



FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA

GUÍA PARA LA PRESENTACION DE ANTEPROYECTO DE GRADO EN LA
MODALIDAD MONOGRAFIA

ESPECIALIZACIÓN EN: GERENCIA DE PROYECTOS				
INFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO				
Nombre	Cedula	Email	Teléfonos	Grupo
PAULA ANDREA ARIAS GARCIA	21562788	pariasgarci@uniminuto.edu.co parigar@hotmail.com	3003194125	1
JAIRO JOSE MARTINEZ MONTERROSA	92546963	jmartine103@uniminuto.edu.co jairojmtz@gmail.com	3003195737	1
CARLOS ENRIQUE ARANGO VELEZ	8028809	carangovele@uniminuto.edu.co carlosarango@ingenieros.com	3127964483	1

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS
Y CONSULTORIA ENFOCADA EN BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)
PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
EN MEDELLIN Y EL VALLE DE ABURRA.

CARLOS ENRIQUE ARANGO VÉLEZ
JAIRO JOSE MARTINEZ MONTERROSA
PAULA ANDREA ARIAS GARCIA

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
MAYO 2016

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS
Y CONSULTORIA ENFOCADA EN BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
(BPM) PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS EN MEDELLIN Y EL VALLE DE ABURRA.

CARLOS ENRIQUE ARANGO VÉLEZ
JAIRO JOSE MARTINEZ MONTERROSA
PAULA ANDREA ARIAS GARCIA

Trabajo de final para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Ricardo León Villa Palacio

Magister en Administración

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
MAYO 2016

AGRADECIMIENTOS

*Al asesor Ricardo León Villa por el acompañamiento durante la elaboración de este trabajo.
Jairo, Carlos y Paula.*

Tabla de contenido

PORTADA.....	ii
CONTRAPORTADA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
Tabla de contenido	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Lista de Gráficos	x
0. INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Descripción del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	6
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. JUSTIFICACION.....	7
4. MARCO TEORICO	10
4.1 Marco Referencial	10
Servicios de Asesoría y consultoría.....	10
Definición y características de la Micro y Pequeña empresa en Colombia.....	12

Sector de Elaboración de Alimentos y Bebidas en Colombia	14
Sector de Alimentos y Bebidas en Antioquia	16
4.2 Marco Legal.....	17
Normativa sanitaria vigente para las empresas de alimentos	17
4.3 Marco conceptual	19
5. DISEÑO METODOLÓGICO	20
5.1. Enfoque:.....	23
5.2. Tipo de estudio:	24
5.3. Método de estudio:	25
5.4. Población y muestra:	25
5.5. Variables o categorías de análisis:	27
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información:	28
6. ESTUDIOS Y RESULTADOS.....	29
6.1 Estudio de mercado	29
6.1.1 Análisis del sector.....	30
6.1.2 Definición del segmento de mercado	35
6.1.3 Análisis de la competencia	35
6.1.4 Análisis de las 4P de Mercados.	37
6.1.5 Estimación de la demanda	47
6.2 Estudio Técnico	63

6.2.1 Tamaño	63
6.2.2 Localización.....	69
6.2.3 Ingeniería del proyecto	72
6.3 Estudio Legal y Administrativo.....	77
6.3.1 Estudio legal	78
6.3.2 Estudio Administrativo.....	79
6.4 Estudio Financiero	92
6.4.1. Inversiones:.....	92
6.4.2. Proyección de Ingresos.....	95
6.4.3. Proyección de gastos:	98
6.4.4. Presupuesto de Egresos por Nomina	99
6.4.5. Proyección de Pérdidas y Ganancias (PYG)	101
6.4.6. Flujo de Caja.....	102
6.4.7. Balance General.....	103
6.4.8. Flujo de fondos proyectado.	104
7. CONCLUSIONES	106
8. BIBLIOGRAFIA.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variables e indicadores para el estudio de factibilidad.</i>	27
Tabla 2 <i>Rango de precios establecidos por la competencia</i>	42
Tabla 3 <i>Tarifas establecidas por la empresa</i>	43
Tabla 4. <i>Conceptos sanitarios en las pequeñas y micro empresas del Valle de Aburrá.</i>	49
Tabla 5. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 1 de la encuesta.</i>	50
Tabla 6. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 2 de la encuesta.</i>	51
Tabla 7. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 3 de la encuesta.</i>	52
Tabla 8. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 4 de la encuesta.</i>	53
Tabla 9. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 5 de la encuesta.</i>	54
Tabla 10. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 6 de la encuesta.</i>	56
Tabla 11. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 7 de la encuesta.</i>	56
Tabla 12. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 8 de la encuesta.</i>	57
Tabla 13. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 9 de la encuesta.</i>	58
Tabla 14. <i>Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 10 de la encuesta.</i>	60
Tabla 15. <i>Estimaciones para el primer año de funcionamiento</i>	62
Tabla 16. <i>Muebles y enseres necesarios para la prestación del servicio</i>	65
Tabla 17. <i>Recursos para la prestación del servicio de Asesoría y Consultoría.</i>	72
Tabla 18 <i>Hoja de costos de los servicios ofrecidos</i>	73
Tabla 19. <i>Análisis FODA de la empresa</i>	81

Lista de Figuras

Figura 1 Alternativa Sector Suramericana	70
Figura 2. Alternativa Sector Aguacatala	70
Figura 3. Alternativa Sector Conquistadores	71
Figura 4. Flujograma de los procesos.....	77
Figura 5. Distribución física de la oficina del proyecto	77
Figura 6. Organigrama.	85
Figura 7. Inversiones presupuestadas.....	94
Figura 8. Proyección de ingresos	97
Figura 9. Proyección de Gastos.....	99
Figura 10. Presupuesto de egresos por nomina	100
Figura 11. Proyección del PYG.....	101
Figura 12. Flujo de caja.....	102
Figura 13. Balance General.....	103
Figura 14. Flujo de Fondos	104

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Proporción de micro y pequeñas empresas en el Valle de Aburrá.....	27
Gráfico 2. % Participación valle de aburra en las empresas de alimentos en Antioquia	48
Gráfico 3. Porcentaje de participación en el mercado según el tamaño de las empresas.....	50
Gráfico 4. Porcentaje de participación en el mercado según la ubicación.....	51
Gráfico 5. Porcentaje de participación en el mercado según el producto.....	53
Gráfico 6. Porcentaje de participación profesional en las empresas.....	54
Gráfico 7. Factores influyentes en la contratación de asesoría.....	55
Gráfico 8. Porcentaje de asesorías profesionales en las empresas.....	56
Gráfico 9. Porcentaje de asesorías de profesionales independientes y empresas de asesoría.....	57
Gráfico 10. Porcentaje de empresas dispuestas a contratar los servicios de asesoría.....	58
Gráfico 11. Costo que estarían dispuestas las empresas productoras a pagar por los servicios de asesoría.....	59

0. INTRODUCCIÓN

La expansión de los mercados y la flexibilización de las empresas para atender los cambios constantes del entorno y poder satisfacer de forma eficiente y efectiva las necesidades de los clientes en la actualidad, se ha convertido en uno de los retos y puntos de mira de las organizaciones actuales, quienes trabajan de forma incesante en generar estrategias que les permitan ser competitivas en el mercado y lograr la fidelización de los clientes. Teniendo en cuenta este contexto, las organizaciones que logren penetrar nuevos mercados accederán a grandes oportunidades, contribuirán al aumento del flujo de capital y recursos (tecnología, infraestructura, recurso humano, conocimiento) y lograrán alcanzar a potenciales clientes con los que podrán ampliar sus horizontes empresariales.

Se pretende realizar un estudio de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultoría enfocada en buenas prácticas de manufactura (BPM) para micro y pequeñas empresas productoras de alimentos y bebidas en Medellín y el Valle de Aburrá. A su vez se realiza un estudio de mercados en la región para establecer la tendencia de la demanda y de la oferta del producto, como el perfil de la competencia que existe actualmente a nivel nacional.

Con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia de Proyectos y las herramientas manejadas, se elabora un estudio financiero y se evalúa

durante el horizonte de cinco años para establecer la viabilidad del proyecto, con miras a obtener los recursos para la puesta en marcha. Para el desarrollo del estudio de factibilidad en la creación de una empresa de asesoría técnica a empresas productoras de alimentos, se debe realizar una adecuada revisión teniendo en cuenta las diferentes fuentes de información disponibles, para obtener un censo de empresas que requieran el servicio en Medellín y Valle de Aburrá (Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa). Además, mediante el estudio de mercado se debe identificar y definir el entorno con sus alternativas y riesgos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El Ministerio de Salud y Protección Social en Colombia, define salud pública como la responsabilidad estatal y ciudadana de protección de la salud como un derecho esencial, individual, colectivo y comunitario logrado en función de las condiciones de bienestar y calidad de vida. Teniendo en cuenta que la normativa sanitaria define alimento como todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesaria para el desarrollo de los procesos biológicos, se puede resaltar que la producción de alimentos juega un papel primordial dentro de la salud pública ya que influye directamente en el bienestar del ser humano, es así como el código sanitario nacional, Ley 9 de 1979, incluye en su capítulo V la producción y fabricación de alimentos reglamentada por la

Resolución 2674 de 2013, la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir toda persona natural o jurídica que se dedique a procesar, distribuir y vender alimentos.

La Resolución 2674 de 2013 establece:

“Artículo 24. Obligatoriedad de profesional o personal técnico. Los establecimientos que fabriquen, procesen, elaboren o envasen alimentos de alto riesgo en salud pública, deben contar con los servicios de tiempo completo de personal técnico idóneo en las áreas de producción y control de calidad de alimentos, quien debe tener a cargo el programa de capacitación del personal manipulador de alimentos.

Parágrafo. Los establecimientos que fabriquen, procesen, elaboren o envasen alimentos de riesgo medio o bajo en salud pública, deben contar con los servicios de personal técnico idóneo en las áreas de producción y control de calidad de alimentos, quien debe tener a cargo el programa de capacitación del personal manipulador de alimentos.”

Es así como las empresas procesadoras de alimentos independientemente de su tamaño y de la clasificación del riesgo de los alimentos que procese requieren no solo contar con conocimientos acerca de producción, sino también de aseguramiento de calidad de sus procesos que garanticen la inocuidad de todos sus productos y se minimice el riesgo de influir de manera negativa en la salud pública de la población. Para esto se requiere de profesionales en el área, que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos y a controlar mediante los principios de

Buenas Prácticas de Manufactura todo aquello que represente riesgo para la salud del consumidor.

Corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima realizar las acciones de Inspección, vigilancia y Control a los establecimientos dedicados a elaboración y fabricación de alimentos en el territorio nacional. Cabe anotar que estas acciones son aplicadas a todo tipo de empresa independiente de su tamaño y nivel de producción. Para estas labores el Instituto cuenta con nueve Grupos de Trabajo Territorial, entre ellos el correspondiente a Antioquia y Chocó, con sede en Medellín. Según datos suministrados por el Invima, hasta Diciembre del año 2015 se reportan 8131 empresas de alimentos vigiladas a nivel nacional, en Antioquia y Chocó 1218 empresas en total, es decir el 15%. En Medellín y el Valle de Aburrá se encuentran ubicadas 786 empresas de alimentos correspondientes al 64% de las empresas vigiladas por este Grupo Territorial.

No es un secreto que en Colombia, las empresas grandes y algunas medianas, son quienes tienen la posibilidad de contar con profesionales idóneos encargados de todos sus procesos, caso distinto a las pequeñas y micro empresas que no cuentan con el recurso económico suficiente que les permita tener vinculado de tiempo completo a un profesional que pueda realizar como parte de sus funciones específicas, el monitoreo de los procesos, garantizando el cumplimiento de los requisitos sanitarios en la producción y la implementación de sistemas de control que favorezcan el aseguramiento de la calidad de los procesos garantizando la inocuidad de todos los productos. Sin embargo, en la mayoría de los casos en las medianas, pequeñas y

micro empresas que tienen la posibilidad de contar con los servicios de un profesional, éste se dedica solo a la parte de producción dejando a un lado el aseguramiento de la calidad.

Es así, como los incumplimientos a la norma por parte de estas empresas son más comunes, lo que se puede convertir en medidas sanitarias aplicadas por parte de las entidades de control, que acarrearán procesos sancionatorios con multas monetarias. Esto además se ve reflejado en la calidad de los productos, bajo crecimiento de la empresa, inversiones inadecuadas en infraestructura, equipos, procesos, entre otros. Es por esto que la primera opción es contratar un profesional asesor que documente los planes y programas requeridos y les acompañe de manera transitoria. Este proceso no es fácil ya que los propietarios o representantes de las empresas no tienen la claridad ni el conocimiento suficiente para encontrar el profesional adecuado.

Por otra parte, una de las opciones laborales más comunes de los profesionales en Ingeniería de alimentos, principalmente los recién egresados, es dedicarse a la asesoría de empresas que en ocasiones son asesorías rápidas, momentáneas, puntuales e informales, lo que las convierte en poco asertivas al no representar un mejoramiento continuo para las empresas.

Las asesorías en las empresas de alimentos se convierten en una actividad informal que realizan en su mayoría profesionales independientes que buscan ingresos ven esta labor como una oportunidad temporal de negocio, sin embargo en el mercado no se encuentran empresas bien

constituidas, consolidadas y reconocidas que brinden un servicio integral con idoneidad a todas las actividades productivas referentes a alimentos.

1.2 Formulación del problema

¿Es factible técnica y económicamente la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la asesoría y consultoría enfocada en buenas prácticas de manufactura (BPM) a las micro y pequeñas empresas productoras de alimentos y bebidas en Medellín y el Valle de Aburrá (Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa)?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultoría enfocada en buenas prácticas de manufactura (BPM) que preste sus servicios profesionales a las micro y pequeñas empresas productoras de alimentos en la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado que permita analizar e identificar las características del sector, competencia, producto, precio, plaza y estrategias de comercialización de la

empresa en Medellín y el Valle de Aburrá (Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa).

- Realizar el estudio técnico para definir concretamente los aspectos y límites que tiene el servicio de asesorías.
- Realizar el estudio legal y organizacional con el fin de analizar los aspectos legales y administrativos que se requieren para la prestación del servicio.
- Evaluar financieramente los costos y beneficios relacionados con el proyecto y así determinar si es factible y rentable económicamente su implementación.

3. JUSTIFICACION

En Colombia la Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional, y los demás Decretos y Resoluciones que la complementan, adicionan o modifican, establecen las normas específicas a las que debe sujetarse los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten. Para esto las empresas deben cumplir con

cada uno de los requisitos a los que haya lugar y que le permitan garantizar su adecuado funcionamiento. El Ministerio de Salud y Protección Social a través del Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos – Invima es quien se encarga de vigilar y controlar el cumplimiento de la norma velando y promoviendo la salud de la población.

Es así como las empresas productoras de alimentos deben buscar mecanismos de mejora continua y asegurar la calidad e inocuidad de sus productos, desde el adecuado diseño de sus instalaciones locativas hasta la implementación de controles en sus procesos. Para esto no solo se requiere el conocimiento de la norma sino también la formación profesional para ejecutar e interpretar las necesidades de la empresa.

Existen dos factores que no facilitan el cumplimiento de la norma, principalmente por parte de las micro y pequeñas empresas, el primero es el desconocimiento por parte de los empresarios que en su mayoría son empresas familiares y parten de una idea de negocio o de una experiencia empírica, pero no cuentan con la formación profesional o específica en el tema y la segunda es el factor económico que no permite vincular a la empresa de forma permanente un profesional que acompañe sus procesos productivos y aseguramiento de la calidad.

La mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en el Valle de Aburrá, que independientemente de su tamaño pueden llegar a tener volúmenes de producción considerables y pueden abastecer no solo el mercado local sino también otros municipios de la región

convirtiéndose en un riesgo para la salud pública si no se cuenta con los controles en los procesos que garanticen la inocuidad de los productos.

Teniendo en cuenta estas necesidades cobra importancia la creación de una empresa de prestación de servicios de asesorías que oriente, implemente, documente y se haga cargo del monitoreo de los procesos de las empresas que no pueden acceder a un profesional de tiempo completo o que cuentan con este pero no tiene el enfoque, tiempo, manejo o conocimiento necesario para encargarse del aseguramiento de la calidad, factores que se deben considerar en todo momento por su gran impacto sanitario y socioeconómico ya que son estas empresas las que presentan mayor incumplimiento a la norma y por ende las más sancionadas. Es por esto que se considera que mediante la asesoría técnica y la capacitación en la temática referente a producción de alimentos con buenas prácticas de manufactura se garantiza alimentos inocuos que cumplan los parámetros de calidad y sean aptos para el consumo humano, garantizando la integridad de las personas y por otro lado el crecimiento de estas empresas en su sector.

Con el cumplimiento de la norma por parte de las empresas productoras de alimentos se fortalece el país, se aumenta el estatus sanitario, hay un crecimiento de la industria nacional y crecen las oportunidades de abrir mercados en el exterior cumpliendo con las expectativas de los países desarrollados. Además de generar calidad de vida en los consumidores disminuyendo el riesgo de intoxicaciones y de Enfermedades transmitidas por alimentos (ETA).

Por otra parte, se puede convertir en una posibilidad de experiencia laboral para los profesionales recién graduados que mediante la orientación de un profesional con trayectoria en el sector y conocimiento normativo puedan llevar a cabo la asesoría y acompañamiento a estas empresas productoras de alimentos por medio de una organización bien constituida que sea garantía ante el empresario.

4. MARCO TEORICO

4.1 Marco Referencial

Servicios de Asesoría y consultoría

En términos generales la asesoría es el conjunto de instrumentos intermediarios que necesita todo administrador moderno, en cualquier campo del sector público o privado, para llevar adelante y alcanzar las metas operativas del organismo bajo su dirección. El principal beneficio que reporta la asesoría a quien acude a ella es la ayuda que otorga a la hora de resolver dudas específicas en el área de interés. El motivo de creación de la asesoría ha sido precisamente éste, el de ayudar a las personas u organizaciones, en aquello en lo que presentan dificultades o en lo que siempre ha constituido para ellos un problema. Existen varias clases de asesorías la asesoría integral, la asesoría especializada y la asesoría puntual. Las dos primeras son las clases

de asesoría que presta las multinacionales de consultoría, mientras la asesoría puntual es aquella a la que se dedican las pequeñas empresa nacionales en el mercado.

Por su parte la consultoría es un servicio profesional prestado por empresas, o por profesionales en forma individual –conocidas como consultoras o consultores respectivamente– con experiencia o conocimiento específico en un área, asesorando personas, asesorando a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (1993) “la consultoría en primer lugar se puede definir como un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas”.

La consultoría es un servicio consultivo, es decir que no se contratan consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores. Su papel es el de actuar como asesores con responsabilidad por la calidad o integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Por otra parte, la

consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. Los beneficios que se presentan gracias a la consultoría empresarial son los siguientes:

- Salva a empresas de situaciones económicas complicadas y consigue su reflatamiento.
- También abre nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Racionaliza los equipos humanos.
- Propone el lanzamiento de nuevos productos o la eliminación de algunos obsoletos.
- Valoriza las empresas.

Definición y características de la Micro y Pequeña empresa en Colombia

En Colombia existe la Ley 590 del 2000 para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa el cual las clasifica de la siguiente manera:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana Empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según la Encuesta Anual Manufacturera de 2014 las MIPYME representan un 91.6% de los establecimientos, el 47,5% del empleo; el 41,8% de la producción manufacturera; el 40,8% de los salarios y el 31,4% del valor agregado. Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos. Basados en datos de la Cámara de Comercio de Medellín para el año 2012 en la industria manufacturera de Antioquia el 87,6 % corresponden a microempresas, el 8,7 % pequeñas, el 2,6 % medianas y el 1,2 % grandes.

Las Mipymes aportan al crecimiento económico del país, sin embargo enfrentan problemas internos y externos que en ocasiones no les permite continuar con su funcionamiento o retrasar sus procesos de mejora y fortalecimiento, una de las características es que en su mayoría este tipo de empresas pertenece a los estratos 1,2 y 3; Los problemas a los que se enfrentan son:

- Restricciones al crédito

- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Formalización y absorción de nuevas tecnologías
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- La deficiente infraestructura física
- Falta de asociatividad empresarial
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales
- La inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio
- La delincuencia común.

Sector de Elaboración de Alimentos y Bebidas en Colombia

Según la Resolución 2674 de 2013 una fábrica de alimentos como el establecimiento en el cual se realiza una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a fraccionar, elaborar, producir, transformar o envasar alimentos para el consumo humano.

Mediante la Resolución 066 de 31 de Enero de 2012, en Colombia las fábricas de alimentos están clasificadas según los grupos industriales CIU así:

- 101 Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
- 102 Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
- 103 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
- 104 Elaboración de productos lácteos
- 105 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
- 106 Elaboración de productos de café
- 107 Elaboración de azúcar y panela
- 108 Elaboración de otros productos alimenticios
- 110 Elaboración de bebidas

Según la Encuesta Anual Manufacturera de 2014 las actividades de procesamiento y elaboración de alimentos aportan el 17,3 % de los establecimientos, el 24,4% del personal ocupado, una producción de 29,1% y un valor agregado de 37.1%.

La Norma Sanitaria Colombiana para la fabricación de alimentos es liderada por el Título V de la Ley 9 de 1979 considerada como el Código Sanitario Nacional, seguida por la Resolución 2674 de 2013 que establece los requisitos sanitarios generales que debe que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las

personas. Sin embargo, existen Decretos y Resoluciones que establecen algunos requisitos específicos para cada industria como lo son Leche y Derivados Lácteos, Productos de la pesca, Frutas procesadas, hortalizas y tubérculos, Carne y Derivados cárnicos, Vinagre, Sal, Especias, Panela, alimentos de baja acidez o acidificados envasados herméticamente, grasas y aceites, agua potable tratada para consumo humano, miel de abeja, salsas como salsa de tomate, mayonesa y mostaza, alimentos especiales como fórmulas para lactantes y para diabéticos, bebidas alcohólicas y aditivos alimentarios. Por otra parte la Resolución 719 de 2015 clasifica los alimentos de acuerdo con el riesgo asociado a la salud pública; alto, mediano y bajo; dividiéndolos en Grupos, Categorías y Sub categorías, y así a su vez a las empresas fabricantes.

Es así como el cumplimiento a la norma se hace complejo por la falta de conocimiento e interpretación de cada una de ellas según el alimento a procesar. Esta vigilancia al cumplimiento le corresponde al Ministerio de Salud y Protección Social por Medio del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA.

Sector de Alimentos y Bebidas en Antioquia

En el año 2013 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), calificó a Antioquia como uno de los departamentos más competitivos de Colombia teniendo en cuenta aspectos como fortaleza de la economía, capital humano, infraestructura, seguridad, ciencia y tecnología, y gestión y finanzas públicas. Por lo tanto se puede considerar que

Antioquia juega un papel importante en el sector económico a nivel nacional. Dentro de estos sectores se puede resaltar el manufacturero en el cual se encuentra incluida la elaboración de alimentos y bebidas, en Antioquia según la encuesta manufacturera realizada por el DANE para el año 2009 dentro del sector manufacturero la elaboración de productos alimenticios y bebidas tuvo un valor agregado del 29% y un personal ocupado del 16%. A Diciembre de 2010, en Medellín y el valle de Aburrá se ubicaban un 69 % de las empresas de Antioquia.

4.2 Marco Legal

Normativa sanitaria vigente para las empresas de alimentos

Las empresas dedicadas a la fabricación y procesamiento de alimentos en el territorio nacional, deben cumplir con los requisitos establecidos en las normas expedidas por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, las generales se mencionan a continuación:

Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional, en el Título V se establecen las normas específicas a que deberán sujetarse:

- a. Los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten;

- b. Los establecimientos industriales y comerciales en que se realice cualquiera de las actividades mencionadas en este artículo, y

- c. El personal y el transporte relacionado con ellos.

Resolución 2674 de 2013: Por la cual se subroga el Decreto 3075 de 1997, tiene como objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir diferentes sectores relacionados con alimentos, así como los requisitos para los permisos o registros sanitarios de alimentos.

Resolución 5109 de 2005: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Resolución 333 de 2011: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

4.3 Marco conceptual

Alimento Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos, incluyendo bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia.

Buenas prácticas de manufactura Son los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Fabrica de alimentos Es el establecimiento en el cual se realiza una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a fraccionar, elaborar, producir, transformar o envasar alimentos para el consumo humano.

Inocuidad de alimentos Es la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y consuman de acuerdo con el uso al que se destina.

Invima Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, creado por la Ley 100 de 1993, como una entidad adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, con el fin

de realizar acciones de inspección, vigilancia y control a los fabricantes de alimentos, medicamentos, cosméticos, dispositivos médicos y otros productos de uso y consumo humano.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio de factibilidad es un análisis comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes, para este caso por medio de encuestas virtuales estructuradas para una muestra poblacional con el fin de evaluar la pertinencia del desarrollo del proyecto y seguidamente poder tomar la mejor decisión sobre su implementación. Los componentes de este estudio de investigación profundizan en cuatro análisis que se describen a continuación:

- **Diseño Metodológico del Estudio de Mercados:**

El estudio de mercado tiene como finalidad conocer si existe o no una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción o prestación de servicios. Los resultados sirven como proyecciones para asegurar las inversiones, basándose en un mercado potencial que hace factible la venta para recuperar el capital y tener flujo de caja, seleccionando procesos, recursos y efectuando estimaciones económicas. Los aspectos que se analizan en el estudio de mercado son:

- **Análisis del sector:** en este se estudia cual es el sector en el que se va a desarrollar el proyecto, su crecimiento, quién es el consumidor sus preferencias, hábitos de consumo, demanda del mercado del proyecto actual y proyectado.

- **Definición de segmento de mercado:** corresponde a describir el mercado meta seleccionado por la empresa para ofrecer sus servicios. Grupo de clientes potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

- **Análisis de la competencia:** se estudian los competidores, la oferta que hay en el mercado, sus características, ventajas y desventajas.

- **Análisis de las 4 P del mercado:** consiste en el análisis de los siguientes aspectos

Producto: se describe en qué consiste y cuáles son sus características.

Precio: lo que en general se está cobrando por el servicio y lo que el cliente está pagando por este

Promoción: estrategias y mecanismos que se emplean para abordar el mercado

Plaza: plantea la importancia, características y aspectos relevantes del lugar en la que se desarrolla el proyecto.

- **Estimación de la demanda:** consiste en estudiar las características de los clientes potenciales, la necesidad y la respuesta de estos con respecto al servicio ofrecido, proyectar que tanto están dispuestos a contratarlo y en qué condiciones, para así estimar que porción de esta demanda va a atender la empresa.

- **Diseño Metodológico del Estudio Técnico:**

Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y el costo de las operaciones pertinentes. Aquí se tiene en cuenta: el tamaño del proyecto, en donde se determina cual va a ser su cobertura y capacidad de atención; la localización en la cual se identifica el lugar en donde se va a estar ubicado, sus características y como afectan o favorecen el proyecto; finalmente la Ingeniería del proyecto en donde se describen los permisos, licencias, contratos, recursos tecnológicos, entre otros.

- **Diseño Metodológico del Estudio Legal y Administrativo:**

En este estudio se analizan a fondo los requisitos legales para el funcionamiento del proyecto asociándolos al sector, también se determinan aspectos como: misión, visión, estructura administrativa, procesos, aspectos laborales y recursos humanos.

- **Diseño Metodológico del Estudio Financiero:**

Como afirma Sapag (2010) en esta fase se ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, se elaboran los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y así determinar su rentabilidad.

Según Méndez (2014) Este estudio permite cuantificar el proyecto en términos económicos, determinar la magnitud de las inversiones según su categoría: inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo. De acuerdo al monto de la inversión y la disponibilidad de los recursos se evalúan alternativas y se selecciona la más conveniente.

5.1. Enfoque:

El enfoque empleado en el desarrollo de este estudio de factibilidades mixto ya que se realiza investigación cualitativa y algunos aspectos cuantificables. El enfoque cualitativo se hace

por medio de la investigación y el análisis de la demanda, necesidades y características del sector, así como la oferta, competencia, entre otros.

La recolección de información y la medición final se hace a través de encuestas virtuales aplicadas a una muestra poblacional significativa de micro y pequeñas empresas del Valle de Aburrá dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas.

5.2. Tipo de estudio:

En el desarrollo del estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías enfocada en buenas prácticas de manufactura (BPM) para micro y pequeñas empresas productoras de alimentos y bebidas en Medellín y el Valle de Aburrá, se utilizan los tipos de investigación analítica y descriptiva; analítica, porque se hace un análisis de causa y efecto con el propósito de determinar la factibilidad para la creación de la empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría, el análisis de los efectos que tendrá en el entorno económico, social y cultural de las empresas de Medellín y el Valle de Aburrá. Descriptiva, ya que se utilizan técnicas para la recolección de información identificando características del universo que conforma la investigación, estableciendo comportamientos concretos para así poder asociarlos a los resultados de la investigación.

5.3. Método de estudio:

El método de estudio empleado es empírico, de análisis y síntesis. Para el empírico se hace una aplicación de los conocimientos que se tienen de acuerdo al punto de vista subjetivo, basados en la observación. Para el análisis se manejan los juicios y el proceso de conocimiento se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la problemática planteada, se puede establecer la relación causa-efecto del tema objeto de estudio. En la síntesis se considera el problema planteado como un todo.

5.4. Población y muestra:

- **Población:** Todas las pequeñas y micro empresas productoras de alimentos y bebidas ubicados en la ciudad de Medellín y municipios del Valle de Aburrá, vigiladas por el Invima, las cuales requieren mantener controlados sus procesos para garantizar un producto de calidad e inocuidad. Tomando como referencia el censo de empresas vigiladas por el Invima hasta Diciembre de 2015, la muestra corresponde a 677 empresas de las cuales 500 son micro y 177 son pequeñas (ver estimación de la demanda).

- **Muestra:** La muestra corresponde a un subgrupo de la población, esta población presenta características que permiten que se agrupe en dos categorías, la primera por municipios y la segunda por su tamaño micro o pequeñas. Por lo tanto, el tipo

de muestreo empleado es el estratificado proporcional ya que es el más utilizado cuando la población tiene estas características. Realizando un análisis, este tipo de muestreo se hace más manejable estratificando la muestra según el tamaño de empresa puesto que se tendría que calcular 10 proporciones si se estratifica por municipio.

De acuerdo a lo anterior se calcula el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(Z^2 pqN)}{(N-1) e^2 + Z^2 pq}$$

Donde N= Tamaño de la población, p= Probabilidad de Éxito, q= Probabilidad de fracaso, e= Error de muestreo y n= Tamaño de la muestra, Z= nivel de confianza

Utilizando los siguientes datos; N=677; p= 0,5; q= 0,5; e=0,1 y Z=1,96 (correspondiente a 95% de confianza), se obtiene un tamaño de muestra n= 84

Luego se establecen los subgrupos o estratos y se determina la fracción del muestreo por estrato multiplicando el tamaño de la muestra (n=84) por el % de participación de cada estrato (micro empresas 73,9% y pequeñas empresas 26,1%).

Obteniendo los siguientes resultados:

Para n= 84

Grupo 1= 62 micro empresas a encuestar

Grupo 2= 22 pequeñas empresas a encuestar

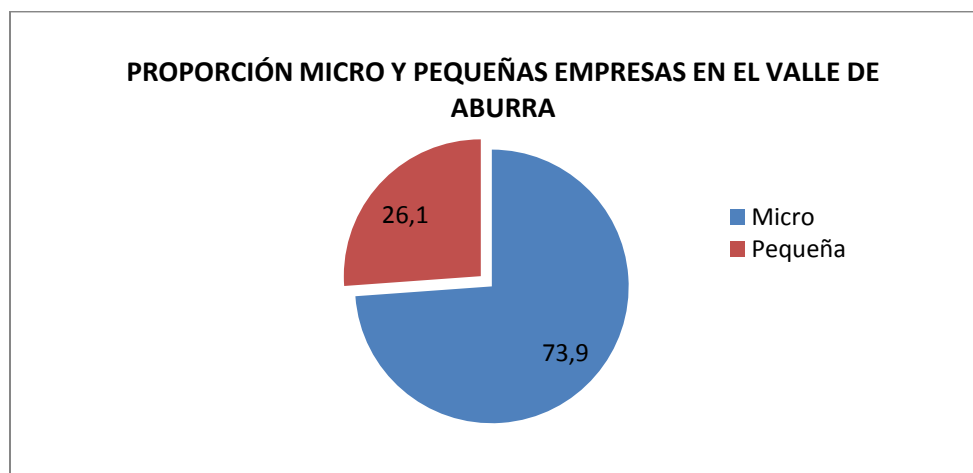


Gráfico 1. Proporción de micro y pequeñas empresas en el Valle de Aburrá

Fuente: Invima, 2015

5.5. Variables o categorías de análisis:

Tabla 1 Variables e indicadores para el estudio de factibilidad.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Cobertura geográfica de clientes potenciales	Pequeñas y micro empresas productoras de alimentos y bebidas que no cuentan con asesoría profesional	Crecimiento de la Demanda.	>= al 5% anual
Horas demandas del servicio	Número de horas requeridas al año por empresa para la prestación del servicio de asesoría.	Crecimiento de la Demanda.	Horas programadas/ Horas ejecutadas=100%

Fuente: creación de los autores

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información:

5.6.1 Técnicas:

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos están conformadas por dos componentes, como fuente de información primaria la encuesta y como fuente secundaria revisión documental en internet, entidades como Invima, DANE e ICBF.

- **Encuesta virtual:** Se efectúan encuestas virtuales sobre una muestra poblacional de empresas ubicadas en el municipio de Medellín y el Valle de Aburrá, con el fin de recolectar información que contribuya al objetivo de la investigación.
- **Revisión documental:** bases de datos, documentos en línea, proyectos similares.

5.6.2 Instrumentos:

- **Cuestionario implementado en una plataforma virtual de libre acceso:** La encuesta está conformada por 10 preguntas, por medio de un formulario virtual elaborado en la herramienta de Gmail llamado formulario Docs.google, dicho formulario fue enviado vía correo electrónico de cada una de las pequeñas y micro empresas productoras de alimentos que se ubican en Medellín y el Valle del Aburra.

El listado de los clientes potenciales junto con sus correos electrónicos fue extraído del directorio telefónico, de internet.

5.6.3 Análisis de información:

Información Documental

Para el análisis de la información documental se realizó una etapa de búsqueda o rastreo, lectura, etapa de clasificación según la relación con el tema, etapa de selección de los documentos mas pertinentes y la extracción de la información útil.

Análisis de la información de la encuesta

Los resultados de la encuesta son recopilados, tabulados y analizados por medio de gráficos.

6. ESTUDIOS Y RESULTADOS

6.1 Estudio de mercado

6.1.1 Análisis del sector

Características del sector de prestación de servicios

Como lo afirma Hill (1977) La actividad económica de servicios se define como el valor agregado que aporta directamente a otros sectores o a la producción de bienes de otros sectores.

Según la OMC y la OECD existen 11 tipos de prestación de servicios, entre ellos Servicios a las empresas consistente en la provisión de experiencia especializada relacionada con el conocimiento (Jurídicos, médicos, etc.); consultoría en instalación de equipo, procesamiento de datos y de bases de datos; investigación en ciencias naturales, sociales y humanidades; transferencia temporal o definitiva de bienes raíces o propiedades; arrendamiento de medios de transporte sin tripulación; y apoyo a las empresas en diferentes áreas (Publicidad, pesca, minería, energía, limpieza de edificios)

El proyecto está ubicado en el sector económico de prestación de servicios por tratarse de asesoría técnica y consultoría. Este sector no representa un porcentaje significativo en el desempeño de la economía nacional ya que sectores como el financiero, comercio, manufacturero y construcción están por encima de este, no obstante es un sector que ha tenido un crecimiento importante; además, se dificulta obtener una información específica ya que no se discrimina el

tipo de prestación de servicio o asesoría, en este caso a empresas de alimentos y por lo tanto no es probable obtener datos acerca de este sector en específico.

Sin embargo, es necesario mencionar que en general la situación económica del país está de una u otra forma ligada a la creación de empresa y al desarrollo de proyectos, depende de varios factores que aun generan un ambiente de incertidumbre como lo son la inestabilidad del dólar que conlleva al aumento de la inflación, pero aun así según Andrés Pardo Amézquita, Director Ejecutivo de Investigaciones Económicas de Corficolombiana (2015), se continuará teniendo una inflación promedio anual de 3,6% y las tasas de interés bancarias se mantendrán. Siendo así se esperaría un bajo crecimiento del PIB mas no una caída significativa. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) las cifras de crecimiento del sector manufacturero en el 2014 no fueron las mejores, indica crecimiento en un 64% de las actividades del sector, y además según los analistas esto también depende de temas tan inciertos como el clima y el contrabando. Cabe anotar que estas dificultades no solo se presentan en Colombia sino en buena parte de América latina, lo cual puede ser un poco “alentador”.

Tendencias del sector

Según la actividad a realizar en la empresa la Clasificación de Actividades Económicas CIIU, corresponde a la Sección M - Actividades profesionales, científicas y técnicas con el código CIIU 7020-Actividades de Consultoría de Gestión.

Es importante considerar que no es fácil obtener datos exactos sobre el sector de asesoría y consultoría enfocado hacia la industria alimentaria, por lo que se dificulta el análisis específico de este. Esto se debe en primer lugar, a que se trata de un bien intangible cuya comercialización no siempre se registra. En segundo término, a que no existen gremios visibles que la representen salvo la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial –MSCE del Sena.

Según la MSCE el 70% de los consultores son independientes y el 30% restante corresponde a firmas bien constituidas y registradas. Gran parte de los consultores independientes tienen un puesto de trabajo estable y desarrollan esta actividad para obtener un ingreso extra o simplemente se dedican a esta actividad de manera temporal mientras resuelven su situación laboral.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que debido a que el proyecto está enfocado en la asesoría y consultoría a las pequeñas y micro empresas productoras de alimentos, es necesario tener en cuenta el comportamiento de este sector económico ya que de su crecimiento depende la participación en el mercado y por ende la viabilidad del proyecto. Por lo tanto se analiza el comportamiento de la actividad de elaboración de alimentos y bebidas en el contexto nacional, departamental y local.

Basados en datos de la Cámara de Comercio de Medellín para el año 2012 en la industria manufacturera de Antioquia el 87,6 % corresponden a microempresas, el 8,7 % pequeñas, el 2,6

% medianas y el 1,2 % grandes. Además reporta que la densidad empresarial de la ciudad ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos 15 años, donde las nuevas sociedades crecen a una tasa anual de 8,3%, mientras que las liquidadas crecen solo a 2,5%, lo cual quiere decir que en nuestro entorno son más las empresas que sobreviven y se mantienen que las que liquidan y mueren. Además el porcentaje de Participación de Antioquia en el PIB en la rama de Servicios financieros, inmobiliarios y empresariales en el último año fue del 23,8%, siendo la mayor participación en el mercado, lo que quiere decir que se genera rentabilidad en los servicios prestados.

También es de resaltar que la tercerización de servicios es una actividad emergente en el país que se consolida como uno de los subsectores de servicios empresariales con más oportunidades de desarrollo en los próximos años. La meta para las áreas de tercerización de servicios, call centers y tecnologías de la información es generar 600 mil empleos en el año 2032. Por tanto, en los últimos cinco años estos subsectores han crecido en promedio un 25% aproximadamente, las proyecciones apuntan a que dentro de los próximos 10 años estas actividades representen el 10% del PIB total de la economía colombiana.

Análisis del entorno sectorial

Para analizar el entorno en el que se desarrolla la empresa utilizamos algunas de las fuerzas de Porter que determinan la interacción de este tanto desde la perspectiva interna y externa.

- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes tienen diversas características entre sí, por lo tanto el poder de negociación es variable, pero puede estar más fuertemente enmarcado entre alto y medio. Teniendo en cuenta que las empresas son las que se clasifican como micro y pequeñas, puede llegar a tener barreras de negociación principalmente por el factor económico y de financiación.

- **Poder de negociación de proveedores o vendedores:** la empresa no cuenta con vendedores o proveedores establecidos ya que los servicios se generan al interior de ella.

- **Amenaza de productos sustitutos:** es difícil establecer productos sustitutos para esta modalidad de prestación de servicios ya que muchos prestadores no están instaurados como una empresa legalmente constituida, a este grupo pertenecen los estudiantes y profesionales del área de alimentos y afines que prestan sus servicios de manera personal y que si bien cuentan con el conocimiento y la formación profesional, pueden llegar a tener debilidades ya que al no contar con la figura de empresa son más informales e inexpertos en los temas administrativos, además de tener menos gastos a la hora de prestar el servicio afectando así el precio de dichos servicios en el mercado.

Por otra parte existen otro tipo de empresas o instituciones como las Cámaras de comercio, Alcaldías, empresas de venta de productos de aseo, fumigación, entre otros

acompañado de la oferta de sus productos y servicios realizan asesoría y capacitación sobre temas específicos.

6.1.2 Definición del segmento de mercado

El mercado meta al que la empresa pretende llegar como clientes potenciales son las micro y pequeñas empresas que producen, almacenan, transportan y distribuyen alimentos ubicadas en los municipios pertenecientes al Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia.

6.1.3 Análisis de la competencia

De acuerdo con el estudio “Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia”, realizado por el Sena, en Colombia existen 10.397 firmas consultoras, orientadas en 16 especialidades: las firmas de Abogados y Jurídicos con un 48%, Consultores Generalistas 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, entre otras disciplinas.

Es importante hacer un análisis competitivo del medio en el que se desarrolla el proyecto, utilizando las fuerzas del modelo de Porter, que determinan el grado de competencia tanto interna como externa.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** con respecto a las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado potencial de la empresa se puede decir que son bajas ya que con respecto al sector de asesorías y consultorías a empresas productoras de alimentos, no existe un dato exacto del cual se pueda partir para tener un consolidado de las empresas que prestan este tipo de servicios.

Se pueden considerar dos tipos de competencia directa e indirecta, como competencia directa se definen las empresas dedicadas a la asesoría y consultoría, además de los profesionales independientes que se dedican a esta labor. La competencia indirecta está comprendida por las empresas proveedoras de productos y servicios como, limpieza y desinfección, control de plagas, servicios de laboratorio, materias primas y otros, que dentro de su portafolio ofrecen como valor agregado capacitación y asesoría en temas sanitarios; por otra parte se encuentra la posibilidad que algunas empresas tomen la decisión de vincular profesionales en sus procesos.

Por lo anterior se puede decir que la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad es moderada puesto que existen competidores que no se pueden cuantificar exactamente, así como también se tiene en cuenta que estas entradas y salidas del mercado pueden afectar el precio, pues este varía según a lo estipulado por la competencia y en ocasiones estar en desventaja.

- **Rivalidad entre competidores:** como se puede observar en el análisis de las demás fuerzas el grado de rivalidad puede llegar a ser alto y en algún momento puede afectar la rentabilidad de la empresa. Lo anterior debido a que las empresas existentes que hacen parte de la competencia están bien consolidadas, dentro de las empresas que cuentan con un portafolio de servicios más completo se encuentran Interactuar, Solasteca, Seilam, BPM asesorías, Manipulamos y Food Consulting Group. Cada una de ellas tiene un factor diferencial que las hace fuertes y por el cual llegan a su cliente potencial, dentro de los cuales se pueden mencionar la oferta de microcréditos, servicios de laboratorio, cursos básicos de manipulación de alimentos entre otros, lo cual permite que la asesorías y la consultoría pase a un segundo plano para estas empresas y por ende se convierta en su valor agregado.

6.1.4 Análisis de las 4P de Mercados.

Servicio

Empresa de asesoría y consultoría enfocados en Buenas Prácticas de Manufactura que presta sus servicios profesionales a las plantas productoras de alimentos pequeñas y micro, en la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá. (Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa). El propósito es acompañar y apoyar los procesos de productivos, brindando las estrategias que permitan mantener la calidad e inocuidad en los alimentos y a su vez mejorar las condiciones sanitarias de la empresa.

A continuación se presenta el portafolio de servicios

Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

- Diagnóstico y valoración inicial del estado sanitario y las necesidades específicas de la empresa, tanto en la parte documental como en su infraestructura.
- Documentación del plan de saneamiento básico y los programas complementarios de realidad de la empresa.
- Capacitación al personal en todo lo referente a las Buenas Prácticas de Manufactura y productos elaborados y control de los procesos en la empresa.
- Acompañamiento en la implementación del plan de saneamiento básico y los programas complementarios.
- Orientación en el diseño, construcción y mantenimiento de las instalaciones locativas.
- Orientación en la participación de licitaciones y contrataciones

Trámites ante el Invima

- Trámites y servicios en la expedición de Registros sanitarios, Permisos Sanitarios, Notificación obligatoria
- Procesos de certificación en BPM y HACCP

La asesoría se realiza de manera constante y según la frecuencia establecida en el diagnóstico inicial, mediante seguimientos y acompañamientos continuos ya que lo implementado debe permanecer en el tiempo.

Propuesta de valor

El éxito del proyecto está basado en la experiencia y el conocimiento de la normativa sanitaria vigente que tienen los profesionales encargados de prestar los servicios de asesorías a las empresas productoras de alimentos, debido a que la experiencia laboral de estos ha sido en el campo de la Inspección, Vigilancia y Control por lo que conocen el contexto, la aplicación de la normativa en sus distintas instancias y pueden ser más asertivos frente a la orientación que se les va a dar a los clientes por parte de las otras empresas que aunque ofrecen sus servicios de asesorías no manejan profundamente la normativa en todos sus aspectos.

Además, aparte de realizar asesoría en la documentación de procesos y control de calidad de productos, se orienta sobre el diseño y adecuaciones en la infraestructura, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la normativa ya que este aspecto se incumple de manera reiterativa puesto que las edificaciones por lo general no son construidas específicamente para elaborar alimentos.

Precio

Uno de los factores más relativos es la política de precios de una empresa que determinan la forma en que se comportará la demanda. Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por cantidad de asesorías al mes o pronto pago, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras. El precio de un servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, promoción y producto.

Esto contempla una de las tareas más complejas y difíciles de este estudio, por tanto requiere de mucha atención debido a que este puede variar y afectar el mercado. Elementos como: el costo, la utilidad esperada, la competencia, la oferta y la demanda; son necesarios para la fijación del precio.

El precio es muy variable de acuerdo a las necesidades del cliente y a los servicios que requiera, no hay un precio aun establecido ni regulado o conocido según la competencia, por lo que para esta etapa del proyecto se hará una estimación aproximada del valor hora en el mercado de un profesional.

Realizando un sondeo con varias empresas y profesionales dedicados a realizar esta actividad, se pudo concluir que no existe un precio fijo ni una tarifa estándar, cada asesor fija el valor que crea conveniente según las necesidades de la planta, la complejidad de la asesoría y sus expectativas de ganancia.

Es así como se hace necesario tener en cuenta los factores externos como la competencia, destacando alta calidad y precios asequibles de acuerdo al mercado en coherencia con la estructura de costos, los parámetros de competitividad del mercado y la estimación de los márgenes de rentabilidad del proyecto, marcando diferencia, consiguiendo un producto aceptable con menores costos que la competencia, comunicar adecuadamente y conseguir que el cliente perciba precios aceptables y se atraiga más clientes que la competencia. En el mercado se pueden encontrar diferentes precios con rangos muy amplios para los diferentes servicios de asesoría (Tabla 2). Sin embargo, en su mayoría manejan un precio por hora cuando de acompañamiento se trata, para trámites o documentación de procedimientos el precio se establece según el tamaño y la complejidad de la empresa, este valor es independiente al seguimiento y acompañamiento en la implementación.

Tabla 2 *Rango de precios establecidos por la competencia*

SERVICIO	PRECIO MINIMO COBRADO	PRECIO MAXIMO COBRADO
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y valoración inicial del estado sanitario y las necesidades específicas de la empresa, tanto en la parte documental como en su infraestructura. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en la implementación del plan de saneamiento básico y los programas complementarios. 	\$30.000 por hora	\$100.000 por hora
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal en todo lo referente a las Buenas Prácticas de Manufactura y productos elaborados y control de los procesos en la empresa. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Trámites y servicios en la expedición de Registros sanitarios, Permisos Sanitarios, Notificación obligatoria, entre otras competencias del Invima. 	\$250.000 por el trámite completo	\$2.000.000 por el trámite completo

Fuente: creación de los autores

De acuerdo a lo anterior, para establecer el precio de los servicios a prestar se hace necesario partir desde las expectativas de ganancias e ingresos, de acuerdo al portafolio de servicios a ofrecer, teniendo en cuenta estar dentro del rango de valores establecidos por la competencia, además del número de empresas a atender según la capacidad operativa.

Para esto se debe tener como punto de partida la asesoría mínima que se puede ofrecer, tomando las necesidades más comunes de las empresas de alimentos, así los demás servicios pueden ser tomados como un ingreso extra que va a sumar a la ganancia. Cabe anotar, que se

pueden prestar más servicios de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y serian servicios esporádicos.

Lo mínimo que requiere una pequeña o microempresa es la documentación de los programas de saneamiento básico y BPM, su implementación y además un acompañamiento de un profesional que los respalde, como mínimo tres horas a la semana.

Tabla 3 *Tarifas establecidas por la empresa*

SERVICIO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y valoración inicial del estado sanitario y las necesidades específicas de la empresa, tanto en la parte documental como en su infraestructura. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en la implementación del plan de saneamiento básico y los programas complementarios. 	\$60.000 por hora
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal en todo lo referente a las Buenas Prácticas de Manufactura y productos elaborados y control de los procesos en la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trámites y servicios en la expedición de Registros sanitarios, Permisos Sanitarios, Notificación obligatoria, entre otras competencias del Invima. 	\$700.000 por el tramite completo

Fuente: creación de los autores

El precio establecido para los demás servicios que se ofrecen en el portafolio se estimara de acuerdo a su complejidad, sobre todo para el diseño y mantenimiento locativo.

Promoción

Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo están a cargo del Gerente General y Gerente de Mercadeo y Publicidad, sus objetivos son: implementar herramientas que permitan posicionar la empresa en el sector a través de publicidad destacando la calidad de la prestación del servicio; aumentar los clientes y servicios prestados por medio de estrategias para la promoción.

La estrategia de publicidad que se emplea hace referencia a profesionales con amplia experiencia y trayectoria en empresas de alimentos y conocimiento de la norma. La idea es tener una asesoría y consultoría permanente en la empresa, para alcanzar un mejoramiento continuo y constante. Por lo que se tiene un tiempo determinado mensualmente para estar en la empresa, implementando y auditando todo lo relacionado con la gestión de calidad. Se ofrece un paquete completo y todas las necesidades que requiera la empresa pueden ser resueltas. Como estrategia de publicidad se participa en las ferias y eventos de emprendimiento empresarial, con el fin de presentar la empresa como un aliado en sus procesos. Se hace diseño de página de internet con la presentación del portafolio de servicios y el excelente equipo de trabajo. Como promoción a las empresas que accedan al paquete completo se les puede ofrecer un precio especial o acompañamientos extemporáneos.

Además, se realiza publicidad de la empresa y sus servicios en los alrededores de las instalaciones del Invima, donde se acercan diariamente usuarios con el fin de solicitar orientación en sus trámites y el cumplimiento de los requerimientos exigidos por la normativa, sin embargo teniendo en cuenta que los funcionarios del Invima no pueden asesorar sino orientar, el usuario requiere quien le acompañe y realice los trámites requeridos.

Productos necesarios para mercadeo

Para realizar las estrategias de mercadeo se requiere de diferentes productos publicitarios como: Tarjetas de presentación, volantes y página web.

Para dar a conocer la empresa se deben realizar una serie de actividades de lanzamiento que requieren logística.

El presupuesto requerido es:

- Tarjetas de presentación: \$120.000
- Volantes: \$100.000
- Pagina Web: \$ 200.000
- Personal logística: \$ 700.000

Total: \$ 1.120.000

Plaza

Según el IDEA (2014) El Valle de Aburrá se encuentra ubicado en el centro de Antioquia, congrega 10 municipios del departamento de Antioquia, como son Barbosa, Girardota, Copacabana y Bello, al norte; Medellín municipio núcleo; Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas, al sur. Esta zona está catalogada como la de más progreso económico y social del departamento, debido a que a lo largo de las décadas, concentró el mayor nivel industrial, centros de educación superior y las más amplias coberturas en el área de los servicios públicos. El Valle de Aburrá alberga la mayor población del departamento (58,5% aproximadamente) y es el principal polo de desarrollo, concentrando una dinámica de aglomeración urbana que lo constituye en el segundo conglomerado urbano más grande del país con más de 3.731.447 habitantes, según las proyecciones de población del DANE al 2014.

El primordial atractivo poblacional es la oferta de servicios, empleo y en general de oportunidades, en contraste con el resto de subregiones de Antioquia, todos los municipios se encuentran cerca, cuenta con fáciles y eficientes sistemas de transporte.

La Gobernación de Antioquia (2007) afirma que en esta Región es donde se concentra más de las dos terceras partes de la actividad económica del departamento, representando aproximadamente el 66.7% del valor agregado departamental. El sector servicios es la actividad de mayor peso con el 41,9%, seguida de la industria con 17.5% y comercio con 15.8%. Es así

como se hace atractiva para la creación de empresa, además según cifras del Invima (2015) en ella se concentra aproximadamente el 64% de las empresas productoras de alimentos del Departamento de Antioquia.

6.1.5 Estimación de la demanda

Como ya se ha mencionado anteriormente los clientes potenciales son las pequeñas y micro empresas productoras de alimentos y bebidas ubicados principalmente en la ciudad de Medellín y municipios del Valle de Aburrá, los cuales requieren mantener controlados sus procesos para garantizar un producto de calidad e inocuidad.

Tomando como referencia datos del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos-Invima, en los cuales se tiene que para el Departamento de Antioquia son objeto de Inspección, vigilancia y control 1218 empresas productoras de alimentos, de las cuales 786, es decir un 64%, se encuentran ubicadas en Medellín y el Valle de Aburrá (Grafico 2). Las pequeñas y micro empresas corresponden a 677, con un 86%; donde las microempresas representan el 73,9% y las pequeñas 26,1%.

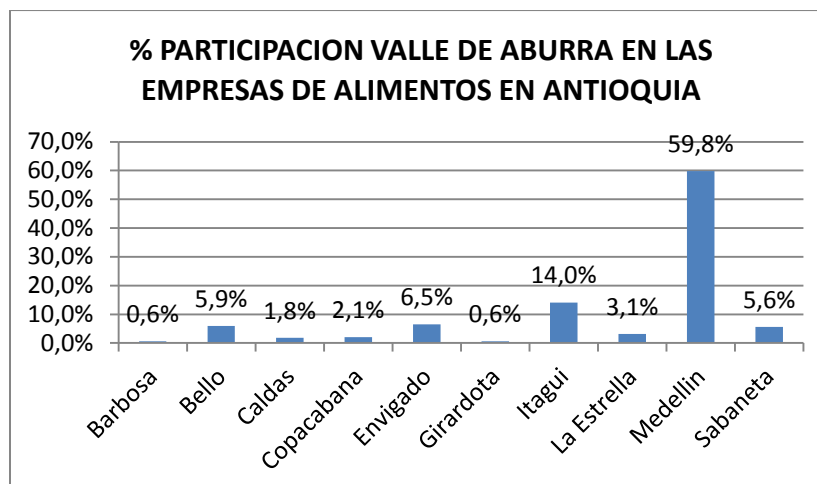


Gráfico 2. % Participación Valle de Aburrá en las empresas de alimentos en Antioquia

FUENTE: Invima, 2015

El Invima dentro de su calificación a las plantas las cataloga bajo tres conceptos:

- **Favorable:** empresa que cumple con los requerimientos que influyen directamente sobre la inocuidad del producto.
- **Favorable con Observaciones:** se cumple parcialmente con los requerimientos que influyen directamente sobre la inocuidad del producto. Estos requerimientos quedan consignados como exigencias y tienen un plazo para su cumplimiento.
- **Desfavorable:** No admite exigencias y se aplica medida sanitaria de seguridad consistente en Clausura o suspensión de trabajos.

Por lo anterior las empresas que potencialmente requieren más un servicio de asesoría son las que tienen un concepto Favorable con Observaciones o Desfavorable.

Tabla 4. *Conceptos sanitarios en las pequeñas y micro empresas del Valle de Aburrá.*

CONCEPTO SANITARIO	% DE EMPRESAS	# DE EMPRESAS
FAVORABLE	9	61
FAVORABLE CON OBSERVACIONES	76	514
DESFAVORABLE	11	75
SIN CONCEPTO*	4	27

Fuente: Invima, 2015

Por otra parte el Invima realiza las visitas a las empresas de manera constante durante el año, garantizando como mínimo de una a dos visitas de acuerdo a la clasificación de los productos elaborados por la empresa (Alto, mediano o bajo riesgo para la salud pública) lo que conlleva a proyectar una demanda constante de los servicios de asesoría y consultoría, además el consumidor tiene más conocimiento y fuentes de información que lo llevan a exigir cada vez más, productos de buena calidad y seguros. No obstante cabe anotar que existen empresas que aun no son vigiladas y por lo tanto no se encuentran dentro de la base de datos del Instituto, lo que no las exime de cumplir con las normas sanitarias vigentes, por lo que pueden hacer parte de los clientes potenciales.

La prestación del servicio para cada empresa se proyecta con un promedio de duración de un año, para poder garantizar una mejora y un acompañamiento continuo.

Análisis de la encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer las expectativas de los clientes potenciales y si estos están dispuestos a contratar los servicios y bajo qué condiciones. Luego de haber realizado la encuesta al tamaño de la muestra establecido se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 5. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 1 de la encuesta.*

1. ¿De qué tamaño se considera su empresa?	
Opciones	%
a. Pequeña	83,33
b. Micro	16,66
Total	100

Fuente: creación de los autores

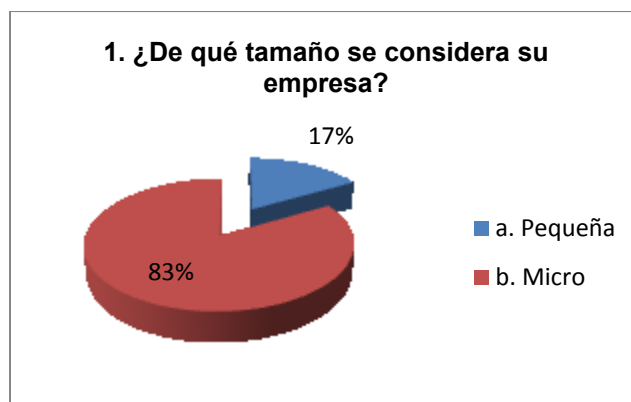


Gráfico 3. Porcentaje de participación en el mercado según el tamaño de las empresas.

Fuente: creación de los autores

Según la tabla anterior, del listado de empresas al que se les envió la encuesta se evidencia que el 83,33% pertenecen a la clasificación de pequeñas empresas productoras de alimentos y/o bebidas, mientras que el restante 16,66% se clasifican como micro empresas, lo que da a entender que la encuesta y las demás respuestas denotan el comportamiento de las pequeñas empresas, las cuales fueron las que en su mayoría contestaron la encuesta y que pueden llegar a ser los mayores clientes potenciales de la idea de negocio.

Tabla 6. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 2 de la encuesta.*

2. ¿En qué municipio está ubicada la empresa?	
Opciones	%
a. Medellín	50
B. Bello	7,14
C. Copacabana	0
D. Girardota	0
E. Itagüí	3,57
F. La estrella	9,52
G. Sabaneta	11,90
H. Envigado	17,85
I. Caldas	0
J. Barbosa	0
Total	100

Fuente: creación de los autores

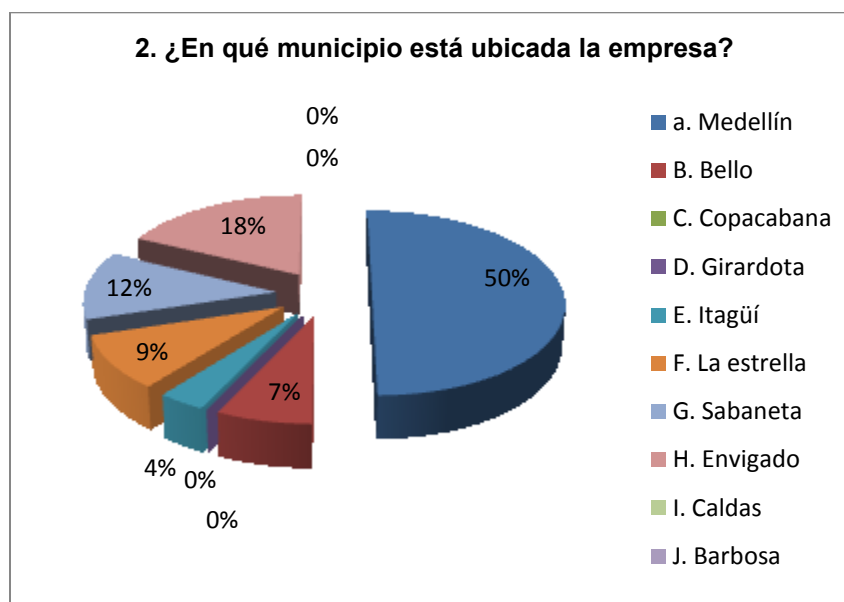


Gráfico 4. Porcentaje de participación en el mercado según la ubicación.

Fuente: creación de los autores

De la tabla se puede notar cómo están distribuidas geográficamente las empresas que fueron encuestadas según la muestra calculada. Se evidencia notoriamente que en Medellín se

ubica la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas productoras de alimentos y bebidas con un porcentaje de participación del 50%. Lo cual sugiere que la ubicación de la empresa de asesoría y consultoría sea en este municipio esto debido a que l mayor cantidad de clientes potenciales se ubican este municipio.

Tabla 7. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 3 de la encuesta.*

3. ¿Qué grupos de alimentos elabora?	
Opciones	%
a. Leche y Derivados Lácteos	7
b. Agua y Bebidas a base de agua	13,1
c. Frutas y vegetales frescos y procesados	6,1
d. Confitería	7,85
e. Cereales y derivados (arepas, granolas, etc.)	38,09
f. Productos de panadería	10
g. Carne y derivados cárnicos (incluye pescado)	8,5
h. Especias, sal, salsas, aderezos, condimentos, vinagre	9,35
i. Platos preparados	0
Total	100

Fuente: creación de los autores

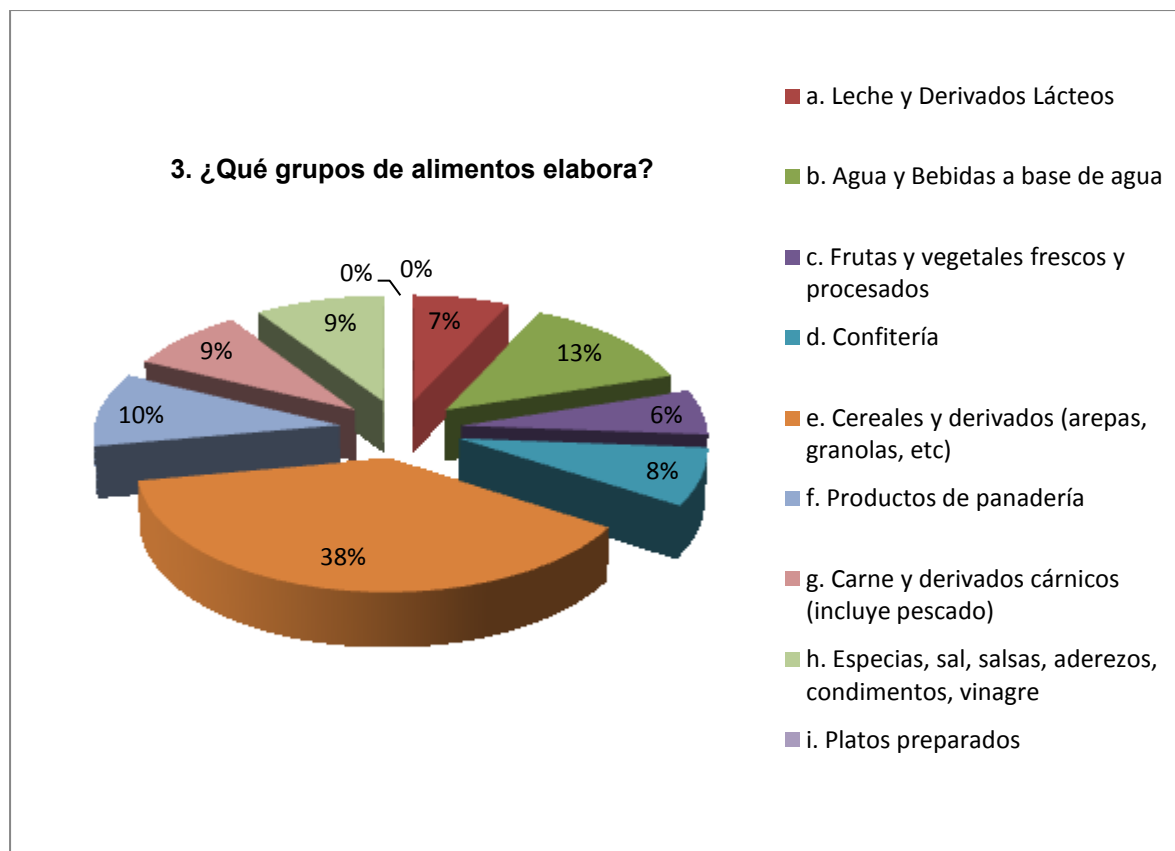


Gráfico 5. Porcentaje de participación en el mercado según el producto.

Fuente: creación de los autores

De la respuesta anterior se puede evidenciar que el mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas (38%) está dedicado a la producción de Cereales y derivados (arepas, granolas, etc.), por lo que es necesario enfocar una buena parte de los planes de mercado y publicidad hacia este tipo de empresas, esto debido a su alto porcentaje de participación y penetración en el mercado y los riesgos que tiene una producción no segura de este tipo de productos en la salud de los consumidores.

Tabla 8. Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 4 de la encuesta.

4. ¿Cuenta usted con profesional en alimentos en la planta?	
Opciones	%
a. Si	20

b. No	80
Total	100

Fuente: creación de los autores



Gráfico 6. Porcentaje de participación profesional en las empresas.

Fuente: creación de los autores

De la gráfica se puede notar que un alto porcentaje de empresas encuestadas (80%), no cuenta con un profesional en alimentos de tiempo completo, lo que denota la necesidad de la prestación del servicio de asesoría y consultoría. Como información estadística es una base de información importante que soporta y da un buen indicio de viabilidad a la idea de negocio objeto de estudio.

También se puede concluir que dado esta situación estas empresas podrían presentar incumplimientos a la norma y no tener control de sus procesos lo que podría ocasionar sanciones cuantiosas y en el peor de los casos el cierre total de las empresas productoras.

Tabla 9. Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 5 de la encuesta.

5. En caso que la pregunta 4 sea negativa, responda Por que	
Opciones	%

a. Factores económicos	40,48
b. Creo que no lo necesito	20,24
c. No es obligatorio	20,24
d. Todas las anteriores	19,05
Total	100

Fuente: creación de los autores

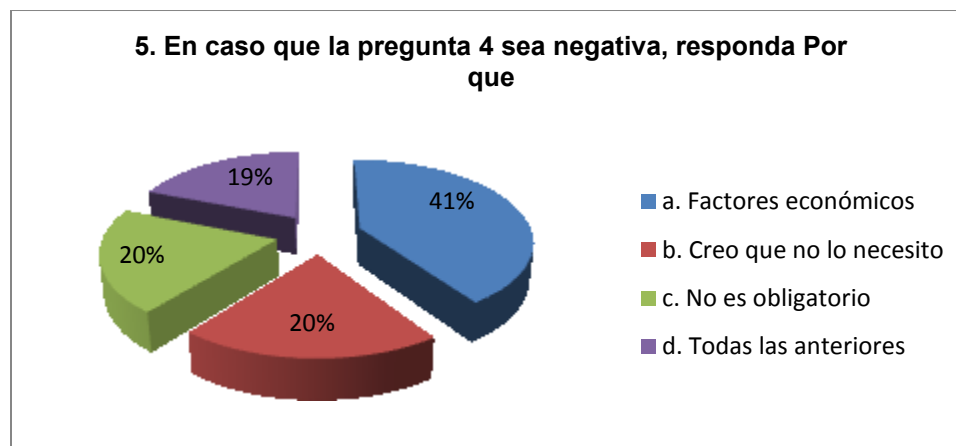


Gráfico 7. Factores influyentes en la contratación de asesoría.

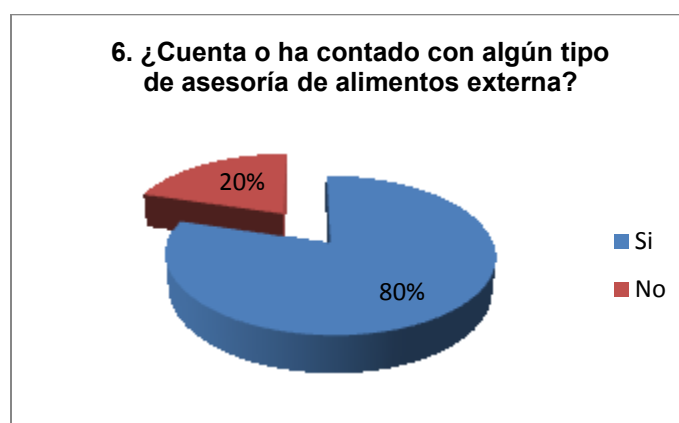
Fuente: creación de los autores

De la gráfica se evidencia de forma clara que el factor que más influye en tener un profesional en alimentos de tiempo completo contratado a las empresas productoras obedece a factores económicos con un 41%, un 20% de las empresas no lo consideran necesario, otro 20% desconocen la normatividad ya que su respuesta le apunta a que no es obligatorio. Los resultados de esta respuesta son importantes para la idea de negocio objeto de estudio, ya que sirve como guía para establecer el precio y las horas de asesoría y consultoría las cuales además de ser de calidad deben estar muy acordes a la capacidad económica de las empresas a las que se quiere llegar para la prestación del servicio.

Tabla 10. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 6 de la encuesta.*

6. ¿Cuenta o ha contado con algún tipo de asesoría de alimentos externa?	
Opciones	%
a. Si	79,76
b. No	20,24
Total	100

Fuente: creación de los autores

**Gráfico 8.** Porcentaje de asesorías profesional en las empresas.

Fuente: creación de los autores

Se evidencia de las respuestas a la pregunta que un alto porcentaje (80%) de las empresas encuestadas han contratado servicios de asesoría externa de profesionales en alimentos, lo cual es un punto determinante que soporta la idea de negocio objeto de análisis pues demuestra que conocen el servicio, convirtiéndose este en un aspecto importante ya que según la experiencia y la satisfacción de los servicios anteriores dependen las barreras de entrada a este mercado.

Tabla 11. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 7 de la encuesta.*

7. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, responda ¿la

asesoría ha sido por una empresa o un profesional independiente?	
Opciones	%
a. Profesional independiente	100
b. Empresa asesora	0
Total	100

Fuente: Creación de los autores



Gráfico 9. Porcentaje de asesorías de profesionales independientes y empresas de asesoría

Fuente: creación de los autores

Del gráfico en relación se evidencia que el 100% de las empresas encuestadas han contratado los servicios de profesionales en alimentos independientes. Este punto denota que son pocas las empresas constituidas en el mercado que brindan asesorías y consultorías en BPM, lo que puede llegar a ser un punto que favorece la implementación de la idea de negocio, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo del servicio como factor diferenciador y valor agregado con el fin de ganar la fidelización de los clientes.

Tabla 12. Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 8 de la encuesta.

8. ¿Estaría usted dispuesto a contratar una asesoría externa?	
Opciones	%
a. Si	53
b. No	47
Total	100

Fuente: Creación de los autores

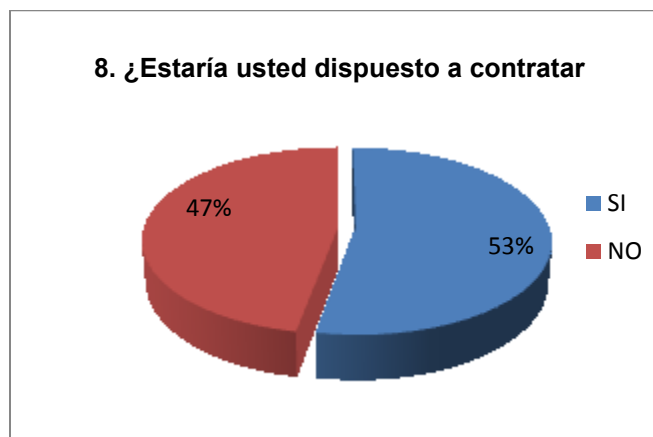


Gráfico 10. Porcentaje de empresas dispuestas a contratar los servicios de asesoría.

Fuente: creación de los autores

De las respuestas obtenidas a la pregunta se puede deducir que un buen porcentaje de las empresas encuestadas estarían dispuestas a contratar el servicio de asesoría externa. Este punto es de vital importancia ya que del 80% de las empresas que afirman haber tenido un servicio de asesoría se puede concluir que han quedado satisfechos con este y que por lo tanto sigue siendo la asesoría y consultoría una opción para la mejora de sus procesos, lo que favorece notablemente el montaje de esta empresa objeto del proyecto.

Tabla 13. Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 9 de la encuesta.

9. ¿Cuánto ha pagado o estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría?

Opciones	%
a. Entre \$50.000 y \$75.000	60
b. Entre \$76.000 y \$100.000	40
c. Más de \$100.000	0
Total	100

Fuente: creación de los autores

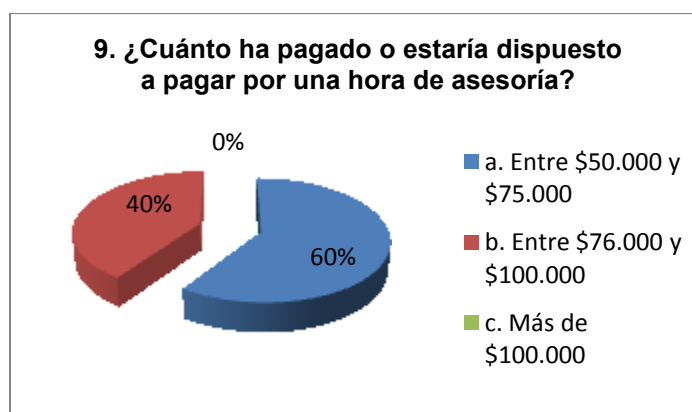


Gráfico 11. Costo que estarían dispuestas las empresas productoras a pagar por los servicios de asesoría.

Fuente: creación de los autores

De la gráfica se evidencia que el 60% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$50.000 y \$75.000 por el servicio de asesoría mientras que el restante 40% estaría dispuesto a pagar por el servicio entre \$76.000 y \$100.000.

Lo anterior es coherente con el precio establecido para el estudio de viabilidad en el análisis de las 4P y denota que es un valor competitivo, asequible y llamativo para las empresas productoras de alimentos y bebidas.

Tabla 14. *Respuestas de las pequeñas y micro empresas a la pregunta 10 de la encuesta.*

10. ¿Qué factores considera usted importantes que debe poseer el profesional para poder contratar los servicios?
Experiencia en el sector específico y academia
Experiencia y sentido de practicidad que se adapte al tamaño y capacidad económica de la empresa.
Idoneidad, experiencia
Conocimiento, capacidad de desarrollo y creatividad, deseos de superación para él y para la empresa a su responsabilidad.
Que tenga el conocimiento respecto a la fabricación de alimentos

Fuente: creación de los autores

Conclusión general de la investigación de mercados por medio de la encuesta:

Según los resultados de las encuestas, se puede evidenciar que las pequeñas y micro empresas productoras de alimentos y bebidas presentan necesidades específicas en el conocimiento de la normativa vigente aplicable al tema, presentan carencia de asesoría especializada, aspectos que importantes que pueden llegar a ser un punto de partida a favor para la implementación de la empresa de asesorías y consultoría enfocada en buenas prácticas de manufactura (BPM), no obstante para dar una conclusión más determinante es necesario realizar el estudio financiero para evaluar que tan factible y rentable puede llegar a ser la idea de negocio.

La encuesta denota que el panorama es favorable para la creación de la empresa de asesorías y consultoría en BPM a pequeñas y micro empresas procesadoras de alimentos en el Valle de Aburrá, por los siguientes aspectos; el mayor porcentaje de empresas que contestaron la encuesta están clasificadas como pequeñas las cuales pueden llegar a tener más crecimiento e ingresos que las micro, por otra parte se denota la necesidad del acompañamiento profesional ya que en general no se cuenta con profesional en la planta por factores económicos, se ha tenido acompañamiento de profesionales independientes como asesores, además las empresas afirman querer continuar con los procesos de asesorías. Por lo tanto es importante encaminar las estrategias de promoción, mercadeo y publicidad de manera correcta dando a conocer las ventajas y el valor agregado de la empresa que a su vez ofrece precios competitivos con respecto a los profesionales independientes que se dedican a esta actividad los cuales según la encuesta pueden ser la mayor competencia.

Proyección de ventas para el primer año de funcionamiento

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en donde se evidencia que el 53% de las empresas están dispuestas a contratar los servicios de asesoría y consultoría, por lo que los clientes potenciales pueden ser 359 empresas, tomando como referencia 677 micro y pequeñas empresas vigiladas por el Invima. El precio disponibles a pagar esta coherente al precio establecido en el estudio de mercados. Por otra parte se puede decir que la demanda es amplia y la necesidad del servicio es constante, así se proyectan las ventas para el primer año teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Cada empresa requiere como mínimo 3 horas de asesorías a la semana.

2. Cada profesional realiza diariamente dos asesorías que consta cada una de tres horas.
En una jornada de lunes a viernes, 8 horas diarias
3. Se establece que se puede atender el 8% de las empresas interesadas en el servicio.
4. Se establecen 10 meses de trabajo en el año ya que el servicio puede variar en los meses de Diciembre y Enero.
5. Cada profesional realiza un trámite de expedición de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria a la semana.

Tabla 15. *Estimaciones para el primer año de funcionamiento*

Horas asesoría	3 HORAS
Semanas mes	4
Meses al año	10
Valor hora	\$60.000
Horas asesoría año por empresa	120 horas
Empresas clientes potenciales	359
Empresas a atender (8%)	29
Horas totales de asesoría año	3480
Ventas 1 año	\$208.800.00
Horas año por	1200 horas

profesional	
# Profesionales requeridos	3
Tramites de Registro Sanitario anual	156
valor tramite	\$700.000
Ventas en 1 año	\$109.200.000

Fuente: creación de los autores

Se tiene presupuestado como meta que las ventas aumenten cada año en un 10% hasta el año 5.

6.2 Estudio Técnico

Como se mencionó en el marco teórico, el estudio técnico determina tanto el tamaño como la localización óptima de la planta así como también la ingeniería del proyecto, los cuales se relacionan a continuación:

6.2.1 Tamaño

El tamaño de la empresa es micro ya que la conforman menos de 10 personas y cuenta con activos fijos inferiores a 501 salarios mínimos mensuales vigentes según la Ley 590 de 2000.

La planta física consiste en una oficina ubicada en la ciudad de Medellín, donde se realizan las actividades de coordinación, planeación, negociación, mercadeo, publicidad y administración en general. Los servicios de asesoría y consultoría se ejecutan en el sitio o empresa determinado por el cliente, por lo que la planta física (oficina) no debe ser mayor a 50mts cuadrados. Para reuniones, eventos o capacitaciones se tiene contemplado el alquiler del lugar según sea la necesidad.

La oficina funciona de lunes a viernes de 8 am a 5 pm, con una hora de almuerzo y los sábados de 8 am a 12 m. Los profesionales en alimentos dedicados a la asesoría y consultoría laboran de lunes a viernes en jornada de 8 horas y los días sábados se dedican a realizar labores de oficina y a consolidar información del trabajo realizado durante la semana. La prestación del servicio se realiza según la necesidad del cliente siempre y cuando no sobrepasen las 8 horas diarias.

Equipos e insumos necesarios para la empresa de prestación del servicio

Para prestar el servicio de asesorías la empresa requiere de equipos entre ellos: computadores de mesa y portátiles, impresora multifuncional a color, video beam, memorias USB, todos estos equipos deber ser de buena calidad, con suficiente capacidad de operación y de última tecnología. Para la dotación de la oficina se requieren muebles y enseres suficientes para dar comodidad tanto a los empleados como a los clientes.

A continuación se presenta la totalidad de equipos, muebles y enseres (activos fijos) necesarios para el buen desarrollo de las actividades.

Muebles y enseres

Tabla 16. *Muebles y enseres necesarios para la prestación del servicio*

CANT	DESCRIPCION	IMAGEN	VALOR UNIDAD
6	Escritorios para los puestos de trabajo -Vida Útil: 10 años		\$419.900
7	Sillas ergonómicas para los puestos de trabajo - Vida Útil: 5 años		\$249.900

2

Archivadores metálicos
- Vida útil: 10 años

**\$539.900**

4

Sillas auxiliares
-Vida útil: 5 años

**\$69.900**

6

Elementos de oficina
- Vida útil: 5 años

**\$39.900**

1	Tablero - Vida útil: 10 años		\$64.900
1	Microondas - Vida útil: 10 años		\$159.900
1	Cafetera Vida útil: 10 años		\$79.900

1	Nevera minibar con capacidad de 50 L Vida útil: 10 años		\$489.900
1	Computador de escritorio all in one Vida útil: 10 años		\$1.499.000
5	Computador Portátil Vida útil: 10 años		\$1.499.000
1	Impresora multifuncional a color Vida útil: 10 años		\$1.183.000

7	Memorias USB con capacidad de 16 GB Vida útil: 5 años		\$24.900
1	Video Beam Vida útil: 10 años		\$2.029.000
1	Teléfonos inalámbrico Vida útil: 10 años		\$259.900
1	Televisor LCD 48" Vida útil: 10 años		\$1.599.000

Fuente: creación de los autores

6.2.2 Localización

La empresa está ubicada en la ciudad de Medellín ya que es en este municipio donde se concentra la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos en el Valle

de Aburrá. Se evalúan diferentes alternativas de ubicación de oficinas en la ciudad teniendo en cuenta varios factores entre ellos la accesibilidad, precio, reconocimiento del sector, estrato, identificando el lugar más pertinente y siendo muy estratégicos a la hora de elegir.

ALTERNATIVA 1



Figura 1 Alternativa Sector Suramericana

Fuente: Pagina web Finca Raíz, 2016

ESPECIFICACIONES

- Valor arriendo: \$600.000
- Sector Éxito de Colombia, Barrio Suramericana. Estrato 4
- Oficina de 35 m²
- No cuenta con cocineta
- Construcción antigua

ALTERNATIVA 2:



Figura 2. Alternativa Sector Aguacatala

Fuente: Pagina web Finca Raíz, 2016

ESPECIFICACIONES

- Valor arriendo: \$850.000
- Oficina de 35 m², estrato 5.
- Ubicada en el sector de la Aguacatala, sobre la avenida las Vegas, cerca al Jumbo y a dos cuadras de la estación Aguacatala cerca a las rutas de buses del Poblado, Envigado y Sabaneta.
- Cercanía al Invima
- No cuenta con cocineta
- Es un solo espacio sin divisiones

ALTERNATIVA 3

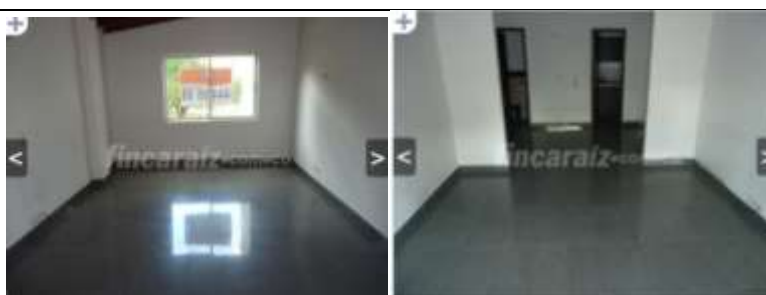


Figura 3. Alternativa Sector Conquistadores

Fuente: Pagina web Finca Raíz, 2016

ESPECIFICACIONES

- Valor arriendo: \$850.000
- Oficina de 33 m²
- Cocineta
- Baño
- Zona comercial
- ubicada en el Barrio Conquistadores, no se tiene fácil acceso

Evaluación de las Alternativas

Las alternativas planteadas cuentan con condiciones parecidas con respecto al precio, tamaño y distribución, sin embargo hay un factor clave para la selección de la mejor opción el cual es la ubicación.

Teniendo en cuenta que la oficina del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA en la ciudad de Medellín, está ubicada en la Cr 48 A # 10 Sur 42 en el Barrio la Aguacatala, al localizar las oficinas de la empresa de asesoría y consultoría en cercanías a esta entidad se hace más fácil la atracción de clientes y a su vez la atención para trámites ante esta entidad. Por lo anterior, la opción más adecuada para la localización de la empresa es la **alternativa 2**, teniendo en cuenta además de su precio, el área razonable que permite adecuación y divisiones según las necesidades.

6.2.3 Ingeniería del proyecto

Recursos e insumos para la prestación del servicio.

Para la empresa de asesorías se requieren los siguientes insumos para la prestación del servicio.

Tabla 17. *Recursos para la prestación del servicio de Asesoría y Consultoría.*

ASESORIA Y/O CONSULTORIA

Duración: 3 horas a la semana por empresa

Este servicio se presta en la empresa que requiera el servicio

Recursos

Recurso humano	Profesional en alimentos
Equipos	Computador portátil, video beam
Papelería	Formatos, lápices, lapiceros, borrador, marcadores, grapas, clips, resaltadores, entre otros.
Útiles de oficina	Cosedora, perforadora, saca ganchos, papelera, portalápices, entre otros.
Desplazamiento	Hasta la sede de la pequeña o micro empresa productora objeto de visita.

TRAMITES DE REGISTRO, PERMISO O NOTIFICACION SANITARIA

Duración: 1 semana por tramite

Este servicio se presta en la empresa que requiera el servicio o en la oficina del proyecto

Recursos

Recurso humano	Profesional en alimentos
Equipos	Computador portátil
Papelería	Formatos, lápices, lapiceros, borrador, marcadores, grapas, clips, resaltadores, entre otros.
Útiles de oficina	Cosedora, perforadora, saca ganchos, papelera, portalápices, entre otros.
Desplazamiento	Hasta la sede de la pequeña o micro empresa productora objeto de visita. Envío de documentación a Bogotá por medio de empresa transportadora certificada.

Fuente: creación de los autores

Costos

Tabla 18 Hoja de costos de los servicios ofrecidos

ASESORIA Y CONSULTORIA EN BPM A EMPRESAS DE ALIMENTOS

RECURSOS, EQUIPOS, MATERIALES

COSTOS POR HORA

REQUERIDOS		
Tiempo	1 hora	
Personal	1 Profesional en alimentos	\$ 30.000
otros	Recargas celular	
	Transporte a las empresas	

TRAMITE DE REGISTRO SANITARIO

RECURSOS, EQUIPOS, MATERIALES REQUERIDOS		COSTOS POR TRAMITE
Tiempo	1 SEMANA	
Personal	1 Profesional en alimentos	
otros	Envío a Bogotá (correo certificado)	\$ 350.000
	Personal tramitador en Bogotá	

Fuente: creación de los autores

- Servicios requeridos en la empresa

Para garantizar una mejor prestación de servicio y la adecuada comunicación con los clientes la empresa requiere de los siguientes servicios:

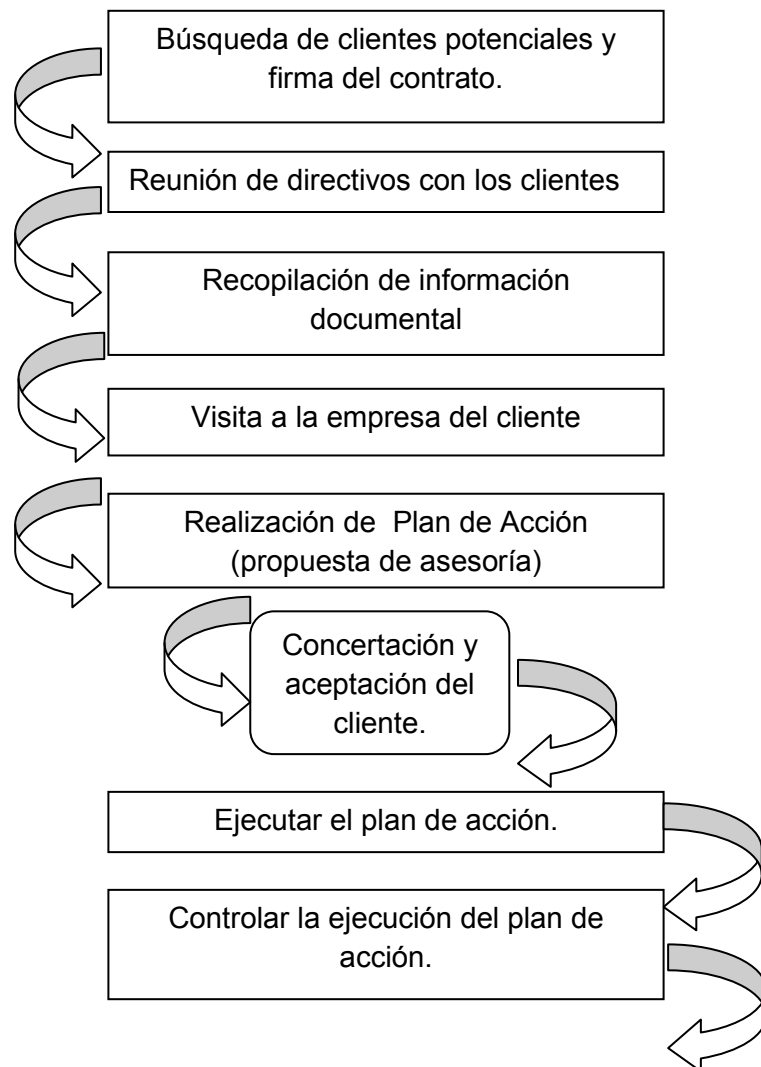
- Internet banda ancha con WIFI con 10 Megas de velocidad de navegación y telefonía local ilimitada con llamadas a celular. Este servicio tiene un precio mensual de \$ 134.900 IVA incluido
- Página Web la cual tiene un costo anual de \$ 200.000

- Descripción y flujograma de los procesos:

A continuación se describe de manera general el procedimiento a realizar para la prestación de los servicios de asesoría a los clientes:

1. Búsqueda de clientes potenciales y firma del contrato. Por políticas de la empresa y de inicio de la idea de negocio se establece que se puede atender el 8% de las empresas interesadas en el servicio.
2. Reunión de directivos con los clientes con el fin de identificar la necesidad, el alcance, que resultados se esperan y el tipo de servicio que se requiere.
3. Recopilación de información documental: Esta es la base para entender el funcionamiento de la empresa para detectar sus falencias y necesidades.
4. Visita a la empresa del cliente: Durante la visita se observará el funcionamiento de la empresa esto con el fin de realizar un diagnóstico inicial.
5. Realización de Plan de Acción (propuesta de asesoría): Presentación del plan, revisión, realización de ajustes y aprobación.
6. Concertación y Aceptación del cliente. Presentación de la propuesta al cliente para su aceptación.
7. Ejecutar el Plan de Acción: Llevar a cabo el plan de trabajo desarrollando cada una de sus etapas.

8. Controlar la ejecución del plan de acción: Verificar permanentemente el desarrollo del plan.
9. Presentar resultados e informe final: Entregar los resultados obtenidos y el informe final al cliente.
10. Terminación y evaluación del servicio prestado: Evaluar el desarrollo del proyecto, el desempeño y realizar la retroalimentación necesaria.
11. Fin: Búsqueda de nuevos clientes.



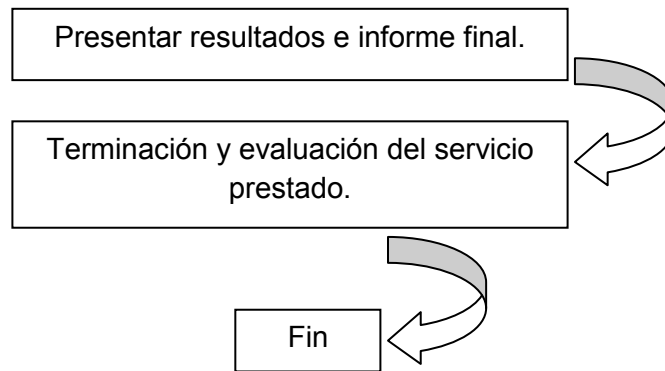


Figura 4. Flujograma de los procesos

Fuente: creación de los autores

- Distribución de física de la oficina

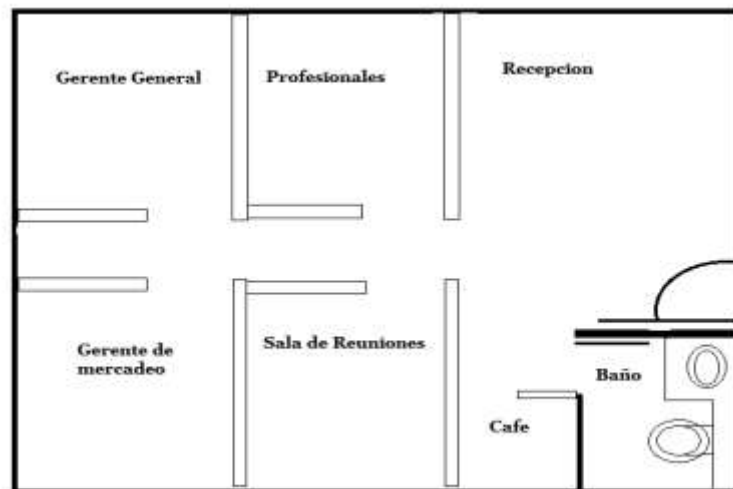


Figura 5. Distribución física de la oficina del proyecto

Fuente: creación de los autores

6.3 Estudio Legal y Administrativo

6.3.1 Estudio legal

Para la constitución de empresa en Colombia es necesario cumplir con lo establecido en el código de comercio, Decreto 4463 de 2006.

La empresa funciona bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) teniendo en cuenta lo establecido por la Ley 1258 de 2008, ya que está constituida por varias personas naturales quienes tienen una participación en la empresa de acuerdo al porcentaje de sus aportes, esta se constituye por documento privado de conformidad a la Ley, el cual es firmando ante notario.

Además, la empresa se registrará por las normas de la Superintendencia de Sociedades y la Ley 222 de 1995.

Para la constitución de la empresa se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Consultar nombre en el RUES: Consultar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) el nombre que se desea registrar, con el fin de verificar que no exista otra empresa con la misma razón social.

Inscripción en la Cámara de Comercio: En la Cámara de Comercio se realiza el registro con toda la papelería indicada, para llevar a cabo el proceso se cancelan los derechos de inscripción y otros costos de constitución. Al completar el proceso se genera una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros, también se genera la segunda versión del PRE-RUT.

Tramitar el RUT: Para diligenciar el RUT definitivo se debe presentar ante la DIAN: la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros suministrada por el banco.

Tramitar el registro mercantil: La matrícula mercantil se solicita en la Cámara de Comercio con el RUT y de esta manera queda la empresa constituida.

Resolución de facturación y firma digital: La Resolución de facturación se solicita a través de un formulario que se encuentra disponible en la página de la DIAN, la cédula del representante legal y el registro mercantil definitivo.

6.3.2 Estudio Administrativo

Objetivos de la empresa

- Prestar servicios de excelente calidad en asesoría y consultoría en temas sanitarios a empresas de alimentos generando mejora continua en sus procesos productivos.

- Elevar el estatus sanitario de las empresas asesoradas, reflejándolo en la calidad e inocuidad de los productos.

- Dar a conocer la empresa en el sector como una de las mejores

Misión

Brindamos asesoría y consultoría a las empresas de fabricación de alimentos y bebidas para el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura. Para ello contamos con profesionales idóneos en los procesos de auditorías y sistemas de gestión de la calidad, con amplia experiencia y conocimiento de la normativa sanitaria vigente asociada a los alimentos, guiando y apoyando a las empresas en sus procesos para que garanticen la inocuidad de los alimentos aportando al cuidado de la salud de los consumidores.

Visión

En el 2020 seremos líderes en el sector de las asesorías y consultorías a las empresas de alimentos y bebidas en el Valle de Aburrá, reconocida por la prestación de un servicio asertivo y por llevar a las empresas a la excelencia y el éxito en sus certificaciones, generando confianza a los clientes y seguridad en los consumidores.

Matriz FODA.

Tabla 19. *Análisis FODA de la empresa*

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS(A)
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • La emisión constante por parte del estado de normativa sanitaria. • Actividades de Inspección, vigilancia y control sanitario por parte de la autoridad más frecuentes y exigentes. • Exigencias del consumidor. • Licitaciones y concursos donde se exige dar cumplimiento a la norma para poder ingresar a mercados específicos. • Las asesorías y consultorías técnicas para las empresas procesadoras de alimentos es un sector en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia tiene más experiencia y bagaje en el sector • Asesores y consultores independientes que realizan la actividad. • Falta de conocimiento normativo de los empresarios. • Entidades de préstamo de dinero que tienen la asesoría y la consultoría como valor agregado • Entidades gubernamentales que promueven el emprendimiento empresarial donde se dan oportunidades de financiamiento

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de alianzas con entidades gubernamentales • El crecimiento paulatino de la industria manufacturera dentro del cual se encuentra las empresas procesadoras de alimentos. | <p>acompañado de asesorías técnicas de forma gratuita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El orden público en los sectores donde más se encuentran ubicadas las pequeñas y microempresas. • El crecimiento de la empresa es directamente proporcional al estado del sector referente a las plantas procesadoras de alimentos. |
|--|---|

FORTALEZAS(F)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • personal calificado con experiencia en Inspección, vigilancia y control sanitario y conocimiento amplio de las normas sanitarias. • Conocimiento de los trámites y servicios a realizar ante la Autoridad Sanitaria. • Buenas relaciones con los entes territoriales de salud y el Invima. • No solo se brinda asesorías en control de procesos y documentación sino que también se presta asistencia en cuanto a la adecuación y mantenimiento locativo en marco al cumplimiento de la normativa sanitaria. • Reconocimiento profesional por parte de los clientes hacia la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán foros de divulgación, actualización y profundización normativa tanto a empresarios como a consumidores. • Acompañamiento, apoyo y respaldo profesional al momento de auditorías para licitaciones y en visitas de las autoridades sanitarias • Resultados más rápidos en los trámites ante las entidades territoriales y el Invima 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en eventos y congresos para empresarios con el fin de dar a conocer los servicios de la empresa. • Aprovechar la tecnología para realizar videoconferencias y talleres por la web • Alianzas con empresas especializadas en mantenimiento locativo, aportando nosotros el conocimiento de diseño de plantas de alimentos y ellos lo operativo. • Realizar publicidad y promoción enunciando la experiencia de los profesionales.

DEBILIDADES(D)	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en Marketing. • No se cuenta con la información acerca del número total y la ubicación de las plantas procesadoras de alimentos. • La empresa es nueva y no tiene una estructura sólida. • No se cuenta con medio de transporte particular para atender la demanda según la distancia. • No se conoce las necesidades particulares de cada empresa a las cuales se les pueda ofrecer los servicios, es decir si lo requieren o no. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de mercado con entidades como Cámara de Comercio en búsqueda de empresas nuevas en el sector que requieran el servicio • Utilizar como insumo las actas de visita realizadas por las entidades de inspección, vigilancia y control como punto de partida para conocer las necesidades de la empresa • Utilizar como publicidad y promoción las empresas a las cuales se les brinden los servicios que hayan logrado obtener un concepto favorable en sus procesos de licitación y visitas por parte de las autoridades sanitarias con el fin de obtener reconocimiento en el sector y así consolidar empresa en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los profesionales de la empresa estarán a la vanguardia frente a la actualidad normativa. • Se contara con un departamento especializado en marketing • Establecer un portafolio claro y completo acerca de los servicios que son ofrecidos • Establecer un precio de tal forma que se encuentre en un valor medio del rango dentro del cual se mueve la competencia

Fuente: creación de los autores

Estructura organizacional

Por ser una empresa nueva y pequeña la estructura organizacional sencilla y representada de forma jerárquica y funcional ya que la distribución de cargos esta agrupada por funciones.

Se cuenta con un Gerente General que hace parte del primer nivel, quien es designado como Representante Legal. Como personal de apoyo esta la auxiliar administrativa quien además de realizar labores de secretaria es apoyo del contador. En el Segundo nivel se encuentran Gerente de Mercadeo, quien se encarga de la búsqueda de clientes, eventos, publicidad, redes sociales, etc. En este mismo nivel se encuentran los profesionales que realizan las asesorías, y por último el contador quien se encarga de toda la parte contable de la empresa por medio de contrato por prestación de servicios.

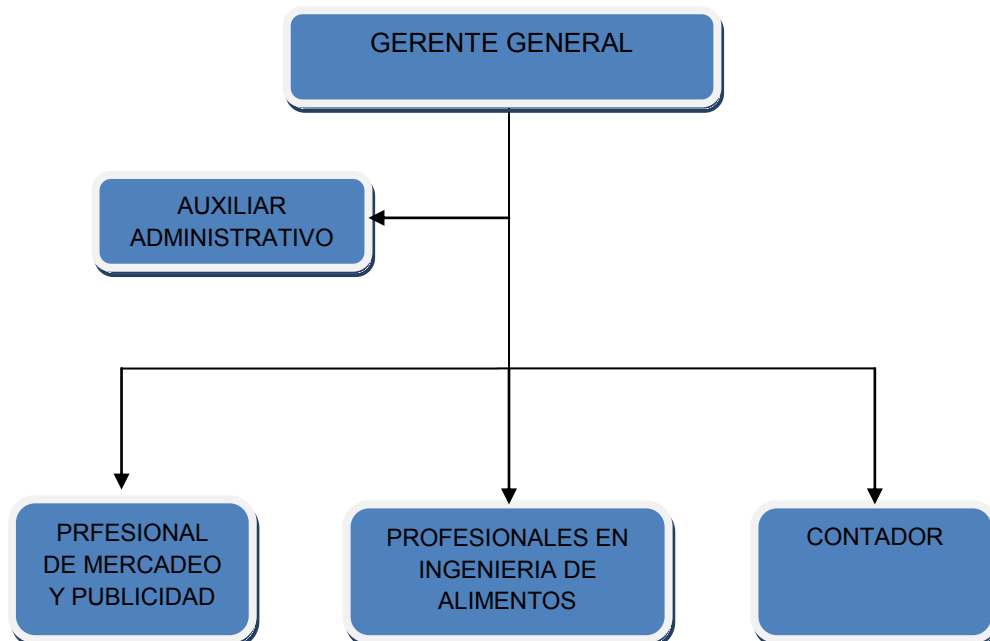


Figura 6. Organigrama.

Fuente: creación de los autores

Descripción general de los perfiles y funciones

- **Gerente General**

Debe ser una persona integral que conozca a profundidad los temas relacionados con asesorías y consultorías, además de contar con las competencias necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos en búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados. Ser dinámico, proactivo y estar a la vanguardia de las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento.

Perfil: Administrador de empresas ó Ingeniero de alimentos con especialización en áreas administrativas, experiencia profesional de cinco años.

Dentro de las funciones principales del Gerente están:

- ✓ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Ley.
- ✓ Administración general (planeación, organización, dirección y control de las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa).

- ✓ Establecer las estrategias que apunten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Establecer la proyección a corto, mediano y largo plazo de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Aprobación de presupuesto.
- ✓ Realizar el estado financiero de la empresa
- ✓ Estudiar, innovar y emprender nuevas líneas de negocio o servicios.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas
- ✓ Coordinar la ejecución de las actividades realizadas por los profesionales encargados de la prestación del servicio.
- ✓ Supervisar las actividades realizadas por los profesionales a cargo

JEFE INMEDIATO: Junta de socios

SALARIO: \$2.500.000

- **Contador**

Debe ser una persona idónea, con conocimiento del marco conceptual de la contabilidad, normas internacionales sus principios y normas técnicas de aplicación y manejo, ser capaz de aplicar las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

Perfil: Contador público. Un año de experiencia.

Dentro de las funciones principales del contador están:

- ✓ Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- ✓ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales la empresa esté obligada.
- ✓ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- ✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
- ✓ Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión, ARL y Cajas de Compensación).
- ✓ Elaborar la nómina y pago a proveedores.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

HONORARIOS: \$800.000

- **Auxiliar Administrativo**

Debe ser una persona con competencias asociadas a la capacidad de atención y servicio a los demás, capaz de recibir la información e interpretarla de forma adecuada, ser amable, con buenos modales, buena presentación personal, oportuno, con conocimiento en el manejo y control de las tecnologías de información y su aplicación en todas sus actividades.

Perfil: Técnico en Administración. Seis meses de experiencia

Dentro de las funciones del Auxiliar Administrativo están:

- ✓ Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.
- ✓ Realizar las cotizaciones de los servicios a prestar de acuerdo a lo estipulado en el manual de precios.
- ✓ Recibir la correspondencia y solicitudes de asesorías
- ✓ Atender todas aquellas personas que necesiten información y tomar sus datos y consulta realizada a fin de crear una base de datos con esta información.

- ✓ Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.
- ✓ Archivar y custodiar documentos
- ✓ Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas de acuerdo a su consumo.
- ✓ Otras funciones que sean asignadas por la gerencia

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SALARIO: \$900.000

- **Profesionales en alimentos**

Deben ser personas profesionales, con competencias que les permita transmitir su conocimiento, con experiencia en auditorias y amplio conocimiento de la normativa sanitaria vigente y sistemas de aseguramiento de la calidad.

Perfil: profesionales en Ingeniería de Alimentos, profesionales en ciencia y tecnología de alimentos. Experiencia dos años, como mínimo un año en Inspección, Vigilancia y Control o auditorias.

- ✓ Brindar asesoría a las empresas en el tema en de su competencia
- ✓ Realizar diagnostico y estudio técnico de las necesidades de la empresa

- ✓ Consolidar, analizar y elaborar los informes necesarios para el seguimiento, monitoreo y evaluación del cumplimiento de las funciones.
- ✓ Implementar herramientas que permitan brindar una asesoría eficiente y efectiva
- ✓ Apoyar a los demás integrantes del departamento para el desarrollo de las actividades
- ✓ Apoyar a la gerencia y Departamento de mercadeo para identificar empresas que requieran de la prestación del servicio
- ✓ Afianzar las relaciones con las entidades de vigilancia y control
- ✓ Asistir a los eventos de promoción y publicidad
- ✓ Las demás que le sean asignadas según su perfil

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SALARIO: \$1.800.000

- **Gerente de mercadeo y publicidad**

Debe ser una persona con competencias como creatividad, innovación, investigación, excelentes relaciones personales, estar a la vanguardia.

Perfil: profesional o técnico en mercadeo y publicidad, con estudios en informática y diseño publicitario.

- ✓ Realizar el plan y estrategias de mercado, investigación y estudio de mercados.
- ✓ Promover la imagen corporativa
- ✓ Organizar eventos y reuniones con los clientes
- ✓ Visitar y dar cita a los clientes potenciales a fin de darles a conocer el portafolio de servicios que ofrecemos y las ventajas que le dará tomar nuestros servicios de asesorías.
- ✓ Recibir, analizar y responder las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes
- ✓ Diseñar estrategias de publicidad y promoción de acuerdo a las necesidades de los clientes y las ofertas de la competencia.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

SALARIO: \$1.500.000

6.4 Estudio Financiero

Es preciso decir que el estudio financiero se realizaron los cálculos sin tener en cuenta financiación de capital, ya que este fue proveniente de los socios dueños de la idea de negocio y para el incrementos anual de los costos y gastos se tuvo en cuenta como valor de referencia el crecimiento económico del país y el manejo de la inflación se proyecta con un incremento anual en las tarifas del 3% a partir del segundo año.

6.4.1. Inversiones:

Inversión en activos fijos y diferidos:

Para la prestación de los servicios de asesoría, se tiene establecida una inversión correspondiente a la compra de muebles, enseres, equipos y electrodomésticos necesarios para realizar las actividades, esto se asume como un costo inicial, es decir se realiza una sola vez. Esta inversión tiene un costo de \$14.239.200

Con respecto a los costos diferidos se tienen en cuenta todas aquellas actividades relacionadas con planes de mercadeo y publicidad, tramites notariales, de Cámara de Comercio así como también adecuaciones locativas, el cual tiene un costo de \$2.265.000.

Es importante mencionar que dentro de las inversiones y para todos los cálculos financieros, se estima un aporte de los socios de \$30.000.000.

INVERSIONES PRESUPUESTADAS			HORIZONTE DE TIEMPO EN AÑOS						
			0	1	2	3	4	5	
Aportes de los socios			30.000.000						
Muebles y enseres:	VxUnidad	Cantidad							
Escritorio	\$ 419.900.00	6	2.519.400						
Sillas	\$ 249.900.00	7	1.749.300						
Archivadores	\$ 539.900.00	2	1.079.800						
Sillas auxiliares	\$ 69.900.00	4	279.600						
Elementos de oficina	\$ 39.900.00	6	239.400						
Tablero	\$ 64.900.00	1	64.900						
Microondas	\$ 159.900.00	1	159.900						
Cafetera	\$ 79.900.00	1	79.900						
Nevera mini bar	\$ 489.900.00	1	489.900						
Total Muebles y enseres:			6.662.100		20.901.300				
Equipo de oficina:	VxUnidad	Cantidad							
Computador de escritorio	\$ 1.499.000.00	1	1.499.000						
Computador portátil	\$ 1.499.000.00	5	7.495.000						
Impresora multifuncional a color	\$ 1.183.000.00	1	1.183.000						
Memoria USB de 16GB	\$ 24.900.00	7	174.300						
Video beam	\$ 2.029.000.00	1	2.029.000						
Teléfonos inalámbricos	\$ 259.900.00	1	259.900						
Televisor LCD 48"	\$ 1.599.000.00	1	1.599.000						
Total Equipo de oficina:			14.239.200						
Capital social			50.901.300						
Vida útil	10								
				HORIZONTE DE TIEMPO EN AÑOS					
Depreciación			0	1	2	3	4	5	
Muebles y enseres				666.210	666.210	666.210	666.210	666.210	
Equipo de oficina				1.423.920	1.423.920	1.423.920	1.423.920	1.423.920	
Total Depreciación anual				2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130	
Depreciación acumulada				2.090.130	4.180.260	6.270.390	8.360.520	10.450.650	
CARGOS DIFERIDOS (Gastos preoperativos):									
Plan de incursión en el mercado:									
Volantes			100.000						
Tarjetas de presentación			120.000						
Publicidad de lanzamiento			700.000						
Total Plan de incursión en el mercado:			920.000						
Adecuaciones locativas			1.000.000						
Gastos notaría			80.000						
Camara de comercio			250.000						
Libros Contables			15.000						
Total cargos diferidos			2.265.000						
				HORIZONTE DE TIEMPO EN AÑOS					
Amortizaciones	5		0	1	2	3	4	5	
Plan de incursión en el mercado:				184.000	184.000	184.000	184.000	184.000	
Adecuaciones locativas				200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Gastos notaría				16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	
Camara de comercio				50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
Libros Contables				3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
Total amortizaciones				453.000	453.000	453.000	453.000	453.000	

Figura 7. Inversiones presupuestadas

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.2. Proyección de Ingresos

En los resultados de la encuesta se evidencia que el 53% de las empresas están dispuestas a contratar los servicios de asesoría y consultoría, por tal razón de las 677 micro y pequeñas empresas vigiladas por el Invima en el Valle de Aburrá, el 53% corresponde a 359 empresas que hacen parte de los clientes potenciales; teniendo en cuenta el crecimiento constante de la densidad empresarial durante los últimos años, que según datos publicados por Cámara de Comercio de Medellín ha sido en promedio de 8.3% anual, para el primer año se piensa atender el 8% de los clientes potenciales. Por lo tanto el número total de empresas a las que se pretende prestar el servicio asesoría y/o consultoría es de 29.

De las tablas anteriores se puede observar que los precios de venta de las asesorías se adquirieron con un margen de contribución del 50%, contribuyendo en gran medida con los ingresos percibidos por las horas de asesoría y consultoría realizadas por los profesionales al año. Teniendo en cuenta el crecimiento económico del país y el manejo de la inflación se proyecta un incremento anual en las tarifas del 8% a partir del segundo año hasta el quinto.

En el estudio de mercado se estableció el precio a cobrar por cada servicio prestado (Tabla 3), tomando como referencia los márgenes establecidos por la competencia (Tabla 2),

donde el precio se estable entre un mínimo y un máximo en el que puede estar la hora de asesoría y tramite. Para este caso en particular, basándose en el margen de contribución del 50% establecido por la empresa y la hoja de costos para la prestación del servicio (Tabla 17) se estipula como precio del servicio de asesoría y consultoría \$60.000 por hora y para tramites de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria de \$700.000 cada uno.

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR ASESORIAS				Horizonte de tiempo en años						
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR ASESORIAS	Descripcion	Valor interno de la asesoria.	Valor en pesos de la asesoria al publico	0	1	2	3	4	5	
				Horas de asesoria al año						
Horas de Asesoría y Consultoría por profesional					3.480	3.758	4.059	4.384	4.735	
Horas de asesoría	3									
Asesoría por semana	1									
Profesionales asesores	3									
Semanas mes	4									
Meses al año	10									
Demanda por atender (8% de 359 empresas)	29									
Valor hora		30.000	60.000							
					Tramites por año					
Tramites de expedición de Registro sanitario por profesional.					156	168	182	197	212	
# Profesionales requeridos	3									
Tramite por semana	1									
Semanas año	52									
Tramites de Registro Sanitario anual	156									
valor tramite		350.000	700.000							
Total unidades al año					3.636	3.927	4.241	4.580	4.947	
Factor Incremento ventas año	1,08									
Margen de contribución	50%									
1- margen contribución	50%									
Ingresos por asesorias en pesos al año:										
Ingresos de asesorias anuales					208.800.000	225.504.000	243.544.320	263.027.866	284.070.095	
Ingresos por tramites de Registro Sanitario anual					109.200.000	117.936.000	127.370.880	137.560.550	148.565.394	
Total de Ingresos al año					318.000.000	343.440.000	370.915.200	400.588.416	432.635.489	
COSTO ASESORIA POR PROFESIONAL										
Costo Asesoría anual por profesional.				-	104.400.000	112.752.000	121.772.160	131.513.933	142.035.047	
Costo tramites anuales por profesional.				-	54.600.000	58.968.000	63.685.440	68.780.275	74.282.697	
TOTAL COSTO				-	159.000.000	171.720.000	185.457.600	200.294.208	216.317.745	

Figura 8. Proyección de ingresos

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.3. Proyección de gastos:

Con respecto a los gastos mensuales, estos se establecen por concepto de servicios públicos, para los cuales se consultaron precios de consumos promedio de acuerdo a la ubicación del local arrendado como oficina en el sector de Aguacalata en Medellín. Adicionalmente se incluyen los gastos por los servicios de internet y telefonía así como también por papelería, arriendo del local, alarma y honorarios del contador. En total el gasto mensual es de \$ 2.823.840.

El incremento que se tomó para el aumento en el valor de los costos es el promedio del IPC del año 2015 (6.67), el IPC esperado para el año 2016 (4.63) y 2017 (3.83) según los datos que suministra el Banco de la República en <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inflacion-en-colombia-para-el-2016/16471289>. Fecha 08/03/2016, para el estudio financiero se tomará en cuenta como valor de referencia el crecimiento económico del país y el manejo de la inflación se proyecta con un incremento anual en las tarifas del 3% a partir del segundo año.

GASTOS MENSUALES				HORIZONTE DE TIEMPO EN AÑOS				
	Concepto	Costo	Mensual	1	2	3	4	5
Energia	400 kwh	373	149.200					
Acueducto	5 m ³	3.065	15.325					
Alcantarillado	5 m ³	2.883	14.415					
Internet banda ancha con wifi de 10 Megas y telefonía local ilimitada con llamadas a celular	-	-	134.900					
Arrendamiento local			850.000					
Papelería			80.000					
Alarma			80.000					
Honorarios contabilidad			1.500.000					
Total gastos financieros anuales				0	0	0	0	0
Total gastos mensuales			2.823.840	Gastos por año				
Incremento anual según promedio IPC	1,03			1	2	3	4	5
Total gastos anuales				33.886.080	34.902.662	35.949.742	37.028.235	38.139.082
Industria y comercio (sobre servicios)			1x100					
Meses año			12					

Figura 9. Proyección de Gastos

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.4. Presupuesto de Egresos por Nomina

Los egresos relacionados con las actividades de la empresa son administrativos. Se puede decir que los gastos más relevantes son los relacionados al recurso humano. En este presupuesto no se tienen en cuenta los profesionales ya que estos hacen parte de los costos del servicio.

RELACION NOMINA PRESUPUESTADA		Horizonte de tiempo en años				
Descripcion Cargo:	Salario mensual	1	2	3	4	5
Gerente general	2.500.000	1	1	1	1	1
Auxiliar administrativo	900.000	1	1	1	1	1
Publicista y Mercadeo	1.500.000	1	1	1	1	1
Calculo Salarios mes:						
Gerente general		2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Auxiliar administrativo		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Encargado de Mercadeo y publicista		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Incremento anual según promedio IPC	1,03	4.900.000	4.900.000	4.900.000	4.900.000	4.900.000
Total salario mensual		4.900.000	5.047.000	5.198.410	5.354.362	5.514.993
PRESTACIONES SOCIALES:						
Subsidio de Transporte	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700	77.700
Cesantias	8,33%	414.642	426.888	439.500	452.491	465.871
Intereses Cesantias	1,00%	4.146	4.269	4.395	4.525	4.659
Prima de servicios	8,33%	414.642	426.888	439.500	452.491	465.871
Vacaciones	4,17%	204.330	210.460	216.774	223.277	229.975
Salud	8,50%	416.500	428.995	441.865	455.121	468.774
Pension	12,00%	588.000	605.640	623.809	642.523	661.799
A.R.P	0,522%	25.578	26.345	27.136	27.950	28.788
Caja de Compensacion	4,00%	196.000	201.880	207.936	214.174	220.600
TOTAL PRESTACIONES MENSUALES		2.341.539	2.409.064	2.478.615	2.550.252	2.624.038
Total salario mas prestaciones mensuales		7.241.539	7.456.064	7.677.025	7.904.614	8.139.031
Meses año	12					
TOTAL SALARIOS MAS PRESTACIONES ANUAL		86.898.471	89.472.770	92.124.297	94.855.371	97.668.376

Figura 10. Presupuesto de egresos por nomina

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.5. Proyección de Pérdidas y Ganancias (PYG)

En el punto de equilibrio se calcula la cantidad de ventas mínima que se requiere para que la empresa se sostenga, no genera pérdidas ni ganancias, teniendo en cuenta el presupuesto de ingresos se evidencia que este es mayor al punto de equilibrio y por tanto genera una evaluación positiva para el proyecto. El margen de contribución es constante para los 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS		Horizonte de tiempo en años				
		1	2	3	4	5
Ingresos al año		318.000.000	343.440.000	370.915.200	400.588.416	432.635.489
Total Costos		159.000.000	171.720.000	185.457.600	200.294.208	216.317.745
Utilidad Bruta		159.000.000	171.720.000	185.457.600	200.294.208	216.317.745
Menos gastos						
Salarios y prestaciones		86.898.471	89.472.770	92.124.297	94.855.371	97.668.376
Gastos generales		33.886.080	34.902.662	35.949.742	37.028.235	38.139.082
Depreciación		2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130
Amortización de diferidos		453.000	453.000	453.000	453.000	453.000
Industria y comercio	0,001	318.000	343.440	370.915	400.588	432.635
TOTAL GASTOS		123.645.681	127.262.002	130.988.085	134.827.324	138.783.224
Utilidad Operacional		35.354.319	44.457.998	54.469.515	65.466.884	77.534.521
Menos gastos financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto		35.354.319	44.457.998	54.469.515	65.466.884	77.534.521
Prov. Impuesto renta y CREE	0,34	12.020.468	15.115.719	18.519.635	22.258.741	26.361.737
UTILIDAD NETA		23.333.851	29.342.279	35.949.880	43.208.144	51.172.784
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO						
GASTOS FIJOS		282.327.681	298.638.562	316.074.770	334.720.943	354.668.333
GASTOS VARIABLES		318.000	343.440	370.915	400.588	432.635
GASTOS VARIABLES/VENTAS		0,0010				
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS		282.610.291	298.638.562	316.074.770	334.720.943	354.668.333

Figura 11. Proyección del PYG

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.6. Flujo de Caja.

De acuerdo al flujo de caja anual, los ingresos corresponden a la venta de los servicios de la empresa y los egresos corresponden al pago de los gastos ya descritos anteriormente, dando como resultado un saldo positivo que favorece la disponibilidad de recursos para el funcionamiento de la empresa.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Horizonte de tiempo en años					
	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		27.735.000	65.632.449	100.613.109	142.510.035	192.000.414
INGRESOS	-	318.000.000	343.440.000	370.915.200	400.588.416	432.635.489
APORTES DE CAPITAL	50.901.300					
PRESTAMOS						
Total de ingresos	50.901.300	318.000.000	343.440.000	370.915.200	400.588.416	432.635.489
EGRESOS OPERATIVOS:						
Total costos		159.000.000	171.720.000	185.457.600	200.294.208	216.317.745
Salarios y prestaciones		86.898.471	89.472.770	92.124.297	94.855.371	97.668.376
Gastos generales		33.886.080	34.902.662	35.949.742	37.028.235	38.139.082
Impuesto industria y comercio		318.000	343.440	370.915	400.588	432.635
Pago imppto renta			12020468,	15115719,	18519635,	22258741,
Adquisicion de activos fijos	20.901.300					
Plan de incursion en el mercado:	920.000					
Adecuaciones locativas	1.000.000					
Gastos notaria	80.000					
Camara de comercio	250.000					
Libros Contables	15.000					
TAL EGRESOS OPERATIVOS	23.166.300	280.102.551	308.459.341	329.018.274	351.098.037	374.816.579
EGRESOS FINANCIEROS						
AMORTIZACION PRESTAMOS (5 años)						
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	-					
TOTAL EGRESOS	23.166.300	280.102.551	308.459.341	329.018.274	351.098.037	374.816.579
FLUJO DE CAJA PERIODO	27.735.000	37.897.449	34.980.659	41.896.926	49.490.379	57.818.910
SALDO FINAL	27.735.000	65.632.449	100.613.109	142.510.035	192.000.414	249.819.324

Figura 12. Flujo de caja

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.7. Balance General.

Se encuentra que en el balance general la empresa aumenta anualmente y de manera considerable su patrimonio, los pasivos incrementan de manera controlada, lo que permite la viabilidad financiera del proyecto. De la tabla de cálculo también se evidencia que llega a su completo cierre, lo que confirma la coherencia de los datos registrados en el ejercicio de cálculo.

BALANCE GENERAL PROYECTADO	Horizonte de tiempo en años					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES						
SALDO FINAL	27.735.000	65.632.449	100.613.109	142.510.035	192.000.414	249.819.324
TOTAL SALDO FINAL-FLUJO DE CAJA						
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	6.662.100	6.662.100	6.662.100	6.662.100	6.662.100	6.662.100
EQUIPOS DE OFICINA	14.239.200	14.239.200	14.239.200	14.239.200	14.239.200	14.239.200
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES.		2.090.130,00	4.180.260,00	6.270.390,00	8.360.520,00	10.450.650,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	20.901.300	18.811.170	16.721.040	14.630.910	12.540.780	10.450.650
OTROS ACTIVOS						
ACTIVOS DIFERIDOS						
PLAN DE INCURSION EN EL MERCADO	920.000	736.000	552.000	368.000	184.000	-
ADECUACIONES LOCATIVAS	1.000.000	800.000	600.000	400.000	200.000	-
GASTOS NOTARIA	80.000	64.000	48.000	32.000	16.000	-
CAMARA DE COMERCIO	250.000	200.000	150.000	100.000	50.000	-
LIBROS CONTABLES	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000	-
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.265.000	1.812.000	1.359.000	906.000	453.000	-
TOTAL ACTIVOS	50.901.300	86.255.619	118.693.149	158.046.945	204.994.194	260.269.974
PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS C.P.	-					
C X P PROVEEDORES	-					
IVA X PAGAR	-					
RTE FUENTE X PAGAR	-					
IMPTO RENTA X PAGAR	-	12.020.468	15.115.719	18.519.635	22.258.741	26.361.737
TOTAL PASIVOS	-	12.020.468	15.115.719	18.519.635	22.258.741	26.361.737
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	50.901.300	50.901.300	50.901.300	50.901.300	50.901.300	50.901.300
UTILIDADES RETENIDAS	0	-	23.333.851	52.676.129	88.626.009	131.834.153
UTILIDADES DEL PERIODO		23.333.851	29.342.279	35.949.880	43.208.144	51.172.784
TOTAL PATRIMONIO	50.901.300	74.235.151	103.577.429	139.527.309	182.735.453	233.908.237
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	50.901.300	86.255.619	118.693.149	158.046.945	204.994.194	260.269.974
DIFERENCIA	-	-	-	-	-	-

Figura 13. Balance General

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

6.4.8. Flujo de fondos proyectado.

Del flujo de fondos proyectado se evidencian algunos indicadores de fácil interpretación como lo es el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) los cuales se usan para la toma de decisiones que para este caso en específico demuestran la factibilidad financiera del proyecto.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	Horizonte de tiempo en años					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS:						
UTILIDADES OPERATIVAS	-	35.354.319	44.457.998	54.469.515	65.466.884	77.534.521
DEPRECIACION	-	2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130	2.090.130
CONTRATACION DE CREDITOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	-	37.444.449	46.548.128	56.559.645	67.557.014	79.624.651
EGRESOS:						
MUEBLES Y ENSERES	6.662.100					
EQUIPO DE OFICINA	14.239.200					
PLAN DE INCURSION EN EL MERCADO	920.000					
ADECUACIONES	1.000.000					
INTERESES	0					
AMORTIZACION CREDITOS	0					
IMPTO RENTA	0	12.020.468	15.115.719	18.519.635	22.258.741	26.361.737
TOTAL EGRESOS:	22.821.300	12.020.468	15.115.719	18.519.635	22.258.741	26.361.737
FLUJO NETO:	(22.821.300)	25.423.981	31.432.409	38.040.010	45.298.274	53.262.914
TMRR	26%					
VALOR PRESENTE NETO	70.915.225					
TASA INTERNA DE RETORNO	129%					

Figura 14. Flujo de Fondos

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero

El proyecto de inversión obtuvo resultados favorables en los dos indicadores por el lado del VPN fue positivo lo que indica que el proyecto puede dar una tasa mayor a la establecida o dicho de otra forma los inversionistas recibirán más de la tasa mínima esperada (26%).

La tasa interna de retorno (TIR) de 129 % muestra que es la tasa máxima que podría esperarse del proyecto.

7. CONCLUSIONES

1. Del análisis de la demanda y de los porcentajes de penetración determinados del mercado, se puede deducir que se tiene una cantidad considerable de clientes potenciales que permitirán lograr el número de asesorías anuales planteadas por la empresa como la meta.
2. De la evaluación financiera se determina según el resultado obtenido para VPN, el cual dio positivo, que el proyecto es viable en todos los aspectos analizados. La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 129 % es la tasa máxima que podría esperarse del proyecto.
3. De acuerdo a los resultados del análisis financiero, se puede concluir que según el estudio de factibilidad la empresa dispone de factores favorables para garantizar su solidez y crecimiento económico, teniendo en cuenta un balance positivo e indicadores viables para el desarrollo del proyecto.
4. Es importante implementar una adecuada estrategia de mercado para garantizar llegar a los clientes potenciales con servicios de buena calidad y competitivos, generando reconocimiento en el sector.

8. BIBLIOGRAFIA

Área Metropolitana (2016). Valle de Aburrá. [En Línea] Disponible en:

<http://www.metropol.gov.co/institucional/Paginas/queeselarea.aspx>

Cámara de Comercio de Medellín. (2013). Indicadores Económicos. [En Línea]. Disponible en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Series-Estadisticas-de-Antioquia/Indicadores-Economicos.aspx> [2015. 13 de marzo].

Giraldo Y., & Bustamante J. (2009). Estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá para el centro de desarrollo de empresas de familia de la Universidad de la Salle. (Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas). Universidad de la Salle Bogotá. [En línea]. Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3022/T11.09%20C29e.pdf?sequence=1>

Godoy I., & Guzmán Y. (2014). Plan para la creación de una empresa de consultoría de sistemas de gestión de calidad, soportado en herramientas de software. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá D.C. [En línea]. Disponible en:

<http://www.udistrital.edu.co:8080/documents/138588/2870800/PROYECTO+DE+GRADO+PLAN+DE+EMPRESA.pdf>

Instituto para el Desarrollo de Antioquia- IDEA (2014). Regiones y municipios de Antioquia: Valle de Aburrá. [En línea]. Disponible en:

<http://www.idea.gov.co/es-co/ciudadano/Paginas/regionesMunicipiosAntioquiaValleAburra.aspx>

La Gran Encuesta PYME, Informe de Resultados. Primer semestre de 2007. ANIF Centro de Estudios Económicos. [En línea] Disponible <http://www.anif.org>

Méndez, R. (2014). *Formulación y evolución de proyectos: enfoque para emprendedores*. Colombia: Icontec.

MISION PYME. El Reto de la Credibilidad. 11 de Febrero, 2009. [En línea] Disponible en <http://www.misionpyme.com>