismo, el emprendimiento impulsa la generación de empleo tanto en la producción como en la comercialización lo que representa una oportunidad para el desarrollo laboral en la región, especialmente en contextos donde las oportunidades son limitadas.

De igual forma, Lácteos Lactikos fomenta el consumo de productos frescos y artesanales contribuyendo a la seguridad alimentaria y al acceso a alimentos de calidad para la comunidad, esto fortalece la confianza del consumidor y promueve hábitos de consumo responsables.

El proyecto contribuye al desarrollo local mediante el fortalecimiento de relaciones solidarias con proveedores, clientes y la comunidad generando un impacto social basado en la confianza, la cooperación y el crecimiento conjunto.

6.3 Impacto ambiental

El emprendimiento Lácteos Lactikos reconoce la importancia de desarrollar sus actividades productivas de manera responsable con el medio ambiente especialmente por tratarse de un proceso relacionado con la transformación de productos de origen animal.

En este sentido, el principal impacto ambiental se asocia al manejo de residuos orgánicos derivados del procesamiento de la leche como el suero y otros subproductos. Para mitigar este impacto, el emprendimiento contempla el aprovechamiento de estos residuos en la elaboración de otros productos como el requesón reduciendo así el desperdicio y promoviendo el uso eficiente de la materia prima. Adicionalmente, el subproducto resultante de este proceso es utilizado en un lombricultivo lo que permite su aprovechamiento como fuente de alimentación

para lombrices contribuyendo a la producción de abono orgánico y fortaleciendo prácticas sostenibles dentro del sistema productivo.

Asimismo, se desarrollan prácticas orientadas al uso racional de recursos como el agua y la energía fundamentales en el proceso productivo siendo acciones que buscan minimizar el consumo innecesario y contribuir a una operación más sostenible.

De igual forma, se considera el adecuado manejo de residuos sólidos como empaques y materiales de limpieza promoviendo su correcta disposición y en la medida de lo posible el uso de materiales que generen menor impacto ambiental.

Finalmente, Lácteos Lactikos se compromete a cumplir con la normativa ambiental vigente y los lineamientos establecidos por las autoridades competentes como CORPONOR con el fin de garantizar una operación responsable y alineada con el desarrollo sostenible.

6.4 Riesgos (Técnico, comercial, TTHH, normativo, ambiental, otros)

El desarrollo del emprendimiento Lácteos Lactikos implica la identificación de posibles riesgos que pueden afectar su operación. A continuación, se presentan los principales riesgos clasificados por tipo junto con su respectiva descripción:

Riesgo técnico

Relacionado con fallas en el proceso productivo o en los equipos utilizados.

- Posibles fallas en equipos de refrigeración o utensilios.
- Variaciones en la calidad de la leche que afecten el producto final.
- Deficiencias en el control de procesos o en las Buenas Prácticas de Manufactura

(BPM).

Riesgo comercial

Asociado al comportamiento del mercado y la demanda.

- Disminución en la demanda de productos lácteos.
- Competencia con productos industriales o de menor precio.
- Dificultades en la comercialización o distribución.

Riesgo de talento humano (TTHH)

Relacionado con el personal que participa en el proceso.

- Falta de capacitación en manipulación de alimentos.
- Rotación de personal o falta de mano de obra.
- Errores en el proceso por desconocimiento o descuido.

Riesgo normativo

Asociado al cumplimiento de la legislación vigente.

- Incumplimiento de requisitos sanitarios exigidos por INVIMA.
- Falta de actualización frente a cambios en la normatividad.
- Sanciones por incumplimiento de obligaciones legales o tributarias.

Riesgo ambiental

Relacionado con el impacto al entorno.

- Manejo inadecuado de residuos orgánicos o vertimientos.
- Uso ineficiente de recursos como agua y energía.
- Posibles afectaciones al entorno si no se aplican buenas prácticas ambientales.

Otros riesgos

- Variación en el precio de la leche (materia prima).
- Problemas de transporte o distribución.
- Factores externos como condiciones climáticas o económicas.

La identificación de estos riesgos permite al emprendimiento anticiparse a posibles dificultades y establecer estrategias de prevención y control garantizando una operación más segura, organizada y sostenible en el tiempo.

Matriz de riesgos – Lácteos Lactikos

Tipo de riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
Técnico	Fallas en equipos de refrigeración o producción	Media	Alta	Alto	Mantenimiento preventivo y control de equipos
Técnico	Variación en la calidad de la leche	Alta	Alta	Alto	Selección de proveedores confiables y control de calidad
Comercial	Disminución de la demanda	Media	Media	Medio	Estrategias de promoción y fidelización de clientes
Comercial	Competencia con productos industriales	Alta	Media	Alto	Diferenciación por calidad artesanal y origen natural
TTHH	Falta de capacitación del personal	Media	Media	Medio	Capacitación en BPM y procesos productivos
Normativo	Incumplimiento de normas sanitarias	Baja	Alta	Medio	Cumplimiento estricto de requisitos INVIMA
Ambiental	Manejo inadecuado de residuos	Baja	Media	Bajo	Aprovechamiento del suero y uso en lombricultivo
Otros	Aumento en el precio de la leche	Alta	Alta	Alto	Negociación con proveedores y control de costos
Otros	Problemas de transporte	Media	Media	Medio	Planificación logística y rutas de distribución

Tabla 36 – Matriz de riesgos

Escala utilizada:

Probabilidad: Baja / Media / Alta

Impacto: Bajo / Medio / Alto

Nivel de riesgo: Resultado cualitativo de la combinación de ambos

Los principales riesgos del emprendimiento se concentran en el área técnica y en la variación del precio de la materia prima, los cuales pueden afectar directamente la producción y los costos. Sin embargo, mediante estrategias de control, capacitación y planificación es posible mitigar estos riesgos y garantizar la continuidad del negocio.

CAPÍTULO VII Conclusiones

7 Conclusiones

El desarrollo del estudio de mercado permitió identificar la existencia de una demanda local favorable hacia los productos lácteos artesanales evidenciando preferencias por productos frescos, de calidad y elaborados de manera tradicional lo cual respalda la viabilidad comercial del emprendimiento en el municipio de Pamplonita.

El diseño técnico y operativo del proyecto demuestra que es posible desarrollar un proceso productivo eficiente cumpliendo con las condiciones sanitarias de calidad e inocuidad requeridas para la elaboración de derivados lácteos garantizando así productos aptos para el consumo y competitivos en el mercado.

El análisis financiero evidencia que el proyecto es viable ya que genera utilidades, presenta un flujo de caja positivo y permite cubrir sus costos y gastos operativos lo que indica que Lácteos Lactikos tiene potencial para consolidarse como una alternativa productiva rentable y sostenible en el contexto local.

En términos generales el plan de negocio desarrollado para Lácteos Lactikos integra de manera coherente los componentes necesarios del emprendimiento, articulando aspectos comerciales, técnicos, legales y financieros que permiten orientar la toma de decisiones. Este ejercicio no solo evidencia la factibilidad del proyecto, sino que también constituye una herramienta práctica para su desarrollo aportando al fortalecimiento del emprendimiento como una alternativa productiva organizada con proyección de crecimiento y capacidad de adaptación a las condiciones del entorno local.

CAPÍTULO VIII Recomendaciones

8 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el desarrollo del plan de negocios se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer y garantizar la duración del emprendimiento Lácteos Lactikos: En primer lugar, se recomienda consolidar el proceso de formalización del negocio cumpliendo con todos los requisitos legales, sanitarios y tributarios especialmente los relacionados con el INVIMA y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

Es importante fortalecer las estrategias de comercialización, promoviendo los productos a través de canales locales, redes sociales y relaciones directas con los clientes, destacando el valor artesanal, la frescura y el origen natural de los productos.

En el ámbito productivo, se sugiere implementar controles más rigurosos sobre los costos y el uso de la materia prima, con el fin de optimizar los procesos, reducir desperdicios y mejorar la rentabilidad del negocio.

De igual forma, se recomienda invertir en capacitación continua, especialmente en temas de manipulación de alimentos, atención al cliente y gestión empresarial, lo que permitirá mejorar la calidad del producto y del servicio ofrecido.

En términos financieros, se aconseja llevar un control contable organizado y evaluar periódicamente los resultados del negocio, lo que facilitará la toma de decisiones y la proyección de crecimiento.

Finalmente, se recomienda continuar fortaleciendo las prácticas sostenibles, como el aprovechamiento de subproductos y el manejo adecuado de residuos, lo que no solo reduce el impacto ambiental, sino que también genera valor agregado al emprendimiento.

Referencias

- (CORPONOR)., Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental. (2023).
Lineamientos ambientales.
- (DANE), D. A. (2023). Obtenido de Encuesta nacional agropecuaria.:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuaria/encuesta-nacional-agropecuaria-ena?highlight=WyJ5IiwuMDIwXQ==#encuesta-nacional-agropecuaria>
- (DIAN), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2023). *Registro Único Tributario (RUT)*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/>
- (DIAN)., D. d. (2023). *Estatuto Tributario Nacional.*
- (DNDA)., Dirección Nacional de Derechos de Autor. (2023). *Derechos de autor en Colombia.*
Obtenido de <https://www.derechodeautor.gov.co/>
- (INVIMA), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2023). *Requisitos sanitarios para alimentos.* Obtenido de <https://www.invima.gov.co/>
- (SIC)., Superintendencia de Industria y Comercio. (2023). *Guía de propiedad industrial.*
Obtenido de <https://www.sic.gov.co/>
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos (7.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos (7.ª ed.)*. . McGraw-Hill.
- Bogotá, Cámara de Comercio de. (2023). *Guía para la formalización empresarial.* Obtenido de
<https://www.ccb.org.co/>
- Bogotá., C. d. (2023). *Asesoría para emprendedores.*
- Colombia, C. d. (2008). *Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.)*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Colombia., C. d. (2022). *Ley 2277 de 2022*.

Colombia., Congreso de la República de. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.

Comercio., S. d. (2021). *Estudio sobre el comportamiento del consumidor colombiano*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co>

DANE. (2024). *Departamento Nacional de Planeacion* . Obtenido de TerriData - Sistema de estadísticas territoriales : https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_54520.pdf

FAO. (2018). *Leche y productos lácteos en la nutrición humana*. Obtenido de <https://www.fao.org/dairy-production-products/es/>

FAO. (2020). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Cadenas de valor agroalimentarias y desarrollo territorial.

Fedegán. (2021). *Informe del sector ganadero colombiano*. Obtenido de Federación Colombiana de Ganaderos.

Fedegán. (2022). *Federacion Colombiana de Ganaderos* . Obtenido de Panorama de la cadena láctea en Colombia: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/fedegan-presenta-la-hoja-de-ruta-para-la-ganaderia-en-colombia-2022-2026>

Gitman, L. J. (2016). Principios de administración financiera. . En L. J. Gitman. Pearson.

Rural, M. d. (2022). *Cadena productiva láctea en Colombia*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/paginas/default.aspx>

rural, M. d. (2023). *Cadena productiva láctea en Colombia*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/CadenaLactea/Paginas/inicio.aspx>

Rural, O. d. (2019). *Universidad de La Salle*. Obtenido de Dinámicas productivas rurales en Colombia.

Rural., M. d. (2006). *Decreto 616 de 2006*.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.

Social., M. d. (1997). *Decreto 3075 de 1997*.

Social., M. d. (2013). *Resolución 2674 de 2013*.

Sociedades, S. d. (2022). *Sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.)*. Obtenido de

<https://www.supersociedades.gov.co/>

Sociedades., S. d. (2022). *Guía de buenas prácticas empresariales*.

Trabajo., Ministerio del. (2023). *Normativa laboral en Colombia*.

Anexos



Anexo No. 2