

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DE ASESORÍAS EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA LAS FUNDACIONES DE
BUEN COMIENZO EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.

ELIZABETH PARRA BEDOYA

LIZ JOHANA AGUDELO PARRA.

Asesora temática

ORFI NELLY ALZATE MONTOYA

Magíster en Educación

Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
NOVIEMBRE 2015.

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DE ASESORÍAS EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA LAS FUNDACIONES DE
BUEN COMIENZO EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.

ELIZABETH PARRA BEDOYA

LIZ JOHANA AGUDELO PARRA.

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

Asesora temática

ORFI NELLY ALZATE MONTOYA

Magíster en Educación

Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIMINUTO - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BELLO, ANTIOQUIA.
NOVIEMBRE 2015.

Tabla de Contenido

PORTADA	i
CONTRAPORTADA	ii
TABLA DE CONTENIDO	iii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xv
0. INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. MARCO REFERENCIAL	13
4.1 MARCO TEÓRICO.....	13
4.1.1. Proyectos de Inversión	13
4.1.1.1. Realización del proyecto.....	15
4.1.1.2. Evaluación de un proyecto de inversión	16
4.1.2. Estudio de mercado.....	17
4.1.2.1. Principales componentes de un estudio de mercado	19

4.1.2.2. Presentación del estudio de mercado	21
4.1.3. Estudio técnico	22
4.1.3.1. Componentes del estudio técnico	25
4.1.4. Estudio financiero	26
4.1.5. Estudio administrativo y legal	27
4.1.5.1. Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S)	28
4.1.5.2. Normatividad en alimentos	30
4.2 MARCO CONCEPTUAL	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO	38
5.1 ENFOQUE	38
5.2 TIPO DE ESTUDIO	38
5.3 MÉTODO DE ESTUDIO	38
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	39
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	39
6. RESULTADOS	40
6.1 ESTUDIO DE LOS MERCADOS	40
6.1.1 El Producto y/o Servicios	40
6.1.1.1 Portafolio de servicios	41
6.1.1.2 Usuarios	44
6.1.1.3 Sustitutos y complementarios	44
6.1.2 Análisis del sector económico	45
6.1.2.1 Análisis de las dimensiones del entorno	45

6.1.2.2 Clasificación CIIU	51
6.1.2.3 Análisis del ambiente la industria y del sector	53
6.1.3 El Cliente.....	56
6.1.3.1 Caracterización del usuario o consumidor	56
6.1.3.2 Cubrimiento geográfico	57
6.1.3.3 Comportamiento de compra de los servicios	57
6.1.3.4 Listado de clientes potenciales	58
6.1.4 Investigación de mercados	60
6.1.4.1 Objetivo	60
6.1.4.2 Tipo de investigación.....	60
6.1.4.3 Metodología	61
6.1.4.4 Tabulación y presentación de resultados	61
6.1.4.5 Conclusión general de la investigación de mercados	71
6.1.5 Proyección de la demanda.....	71
6.1.6 Análisis del mercado proveedor	74
6.1.7 Análisis de los precios o tarifas	75
6.1.8 La competencia.....	76
6.1.8.1 Competencia directa	76
6.1.8.2 Competencia indirecta	76
6.1.9 Plaza.....	76
6.1.9.1 Descripción de los canales de distribución	77
6.1.9.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados	77
6.1.10 Plan de ventas nacionales.....	78

6.1.11 Plan de mercadeo	79
6.1.11.1 Objetivos	79
6.1.11.2 Metas.....	79
6.1.11.3 Análisis DOFA	80
6.1.11.4 Estrategias	83
6.1.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	85
6.1.12 Conclusiones generales del estudio de mercados	86
6.2 ESTUDIO TÉCNICO	86
6.2.1 Tamaño de la planta.....	87
6.2.1.1 Tamaño de las instalaciones. Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad nominal de la planta	87
6.2.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se empleará frente a la de la competencia y la vida del proyecto.....	89
6.2.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar	89
6.2.2 Localización de la planta.....	92
6.2.2.1 Macrolocalización. Variables locacionales	92
6.2.2.2 Emplazamiento. Variables locacionales	93
6.2.2.3 Método para definir la localización	95
6.2.3 Ingeniería del proyecto	96
6.2.3.1 El servicio. Insumos para la prestación del servicio	96
6.2.3.2 Procesos. Descripción del proceso	99
6.2.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta	101
6.2.3.4 Costos directos para la prestación del servicio	102

6.2.3.5 Distribución física de la planta.....	105
6.2.4 Conclusiones generales del estudio técnico	106
6.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	106
6.3.1 Estudio legal.....	106
6.3.2 Organización	107
6.3.2.1 Organización jurídica.....	107
6.3.2.2 Direccionamiento estratégico	108
6.3.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas.....	109
6.3.2.4 Organigrama.....	110
6.3.2.5 Perfiles y funciones de cargos.....	111
6.3.3 Conclusiones generales del estudio administrativo y legal.....	113
6.4 ANÁLISIS FINANCIERO.....	113
6.4.1 Plan de inversiones	114
6.4.1.1 Inversión en activos fijos	114
6.4.1.2 Inversión en activos diferidos	115
6.4.2 Presupuesto de ingresos	116
6.4.3 Presupuesto de egresos	117
6.4.4 Flujo de caja	118
6.4.5 Estados financieros	120
6.4.5.1. Punto de equilibrio	120
6.4.5.2. Estado de resultados	121
6.4.5.3. Balance general	122
6.4.6 Indicadores financieros	123

6.4.7 Conclusiones generales del análisis financiero	124
6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS.....	125
6.5.1 Análisis de sensibilidad.....	125
6.5.2 Análisis de riesgos	126
7. CONCLUSIONES	128
8. RECOMENDACIONES	130
9. BIBLIOGRAFÍA	131
10. ANEXOS	135

Lista de tablas

Tabla 1. Portafolio de servicios	41
Tabla 2. Clasificación CIIU según la descripción económica del sector	51
Tabla 3. Listado de clientes potenciales.	59
Tabla 4. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 3 de la encuesta	62
Tabla 5. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 4 de la encuesta.	62
Tabla 6. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 5 de la encuesta.	63
Tabla 7. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 6 de la encuesta.	64
Tabla 8. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 7 de la encuesta.	65
Tabla 9. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 8 de la encuesta.	66
Tabla 10. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 9 de la encuesta.	67
Tabla 11. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 10 de la encuesta.	68
Tabla 12. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 11 de la encuesta.	69
Tabla 13. Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 12 de la encuesta.	70
Tabla 14. Tarifas profesionales asesorías y/o consultorías	75
Tabla 15. Plan de ventas nacionales.....	78
Tabla 16. Análisis DOFA de la empresa.....	80
Tabla 17. Estrategias recomendadas para la Matriz DOFA	83

Tabla 18. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	86
Tabla 19. Activos fijos requeridos.	89
Tabla 20. Priorización de alternativas para la localización	95
Tabla 21. Insumos para la prestación del servicio de Asesoría y Consultoría.	97
Tabla 22. Insumos para la prestación del servicio de Capacitaciones	97
Tabla 23. Costo del servicio y tarifas para el servicio de Asesoría y consultoría	102
Tabla 24. Costo del servicio y tarifas para el servicio de Capacitaciones.	104
Tabla 25. Perfiles y funciones de cargos	111
Tabla 26. Inversión en Activos fijos	114
Tabla 27. Inversión en Activos diferidos	115
Tabla 28. Presupuesto de Ingresos.....	116
Tabla 29. Causación del IVA y Retención en la fuente.	116
Tabla 30. Presupuesto de ventas nacionales	117
Tabla 31. Presupuesto de egresos	118
Tabla 32. Flujo de caja	119
Tabla 33. Punto de equilibrio	121
Tabla 34. Estado de resultados	121
Tabla 35. Balance General	122
Tabla 36. Indicadores financieros	123
Tabla 37. TIR normal y TIR modificada	124

Tabla 38. Análisis de sensibilidad 125

Tabla 39. Análisis de riesgos 126

Lista de figuras

Figura 1. Macrolocalización del proyecto	93
Figura 2. Microlocalización. Opción Centro.	94
Figura 3. Microlocalización. Opción Calazans.	94
Figura 4. Microlocalización. Opción Suramericana.	95
Figura 5. Flujograma de procedimiento para el servicio de asesoría.	101
Figura 6. Distribución de la planta 36 mts.	105
Figura 7. Pirámide de Kelsen.	107
Figura 8. Organigrama.	110

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Índice de pobreza moderada en Medellín.	72
Gráfico 2. Índice de desarrollo humano en Medellín.	72
Gráfico 3. Tendencia del estado nutricional según peso para la talla, entre los semestre 2012 I y 2015 I, programa Buen Comienzo.	73
Gráfico 4. Tendencia del estado nutricional según talla para la edad, entre los semestre 2012 I y 2015 I, programa Buen Comienzo	73

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta para Estudio de Mercado – Fundaciones Buen Comienzo.	135
Anexo 2. Fundaciones de Buen Comienzo encuestadas.	140
Anexo 3. Competencia directa en servicios ofrecidos	144

0. INTRODUCCIÓN

La globalización y los cambios constantes de tendencias representan un reto para las organizaciones actuales, estas se enfrentan a generar estrategias que contribuyan a conocer su entorno y alcanzar herramientas que permitan satisfacer al cliente/usuario con eficiencia y eficacia, la apertura mundial genera más competencia y puede fomentar brechas para aquellas organizaciones que no estén preparadas, se requiere orientación para conocer estrategias que las acerquen al mercado y contribuyan a ofrecer un servicio basado en el reconocimiento del cliente/usuario y sus deseos o necesidades.

Teniendo en cuenta este contexto las organizaciones que logren penetrar nuevos mercados accederán a grandes oportunidades, hacer parte de redes mundiales que contribuyen al reconocimiento de sus productos y/o servicios, aumentar el flujo de capital y recursos (tecnología, infraestructura, recurso humano, conocimiento) alcanzar a potenciales compradores y ampliar sus horizontes empresariales. Bajo este esquema se requiere un modelo administrativo que incluya sistemas de gestión de calidad incorporados en sus procesos para el mejoramiento y si analizamos la evolución de la economía mundial, es claro que la mayoría de organizaciones no cuentan con los recursos para acceder a este mercado, algunas por desconocimiento, falta de práctica, falta de recursos o por falta de voluntad, no tienen participación en otros negocios y ahora con los TLC se hace necesaria la adaptación de las empresas y organizaciones de nuestro país para entrar a competir con otras de afuera.

En este sentido, se observa la necesidad de contar con asesorías de empresas externas que les permitan generar los cambios o reformas necesarias para entrar al mercado competitivo y aumentar el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones, estos entes externos ayudan a mejorar los procesos y explotar las ventajas competitivas que existe entre las empresas, además los consultores o asesores externos tienen una visión más objetiva y abierta a opciones de mejora que deben ser implementadas y evaluadas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Al analizar el sector alimentario en la ciudad de Medellín, se puede observar que es bastante amplio y crece rápidamente, según un estudio de la revista RAED, que especifica la estructura empresarial según la actividad económica en el sector, el 9.4% corresponde a hoteles y restaurantes, 14.92% a industrias manufactureras de las cuales un 10% son de alimentos y 11% bebidas, además de esto en el sector encontramos instituciones operadoras de programas de complementación alimentaria para diferentes grupos poblacionales enmarcados en diferentes condiciones sociales, económicas y culturales; teniendo en cuenta esto podemos identificar posibles clientes y usuarios en Industrias alimentarias, Restaurantes, Servicios de alimentación, hospitalarios, industriales, públicos, Transportadoras de alimentos, Instituciones con programas de complementación alimentaria (fundaciones-corporaciones), Casas de banquetes y eventos, Parques recreativos y Centros comerciales.

Este sector alimentario es cada vez más vigilado y sobre este se establecen regulaciones que buscan el bienestar del consumidor, contribuyendo así a disminuir el riesgo de eventos que puedan alterar su salud; los alimentos deben ser suficientes y de calidad para una población creciente. Cada vez más las industrias y organizaciones se ven a la tarea de cualificarse teniendo en cuenta toda la legislación vigente; además el consumidor se ha vuelto más consciente de la importancia de adquirir alimentos seguros siendo cada vez más exigente y con más posibilidades de elección, debido al actual mercado global. Las normas nacionales constituyen la base de una gestión de la calidad de los productos alimenticios, deben revisarse periódicamente a fin de

asegurar que estén en consonancia, en la medida de lo posible, con las normas internacionales generalmente aceptadas.

No se puede prescindir de la inocuidad de un alimento al examinar la calidad integral, dado que la inocuidad es un aspecto fundamental, para asegurarla es necesario tener en cuenta todos los aspectos de la cadena productiva y entenderla como un proceso continuo desde la producción hasta la venta y/o servida de los alimentos al consumidor, pues cada elemento puede influir en la seguridad alimentaria, es por esto que las organizaciones requieren información actualizada de manera oportuna, además de herramientas y capacitación para la implementación de estos procesos que pueden hacerlas más competitivas en su entorno; teniendo en cuenta esto se requiere el acompañamiento de expertos que orienten, además contribuyan a responder a los requerimientos de la legislación colombiana que continuamente pretende reducir, eliminar o evitar riesgos con la aplicación de las normativas establecidas para este sector, además de esto hay otras sistemas de calidad que aunque no son de obligatorio cumplimiento si ayudan a la organización a ser más competitivos ya que permiten cualificarse constantemente, esto como respuesta a un entorno cambiante y exigente que cada vez más busca responder a las necesidades de la población.

Adicional a esto hay una gran preocupación por el estado nutricional de nuestra población, de acuerdo a los resultados de la encuesta nacional de situación nutricional en Colombia, ENSIN 2010, el 3.4% de los niños menores de 5 años presentó desnutrición global, el 19.7% de los niños y niñas entre 5 y 17 años presento retraso en la talla, el 17.5% de niños y adolescentes presentan exceso de peso y 51.2% de la población adulta a llegado a esta condición,

además se determinó que en la población colombiana hay un consumo bajo de lácteos, frutas, verduras y hortalizas y por el contrario una alta ingesta de endulzantes y harinas, es así como se encuentran situaciones opuestas pero igual de preocupantes. Enmarcados en estas circunstancias es primordial establecer un control en la alimentación y nutrición de las comunidades, teniendo en cuenta los diferentes grupos de alimentos, las porciones (frecuencia y cantidad) establecidas según las necesidades de cada población, de manera que la generación de menús y ciclos de menús es un factor importante para contribuir a una alimentación más sana, completa, variada y fraccionada.

Al tener en cuenta este contexto y los requerimientos que tiene el sector alimentario y nutricional, específicamente las fundaciones de Buen comienzo de la ciudad de Medellín, es importante identificar a profundidad los diferentes aspectos relacionados con las empresas de asesorías en alimentación y nutrición en la ciudad, con el fin de determinar la viabilidad y factibilidad de este negocio, esto nos permitirá caracterizar la competencia y definir estrategias que contribuyan a penetrar el mercado y posicionarnos con factores diferenciadores que llamen la atención del sector alimentario.

1.2 Formulación del problema

- ¿Es factible técnica y económicamente la implementación y puesta en marcha de una empresa de asesorías en alimentación y nutrición para las fundaciones de Buen Comienzo de la ciudad de Medellín?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Determinar la prefactibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de asesorías en alimentación y nutrición para las fundaciones de Buen Comienzo de la ciudad de Medellín, permitiendo la creación de la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el estudio de mercado, a través del análisis y caracterización del portafolio de servicios, clientes, competencia directa e indirecta y estrategias de comercialización de la empresa en la ciudad de Medellín.
- Efectuar un estudio técnico que permita determinar el tamaño, ubicación y procesos técnicos y logísticos para la prestación de los servicios de asesoría en alimentación y nutrición.
- Establecer el marco legal, administrativo y normativo para la creación de una empresa de asesorías en alimentación y nutrición en la ciudad de Medellín.
- Realizar el estudio financiero para el establecimiento de la prefactibilidad de la creación de la empresa en términos económicos.

3. JUSTIFICACIÓN

Los grandes proyectos sociales que las administraciones determinan en sus gobiernos, han propiciado la creación de fundaciones que aporten a sus ideales, donde se prestan servicios de alimentación y nutrición a diferentes grupos poblacionales de la ciudad, la mayoría de sus creadores, inversionistas, gerentes y demás administradores, tienen poco conocimiento en temas como la adecuación de sus instalaciones y procesos que cumplan con los requisitos técnicos y legales y a la planeación y ejecución de sistemas de calidad necesarios para garantizar la inocuidad y seguridad de los productos y servicios generados.

Es por esto, que los empresarios e inversionistas se ven obligados a la contratación de empresas externas o consultores que se dedican a asesorarlos y guiarlos en la implementación de los conceptos y normas básicas enfocadas a sus productos y servicios, así mismo en la adecuación de sus instalaciones o procesos para cumplir con los requerimientos higiénico-sanitarios que demanda la normatividad de nuestro país o incluso en países del exterior, dependiendo de la visión de la organización.

Esto se observa no solo en empresas productoras de alimentos, sino también en aquellas instituciones donde se preparan y comercializan alimentos, como servicios de alimentación, restaurantes, fundaciones, hospitales, entre otros. En estos últimos, se ha notado la necesidad de tener profesionales del área de nutrición y dietética que los asesoren y apoyen en la implementación de minutas y ciclos de menú, para responder a las necesidades nutricionales de

poblaciones específicas: niños, maternas, lactantes, adultos mayores, personas con deficiencias o problemas nutricionales.

Aunque actualmente se conocen en el medio abundantes empresas encargadas de brindar asesoría y capacitaciones a industrias de alimentos, en temas como: BPM, HACCP, Normas ISO, Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos, Planes de Saneamiento y Trámites ante las entidades del Estado (INVIMA, INCODER, ICA, Rentas Departamentales), Etiquetado y Tabla Nutricional, Diseño y adecuación de infraestructura para fábricas de alimentos o establecimientos. La mayoría de estos servicios se brindan de manera personalizada en las empresas que los contratan y otros servicios se realizan de forma virtual como consultoría de las empresas por ese medio.

Por lo que se ha identificado la necesidad no solo de asesorar en la parte alimentaria y empresarial (adecuación de infraestructura, requisitos y normatividad para implementación de sistemas de calidad, mejoramiento de procesos, entre otros), sino también en la parte nutricional de estos productos o alimentos, ya que no sólo requieren mejorar su composición nutricional, sino que debe garantizar que se supla la necesidad que tiene una población específica, para esto se requiere un equipo interdisciplinario que garantice el abordaje de las empresas o clientes de una manera integral y solucione sus inquietudes y requerimientos, ofreciendo siempre un valor agregado, que en la mayoría de casos se puede lograr con entrega de un buen servicio.

Además, algunas capacitaciones realizadas en BPM se realizan en espacios diferentes arrendados por la empresa asesora, nuestra empresa tendrá la flexibilidad de dictarlos en la

empresa contratante, si disponen de un espacio adecuado para ello, sino se buscarán otros espacios que no requieran un alto costo de inversión. En este sentido, se anota que la mayoría de estas empresas de asesoría obtienen los recursos de los contratos que firman con las empresas, ya que algunas veces el recurso que se utiliza para las asesorías es el recurso humano y su conocimiento, lo cual favorece y disminuye los costos de inversión para la prestación de los servicios.

Por otro lado, se asesora toda la industria de Alimentos, Bebidas y algunas del sector salud y para conseguir clientes cuentan con páginas web y su planta física, lo que obliga a una inversión inicial en innovación comercial para dar a conocer la empresa y sus servicios, aunque también se puede comenzar con el voz a voz, volantes y referidos generados por nuestros primeros clientes. Ahora bien, al analizar si es un negocio rentable las empresas de asesoría en la ciudad de Medellín, se da cuenta que según datos extraídos de la Cámara de Comercio de Medellín, 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.

Tomando los datos de Estadísticas de Antioquia en el año anterior se crearon y renovaron 696 empresas en el valle de aburra con clasificación CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 7490 perteneciente a Otras Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas N.C.P,

de las cuales 666 fueron de Medellín. De estas empresas creadas, 542 fueron microempresas (523 de Medellín), 108 pequeñas empresas, 30 empresas medianas y 6 grandes. La mayor parte de ellas con personería jurídica.

Estos datos confirman que la creación de empresa en Medellín es viable y tiende a sostenerse. 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.

Ahora bien, el sector sostuvo tasas de variación positivas en cada uno de los semestres del año pasado. Como se mencionó anteriormente, este desempeño fue inferior al registrado a lo largo de 2011 donde se llegó a alcanzar un aumento trimestral de 15,2%. Los incrementos porcentuales por trimestre permitieron que el sector cerrara el año con un crecimiento anual de 4,6%, lo anterior, significa que estas empresas de asesorías no sólo aportan económicamente al país y a su economía en general, sino que genera un aporte social amplio, al abrir nuevas puertas y oportunidades a aquellos clientes que hacen uso de sus servicios.

En el ámbito académico, se podría decir que a la Universidad Minuto de Dios, específicamente al programa de posgrado Especialización en Gerencia de Proyectos, aportará la apertura en un campo completo y extenso, que requiere de un equipo interdisciplinario que tenga

el conocimiento en áreas determinadas para la prestación de un servicio adecuado y de calidad. Además se podría garantizar que al prestar un buen servicio se genera una imagen y reconocimiento no solo de la carrera como tal sino de la institución universitaria y su calidad en los programas ofrecidos.

Cabe anotar que esta propuesta se enmarca en la línea de investigación del posgrado a la que se anexa esta investigación es a la Línea 3: Educación, gerencia y desarrollo en la sublínea de Planes de negocio, estudios de factibilidad y viabilidad.

4. MARCO REFERENCIAL

Con el fin de contribuir a una mejor comprensión de la investigación en el proyecto, se tendrá en cuenta los marcos referentes a marco teórico que desarrolla las teorías y postulados sobre los que se basa el proyecto, el marco conceptual que permite comprender los diferentes conceptos teóricos, a la vez se estudiará el marco legal sobre el cual se apoya las decisiones de comercialización según la legislación del país.

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1. Proyectos de inversión.

Los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de las organizaciones y personas. Son estas las que importan, son sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

Para Massé, en el acto de invertir tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, a cambio de la esperanza que se adquiere y cuyo soporte está en el bien invertido. Por tanto, en toda inversión se produce un desembolso de efectivo del que se espera obtener unas cantidades superiores en el futuro. Un proyecto de inversión es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre

otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

Implica una Planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas para alcanzar uno o varios productos deseados, la razón de ser de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades preestablecidas y un lapso de tiempo predefinido. Ahora bien, se resalta que estos tienen como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de una organización o comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Tipos

- **Proyecto de inversión privado:** enmarcados en organizaciones con ánimo de lucro, sus objetivos buscan resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generara el proyecto.
- **Proyecto de inversión pública o social:** busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo.

4.1.1.1. Realización del proyecto.

Se tiene en cuenta una estructura general del proyecto de inversión, se distinguen tres etapas:

- **Estudios preliminares:** sirven como base para investigar sólidamente el proyecto. Se trata de conceptualizar la idea del proyecto y limitar los márgenes de la inversión se elaboran a partir de la información existente, el juicio común y a la opinión que da la experiencia, en términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno.
- **Estudio de pre-factibilidad o anteproyecto:** se profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigaciones de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. Es una etapa en la que se precisan los elementos y formas de las que consta la inversión que se piensa llevar a cabo.
- **Estudio de factibilidad:** En el estudio de factibilidad se señalan las alternativas de solución a los problemas del proyecto, se presenta documento del proyecto integrado por los análisis de mercado, de ingeniería, económicos, financiero y el plan de ejecución. Se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables del proyecto.

Se profundiza el análisis de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable. Sobre la base de las

recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad y que han sido incluidas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha. El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

4.1.1.2. Evaluación de un proyecto de inversión.

No todos los proyectos concluyen con su ejecución, es importante evaluarlos para conocer su rentabilidad económica y social, determinar si resuelven una necesidad en forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos con que se cuentan a la mejor alternativa. En este sentido, es que la evaluación prevé y reduce posibles pérdidas durante el ejercicio, viéndolo desde un enfoque general, se cuenta con una base científica que sustenta las inversiones que se realicen observando un panorama fidedigno del comportamiento de la inversión junto con los elementos necesarios para una toma de decisiones, dando alternativas para poder implementar estrategias financieras que generen la rentabilidad adecuada en el tiempo apropiado o por otra parte abstenerse de ejecutar el proyecto.

En la actualidad una inversión inteligente requiere de un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta a seguir como la correcta asignación de recursos, igualar el valor adquisitivo de la moneda presente en la moneda futura y estar seguros de que la inversión será

realmente rentable, decidir el ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad y tomar una decisiones. Ahora bien, todos los proyectos de inversión deben realizarse con información relativa a los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, financieros y de evaluación, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como resultado una toma de decisiones adecuadas para realizar o no el proyecto de inversión o darle un nuevo enfoque a su estructura.

A continuación se describen los diferentes estudios requeridos para la evaluación del proyecto:

4.1.2 ESTUDIO DE MERCADO.

El mercado tiene un conjunto de rasgos que es necesario tener presente para poder participar en él y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos. Visto lo anterior, cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

El estudio de mercado de un proyecto es uno de los análisis más importantes y complejos que debe realizar el investigador, Más que centrar la atención en el consumidor y la cantidad del producto que demandará, debe estudiar los mercados, proveedores, competidores y distribuidores e incluso, cuando así se requiera, las condiciones del mercado externo. Bajo este contexto se

anota que un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.

De igual forma este dirá qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado dará la información acerca del precio apropiado para colocar un bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada. Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa. Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

4.1.2.1. Principales componentes de un estudio de mercado.

- **El producto:** podemos definir un producto como todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su uso o consumo y que está pensado en satisfacer un deseo o una necesidad, pueden ser bienes o servicios, es importante tener una visión clara de las características de estos.

- **La oferta:** se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total. En el análisis de mercado, lo que interesa es saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público. Dada la evolución de los mercados, existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización.

Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados o bien, lo más frecuente, es ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado. En el primer caso referido como el de especialización, se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos. Para los casos de un cierto número restringido de oferentes, que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se conoce como el oligopolio. Similar al caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.

- **La demanda:** La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores

están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores. La demanda tiene, adicionalmente, modalidades que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes. En primer lugar hay bienes y servicios necesarios y bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios. Para el caso de los bienes necesarios se trata de productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes.

En el análisis de la demanda, se deben estudiar aspectos tales como los tipos de consumidores a los que se quiere vender los productos o servicios. Esto es saber qué niveles de ingreso tienen, para considerar sus posibilidades de consumo. Se habla, en ese caso, de estratos de consumo o de una estratificación por niveles de ingreso, para saber quiénes serán los clientes o demandantes de los bienes o servicios que se piensa ofrecer.

Aparte de ello, se deben conocer los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. Además, en casos, influye la moda, que debe tomarse en cuenta para la oferta de bienes o servicios, pues de manera general los intereses del consumidor cambian muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.

4.1.2.2. *Presentación del estudio de mercado.*

- **Definir el alcance de la investigación:** implica un conocimiento completo de los problemas a resolver. Si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.
- **Necesidades y fuentes de información.** Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, que consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas, y las fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa).
- **Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos.** Si se obtiene información por medio de encuestas habrá que diseñarlas de acuerdo con el procedimiento en la obtención de información de fuentes secundarias.
- **Procesamiento y análisis de los datos.** Una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente, se procede a su procesamiento y análisis, los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva como base

en la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento, de tales datos, es vital para cumplir ese objetivo.

- **Informe.** Una vez procesada la información adecuadamente, sólo faltará que el investigador rinda su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

4.1.3 ESTUDIO TECNICO.

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005)

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010)

Los aspectos que se relacionan con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos y las inversiones que deberán efectuarse a la hora de implementar un proyecto. En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico cumple la función de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes. (Sapag, 2008)

Una de las conclusiones más importantes derivada en este estudio, es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. (Sapag, 2008)

De esta manera, con el estudio técnico se podrá obtener los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para que el desarrollo de las operaciones se efectúe de manera normal, en consideración a las normas y principios de la administración de la producción. (Sapag, 2008)

El análisis de estos mismos antecedentes hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera, deberán deducirse los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos. (Sapag, 2008)

La descripción del proceso productivo posibilitará, asimismo, dar a conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso. Por este motivo y como ya se ha mencionado, el proceso productivo se elige tanto a través del análisis técnico como económico de las alternativas existentes. (Sapag, 2008)

El estudio técnico no se realiza en forma aislada de los demás estudios existentes. El estudio de mercado definirá ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, estacionalidad en las ventas, abastecimiento de materias primas y sistemas de comercialización adecuados, entre otras materias, dicha información deberá tomarse en cuenta al seleccionar el proceso productivo. El estudio legal podrá señalar ciertas restricciones a la localización del proyecto que podrían de alguna manera condicionar el tipo de proceso productivo. El estudio financiero por otra parte, podrá ser determinante en la selección del proceso si en él se definiera la imposibilidad de obtener los recursos económicos suficientes para la adquisición de la tecnología más adecuada. En este caso, el estudio deberá tender a calcular la rentabilidad del proyecto, haciendo uso de la tecnología que está al alcance de los recursos disponibles. (Sapag, 2008)

En síntesis, el objetivo del estudio técnico es llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. De la selección de la función óptima se derivarán las necesidades de equipos y maquinarias que, junto con la información relacionada con el proceso de producción, permitirán cuantificar el costo de operación. (Sapag, 2008)

4.1.3.1. Componentes del estudio técnico.

Diferentes autores proponen de distinta manera los componentes esenciales que conforman el estudio técnico de un proyecto de inversión. A continuación se da una descripción breve de los componentes del estudio técnico mencionados por Baca:

- **Localización del proyecto:** la localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre capital o a obtener el costo unitario mínimo. El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios). (Baca, 2010)
- **Determinación del tamaño óptimo de la planta:** se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. (Baca, 2010)
- **Ingeniería del proyecto:** su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. (Baca, 2010)

4.1.4. ESTUDIO FINANCIERO.

El objetivo de este estudio es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios anteriores, esto consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar propiamente el estudio financiero. (Sapag, 2010)

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros. Estos pueden ampliarse y por tanto es importante tener en cuenta reinversiones correspondientes a la etapa previa y a la puesta en marcha. (Sapag, 2010)

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de venta, de las estimaciones de venta de residuos y del cálculo de ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto, según los antecedentes que pudieran derivarse de los estudios técnicos anteriores. (Sapag, 2010)

Los costos de operación se calculan con la información de los estudios anteriores, a excepción del costo del impuesto a las ganancias, ya que este es consecuencia directa de los

resultados contables de la empresa, que pueden ser diferentes a los resultados efectivos obtenidos por la proyección de los estados contables de la empresa responsable del proyecto. (Sapag, 2010)

Con los ingresos, costos y gastos para el periodo operativo es posible elaborar el estado de resultados proyectado, que muestra la pérdida o utilidad para cada unidad de tiempo; el flujo de efectivo que proporciona información sobre el estado de liquidez del proyecto y el flujo neto de efectivo. Tanto el componente de inversiones como el de presupuesto de ingresos, costos y gastos, recogen la información de los análisis del mercado y comercialización, localización, tamaño, ingeniería y estructura legal y organizativa y la expresan en términos económicos como insumos para evaluar el proyecto desde la perspectiva financiera (Méndez, 2014).

4.1.5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.

En todo proyecto de pre factibilidad y factibilidad es necesario definir el tipo de sociedad que adoptara para la fase operativa del mismo. Esta decisión debe resultar del análisis conjunto de la misión de la organización por crear, el interés y los límites de las responsabilidades de los gestores, el número de miembros asociados, la magnitud de la inversión y las implicaciones de la figura jurídica en materia de impuestos y regulaciones de ley. Las cámaras de comercio facilitan la información acerca de las alternativas jurídicas para conformar empresas y ofrecer asesoría para identificar las ventajas y desventajas. (Méndez, 2014).

El tipo de organización, desde la perspectiva jurídica, depende de la filosofía que los dueños o inversionistas le quieren impregnar al proyecto. Esta decisión influye en los

compromisos con el estado vía impuestos, los límites de responsabilidad de los inversionistas frente a sus clientes y la forma de distribuir los resultados operativos del proyecto, una vez se encuentra en la fase de funcionamiento. (Méndez, 2014).

Además definir el tipo de organización desde la perspectiva jurídica, también es necesario precisar cuál va hacer la estructura organizativa que se adoptara para la fase operativa. Se debe tener en cuenta que la estructura organizativa debe definirse en función de la estrategia por adoptar y cada vez que esta cambia es necesario modificar la estructura organizativa. (Méndez, 2014).

La estructura organizativa depende también de los procesos identificados para el proyecto y afecta los componentes relacionados con los costos de personal; por lo tanto influye también en la rentabilidad del proyecto. (Méndez, 2014).

4.1.5.1. Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S).

Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

Fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009.

Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

Para su constitución se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- **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.
- **Preparar la papelería:** Los documentos necesarios para la constitución son la fotocopia de la cédula del representante legal, documento privado de constitución, pre-RUT que se diligencia en la página web de la DIAN y el formulario único empresarial que se adquiere en la cámara de comercio.
- **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.
- **Crear cuenta de ahorros:** En una entidad financiera se crea una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, se deben presentar

diferentes documentos, entre los cuales puede estar el balance inicial. El certificado de creación de la cuenta se entrega en la DIAN.

- **Tramitar el RUT definitivo:** 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 definitivo:** 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.

4.1.5.2. Normatividad en alimentos.

Para el desarrollo de las actividades de asesoría en nutrición y alimentación se tiene en cuenta la normatividad relacionada con la manipulación de alimentos en el país, la cual se relaciona a continuación:

- **Decreto 3075 de 1997:** Orienta cómo debe ser la manipulación de alimentos en todas sus procesos, desde su preparación, almacenamiento, envasado, transporte, distribución y comercialización, esto de acuerdo al tipo de alimento y con el fin de no generar factores

de riesgo en la salud de los consumidores. Se tienen en cuenta las condiciones de infraestructura, equipos, utensilios y condiciones de salud del personal manipulador de alimentos.

- **Resolución 378 de 2012:** Fija el procedimiento y requisitos para la autorización de las personas naturales o jurídicas que dictarán cursos de capacitación en manipulación higiénica de alimentos en la jurisdicción del Distrito Capital.
- **Resolución 2674 de 2013:** Por la cual se modifica el decreto 30750 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.
- **Decreto 2270 de 2012:** Que mediante el Decreto 1500 de 2007 modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011 y 917 de 2012, se estableció el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y se fijaron los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

- **Decreto número 60 de 2002 (enero18):** Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación, este decreto tiene por objeto promover la aplicación de este Sistema como Método de Aseguramiento de la inocuidad de los alimentos y establecer el procedimiento de certificación al respecto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describen conceptos fundamentales, relacionados con el tema de estudio:

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.

Alimento perecedero: El alimento, que en razón de su composición, características fisicoquímicas y biológicas, pueda experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que, por lo tanto, exige condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio.

Análisis de Peligros: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y condiciones que los originan, para decidir cuáles están relacionados con la inocuidad de los alimentos y por lo tanto deben plantearse en un sistema de mejoramiento y control.

Autoridad Sanitaria Competente: El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, y las Entidades Territoriales de Salud que de acuerdo a la ley ejerzan funciones de inspección, vigilancia y control, adoptarán las acciones de prevención y seguimiento con el propósito de garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

Auditoría: Examen sistemático funcionalmente independiente, mediante el cual se logra determinar si las actividades y sus consiguientes resultados se ajustan a los objetivos propuestos.

Buenas prácticas de manufactura (BPM): Son los principios básicos y prácticas 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 se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Certificado de inspección sanitaria: Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en el cual se hace constar su aptitud para el consumo humano.

Consultoría: Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua. El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Desinfección - descontaminación: Es el tratamiento fisicoquímico o biológico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de destruir las células vegetativas de los microorganismos que pueden ocasionar riesgos para la salud pública y reducir sustancialmente el número de otros microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Diseño sanitario: Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte, y expendio con el fin de evitar riesgos en la calidad e inocuidad de los alimentos.

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

Fundaciones: Son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico. La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.

Higiene de los alimentos: Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo.

Materia prima: Son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas por la industria de alimentos para su utilización directa, fraccionamiento o conversión en alimentos para consumo humano.

Nutrición: Es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo, teniendo en cuenta que esta ingesta sea completa, balanceada y equilibrada para contribuir a la buena salud.

Punto crítico de control (PCC): Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Buen comienzo: Es el Programa de la Alcaldía de Medellín que atiende integralmente a los niños niñas y sus familias durante sus primeros cinco años de vida. Ofrece educación inicial, nutrición, promueve el desarrollo integral, diverso, incluyente y autónomo de los niños y las niñas, prioriza las familias en mayores condiciones de vulnerabilidad de la ciudad a través de una articulación interinstitucional entre cuatro Secretarías (Inclusión Social y Familia, Educación, Salud y el Inder), en alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el ministerio de Educación Nacional y la empresa privada.

Registro sanitario: Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e importar un alimento con destino al consumo humano.

Sistema de HACCP: Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos, tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar que peligros microbiológicos o de cualquier otro tipo pongan en riesgo la salud del consumidor, lo que configura un propósito muy específico que tiene que ver con la salud de la población.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque

El enfoque del presente estudio será cuantitativo, toda vez que se pretende, concretamente, determinar la prefactibilidad de la creación de una empresa de asesorías en alimentación y nutrición, enfocada en las fundaciones de Buen comienzo del municipio de Medellín, teniendo en cuenta una medición estadística de los datos.

5.2 Tipo de estudio

El estudio es descriptivo, pues busca describir las características del universo de investigación y delimitar los hechos que conforman el problema del estudio de prefactibilidad, esto permitirá caracterizar aspectos importantes para cada una de las variables y relacionarlas entre sí, de manera que se pueda cumplir con el objetivo del estudio.

5.3 Método de estudio

El método de estudio será deductivo, pues se partirá de escenarios generales para llegar a la conclusión de si es ó no factible la realización del proyecto, teniendo en cuenta la medición de datos relacionados con la competencia, posibles clientes, constitución legal y financiera de la empresa.

5.4 Población y muestra

- Población: Fundaciones de Buen Comienzo del municipio de Medellín.
- Muestra: Es el total de fundaciones de Buen Comienzo, que son 28 en la ciudad de Medellín.

5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

El estudio de factibilidad de la empresa de asesorías en nutrición y alimentación en el Valle de Aburra se realizará a través de encuestas que permitan conocer aspectos relacionados con los posibles clientes y la competencia. Así como el análisis documental, que permita la contrastación de los datos.

6 RESULTADOS

6.1 ESTUDIO DE LOS MERCADOS

El mercado tiene un conjunto de rasgos que es necesario tener presente para poder participar en él y con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos. Cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales cumpliendo los propósitos del proyecto. A continuación presentamos los resultados del estudio de mercado en el análisis de pre-factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de asesorías en alimentación y nutrición en el valle de aburra.

6.1.1. El producto o servicio.

Los servicios prestados por la empresa son asesorías y consultorías en temas de alimentación y nutrición, estos enfocados a fundaciones que producen, almacenan, transportan y distribuyen alimentos. El propósito es acompañar los procesos de cualificación, brindando herramientas y estrategias que permitan mantener la calidad e inocuidad en los alimentos: nutricional, sensorial y microbiológica. A la vez ofrecer asesoría en el diseño e implementación de minutas y ciclos de menú en los establecimientos que lo requieran, según las características de la población.

6.1.1.1. Portafolio de servicios.

A continuación se presentan los diferentes servicios ofrecidos por la empresa de asesorías en alimentación y nutrición, en la Tabla 1 se describe cada uno:

Tabla 1. Portafolio de servicios

SERVICIOS	TEMAS	DESCRIPCION
Asesoría y Consultoría	Definición de Minutas patrón	La minuta patrón determina los grupos de alimentos, el tamaño de la porción y la frecuencia de consumo en el ciclo que se va a ofrecer, será definida de acuerdo a las características de los grupos poblacionales a intervenir, teniendo en cuenta sus requerimientos nutricionales de macro y micro nutrientes y el aporte de estos que esté estipulado ofrecer.
	Planeación de ciclos de menú	El menú es una lista de preparaciones que constituyen una comida, nuestra empresa brindara asesoría y/o realizará ciclos de menús de acuerdo al agrado de los usuarios, teniendo en cuenta su cultura alimentaria, gustos y rechazos, además contribuyendo a las necesidades nutricionales y manteniendo los límites de presupuesto que establezca la entidad que está solicitando el servicio.

Estandarización de recetas	La estandarización de recetas permite ajustar las preparaciones del ciclo de menú, teniendo en cuenta las características de los ingredientes y cantidades requeridas, de tal manera que se pueda definir con precisión el proceso de elaboración, tiempos de cocción e incluso la presentación del producto. Esto contribuye a ofrecer preparaciones con características uniformes y optimizar recursos.	
Implementación de las Buenas prácticas de manufactura (BPM)	Las Buenas Prácticas de Manufactura (en inglés <i>Good Manufacturing Practice, GMP</i>) son el conjunto de acciones y prevenciones a tomar a lo largo de toda la cadena alimentaria, orientada a garantizar la sanidad e integridad de los alimentos evitando su deterioro y adulteración. En Colombia las BPM, están reglamentadas por el Decreto 3075 / 97 del Ministerio de Protección Social y son de obligatorio cumplimiento por parte de toda empresa donde se procesen, expendan, almacenen, transporten y/o comercialicen alimentos.	
Capacitación	Manipulación de Alimentos	Es un curso ofrecido a todo el personal que manipula y procesa los alimentos en la fundación, donde se explican los conceptos y procedimientos básicos para una adecuada manipulación de los alimentos. Entre

ellos están: Características de calidad de un alimento

- Inocuidad de los alimentos
- Legislación Sanitaria
- Buenas prácticas de manufactura Decreto 3075/1997
- Manipulación
- Contaminación
- Enfermedades transmitidas por alimentos
- Normas básicas.
- Plan de saneamiento básico y sus programas.

BPM

Es un curso teórico-práctico, con una intensidad mayor al anterior, donde se dejan memorias y algunos complementos que aporten a su implementación en la fundación.

Fuente: Creación propia.

6.1.1.2. Usuarios.

Para el proyecto se segmenta la población objetivo a las Fundaciones de la ciudad de Medellín que atienden a la primera infancia, especialmente aquellas vinculadas con el programa Buen comienzo y que producen, almacenan, transportan y distribuyen alimentos.

6.1.1.3. *Sustitutos y complementarios.*

Dentro de los servicios que pueden ser sustitutos al portafolio presentado se encuentran las raciones industrializadas, donde el producto se solicita a un proveedor con las especificaciones de peso-calidad y estas llegan listas para el consumo; aun así para su producción requieren, igualmente, una minuta patrón, cualificación y certificación del personal que manipula los productos. Podría ser también un sustituto el caso donde los posibles clientes ya cuentan con el personal disponible para ejecutar estos procesos, que permiten ofrecer a los usuarios una alimentación balanceada y completa de acuerdo a sus requerimientos nutricionales.

Como complementarios a los servicios de asesoría se ofrece material ilustrativo con instructivos de desinfección y avisos alusivos a las buenas prácticas de manipulación de alimentos, esto contribuirá a una mejor comprensión de los temas y se convierte en herramienta para realizar algunos procesos.

6.1.2. Análisis del sector económico.

6.1.2.1. *Análisis de las dimensiones del entorno.*

Para definir y analizar el entorno general y específico (sector) donde se encuentra el proyecto, se analizarán las principales características de las dimensiones del entorno que lo envuelve:

EL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno incluye todas las condiciones del entorno que potencialmente pueden influir sobre el proyecto, aunque no tengan una vinculación directa actual con el mismo.

Sus dimensiones son:

➤ DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.

Aunque este componente no está directamente relacionado con el montaje de la empresa de asesorías en Alimentación y Nutrición, es necesario para el soporte de las actividades que se desarrollen con los clientes, por lo que se requiere de un software (equipos, instalaciones y redes de comunicación y de informática) actualizado y herramientas como el Wifi, WiMax, Telefonía IP.

Además para dar a conocer la empresa en los diferentes medios y sectores, se requiere la utilización de aplicaciones y desarrollos tecnológicos como una página web y correo electrónico, donde se pueda dar información continua y soporte técnico a los clientes y/o usuarios. Esta también es una herramienta que permite dar a conocer de forma inmediata presupuestos, costos e información del portafolio de servicios, entre otros. Para esto, el mercado cada vez presenta software más actualizados y sofisticados, que facilitan el su instalación y manejo.

➤ DIMENSIÓN ECONÓMICA.

Las condiciones económicas del entorno tanto nacional, regional como local, favorecen la implementación y creación de empresas que ayuden al desarrollo y caracterización del sector alimentario y nutricional, permitiendo mejorar sus servicios y productos ofrecidos, tanto en la preparación como en el servido de los alimentos.

Por otro lado, al analizar la rentabilidad de las empresas de asesoría en Medellín, se da cuenta que según datos extraídos de la Cámara de Comercio de Medellín, 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 (Cámara de Comercio de Medellín, 2013).

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 (Cámara de Comercio de Medellín, 2013).

Ahora bien, el sector sostuvo tasas de variación positivas en cada uno de los semestres del año pasado. Como se mencionó anteriormente, este desempeño fue inferior al registrado a lo largo de 2011 donde se llegó a alcanzar un aumento trimestral de 15,2%. Los incrementos porcentuales por trimestre permitieron que el sector cerrara el año con un crecimiento anual de 4,6%, lo anterior, significa que estas empresas de asesorías no sólo aportan económicamente al país y a su economía en general, sino que genera un aporte social amplio, al abrir nuevas puertas y oportunidades a aquellos clientes que hacen uso de sus servicios.

En conclusión hay un ambiente favorable para la creación de empresa, ya que existe un control de las variables macroeconómicas, como inflación y tasas de interés, acompañado de un crecimiento económico que se ha venido sosteniendo en los últimos años.

➤ DIMENSIÓN SOCIAL.

En la ciudad de Medellín, se evidencia diferentes tipos de ingresos económicos, los cuales dependen en algunas ocasiones del sector donde se viva o de la descendencia que se venga. El proyecto al enfocarse en fundaciones, puede encontrarse con aquellas que no tienen apoyo económico privado, sino que dependen de la ayuda del gobierno nacional, lo cual condiciona de una forma u otra las condiciones de vida de las personas que allí permanecen, las cuales pueden ser niños de primera infancia, infancia o adolescencia e incluso adultos mayores. Esto significa que el grupo poblacional a atender no cuenta con recursos económicos propios para garantizar un mejor estilo de vida donde se incluya el tema de la alimentación y la nutrición.

Aunque también existen fundaciones apoyadas por entidades privadas que buscan en todo momento el bienestar físico y mental de sus beneficiarios, lo que asegura una puerta abierta a propuestas de mejora en su alimentación y nutrición.

En conclusión a nivel social, existen retos importantes a nivel de igualdad y mejora en las condiciones de ingresos y seguridad en la ciudad, pero se tiene un amplio campo para indagar y buscar oportunidades de apertura a este grupo poblacional.

➤ DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL.

El proyecto al enfocarse en las fundaciones de la ciudad de Medellín, se debe tener en cuenta que la mayoría de ellas son fundadas por partidos políticos e incluso algunas ya forman parte de políticas de gobierno, otras funcionan por programas o proyectos sociales que tienen tiempo determinados de atención o recursos controlados por un operador, por lo tanto debe reconocerse la influencia de cada uno de estos factores para abarcarlas.

En cuanto al tema legal, el proyecto se rige por la legislación y normatividad Colombiana para la producción, manipulación y comercialización de alimentos, los cuales se describen en el numeral 4.1.5.2.

➤ DIMENSIÓN CULTURAL.

En el país se maneja un modelo constitucional laico, lo que genera la apertura de las libertades de conciencia y cultura de una manera más amplia y permisible, esto favorece el desarrollo del proyecto, ya que al existir un pluriculturismo en la ciudad, las personas son más accesibles y reciben con mayor facilidad los modelos alimentarios y nutricionales recomendados.

Además hay una mayor entrada a este tipo de instituciones, al encontrar en ellas variedad de razas y etnias que demandan en su individualidad condiciones y requerimientos específicos en la parte alimentaria y nutricional que deben ser tratados con el apoyo y asesoría de profesionales en el tema.

➤ DIMENSIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

Aún teniendo en cuenta que no sería una empresa de producción, que no utiliza ningún tipo de maquinaria pesada que emane ruido o gases, o sus procesos representan algún riesgo para el ambiente, sí tendría una gran responsabilidad frente a la sociedad al respecto, pues están los desperdicios tecnológicos, el buen manejo del reciclaje, entre otras situaciones, son fundamentales, para la contribución a la preservación del medio ambiente.

Además garantiza que al desarrollarse el servicio a cabalidad, no solo habrá una mejora en la calidad de vida de las personas sino también en su entorno.

Otro factor a tener en cuenta en esta dimensión es el de orden público, ya que hay fundaciones que se encuentran en sectores de la ciudad donde el acceso es limitado por grupos de

delincuencia común o las llamadas “BACRIM”, lo cual podría generar dificultad a la hora de realizar una asesoría o consultoría.

6.1.2.2. Clasificación CIIU.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, mediante Resolución No.066 del 31 de enero de 2012 el *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)* estableció la nueva Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Revisión 4.0 adaptada para Colombia.

De acuerdo a lo anterior, la empresa de Asesoría en Alimentación y nutrición, se clasifica según su actividad económica y a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme o código CIIU, dado que su razón social se relaciona con la asesoría y consultoría, la clasificación se expone en la Tabla 2.

Tabla 2. *Clasificación CIIU según la descripción económica del sector*¹

CIIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA
7020	ACTIVIDADES DE CONSULTARÍA DE GESTIÓN
	Esta clase incluye:
	La prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y

¹Cámara de Comercio de Medellín. Consulta de Actividades económicas. Código CIIU. Consultado en: <http://virtuales.camaramed.org.co/consultas/ciiu.html>

otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos.

Los servicios que se prestan pueden abarcar asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de:

- Las relaciones públicas y comunicaciones.
- Las actividades de lobby.
- La prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las entidades públicas en materia de planificación, organización, dirección y control, información administrativa, etcétera.

7490 OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS

N.C.P.

Esta clase comprende una gran variedad de actividades de servicios que se prestan por lo general a clientes comerciales. Abarca las actividades para las que se requieren niveles de conocimientos profesionales, científicos y técnicos más avanzados, pero no las funciones corrientes que son habitualmente de poca duración.

Esta clase incluye: La consultoría de seguridad. La consultoría de agronomía.

La consultoría ambiental. •

Otros tipos de consultoría técnica.

Las actividades de consultoría distintas de las de arquitectura, ingeniería y gestión. Las actividades de asesoramiento.

Fuente: Código CIU Rev.4,0. A.C, 2012

6.1.2.3. *Análisis del ambiente, la industria y del sector.*

Es necesario hacer un análisis competitivo del entorno del proyecto, para esto se identifican las principales fuerzas que determinan el grado de competencia tanto desde adentro, como desde afuera. Para lo anterior se utilizará el modelo de Porter²:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Las barreras de entrada son bajas por lo que se espera pocas represalias de parte de los actores ya establecidos en el mercado, que en el caso del proyecto son las empresas que prestan el servicio de asesoría y consultoría en alimentación y nutrición. Esto significa que la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Por otro lado, en cuanto a las economías de escala por el lado de la oferta, se puede evidenciar que la entrada al mercado requerirá nivelarse a los costos y precios que la competencia tenga estipulados o entrar a competir con una desventaja de costos mientras la empresa es reconocida en el medio.
- **Poder de negociación de los proveedores:** en este caso la empresa no cuenta con proveedores establecidos, ya que ella misma genera sus servicios y complementos.

²PORTER, E. Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation, America Latina. Enero, 2008.

- **Poder de negociación de los compradores:** Las fundaciones a abordar son muy variadas, algunas tienen un poder de negociación alto, otras tienen un poder medio o bajo, según su ubicación, según esto, se debe tener en cuenta que los compradores poderosos (son los que tienen un bajo poder de negociación) tienden a ser menos sensibles a los precios porque generan altas utilidades y buscan siempre una mejor calidad de los servicios sin importar el costo. Los compradores de nivel medio de negociación, en su mayoría ya conocen el servicio y probablemente ya han sido asesorados por otras empresas, además en algunos casos los recursos no provienen de ellos mismos sino de otras entidades u operadores, por lo que tienden a presionar para lograr reducciones de precios buscando siempre reducir sus gastos sin importar en ocasiones la calidad del servicio ofrecido. Por último, el comprador con nivel de negociación alto, son aquellos que obtienen utilidades bajas, les hace falta efectivo o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición, por lo que tienden a comparar precios y negociar agresivamente.
- **Amenaza de sustitutos:** Aunque se sabe que los sustitutos siempre están presentes, no es fácil percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del sector donde se mueve la empresa. Sin embargo, algunos sustitutos que se podrían mencionar son las personas que trabajan de manera independiente realizando asesorías y consultorías sin una empresa que las respalde, las cuales ofrecen precios más bajos por los mismos servicios.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Existe un alto grado de rivalidad que limita la rentabilidad del sector y reduce las utilidades. Sin embargo, la empresa al ofrecer asesorías no sólo en alimentación sino también en nutrición, puede generar un valor agregado sobre aquellas que ofrecen específicamente uno de los dos servicios. Los rivales en su mayoría están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes en el sector, esmerándose por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, lo que genera un resultado para la competencia de suma cero, esto quiere decir, que la ganancia de una empresa es a menudo la pérdida de otra, lo que reduce la rentabilidad. Aunque en ocasiones no falta la competencia que gira en torno a los precios, donde la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio del sector, haciendo que cada competidor busque satisfacer las necesidades de distintos segmentos de compradores con distintas combinaciones de precios, servicios, o identidades de marcas. Esta competencia no sólo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de compradores. La oportunidad en este caso es atender a una mayor variedad de grupos de compradores.

6.1.3. El cliente.

6.1.3.1. *Caracterización del usuario o consumidor.*

En la ciudad de Medellín existen diversas fundaciones creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social. La población objetivo para nuestro

estudio se enfoca en Fundaciones que ofrecen servicio de alimentación a sus beneficiarios, niños y niñas menores de 6 años que se encuentran en estado de vulnerabilidad y condiciones específicas de riesgo; como: pobreza, malnutrición, enfermedad, entre otras.

Estas Fundaciones tienen diferentes modalidades de atención, algunas ingresan a sus beneficiarios y los atienden interna y permanentemente, de manera que ofrecen una alimentación completa, otros solo permanecen algunas horas al día y reciben algunas comidas principales o refrigerios. Estas condiciones se tienen en cuenta a la hora de programar la minuta y los requerimientos que se esperan cubrir en la alimentación ofrecida a la población.

Existen programas públicos con atención integral que ofrecen educación y alimentación a sus participantes, como el programa Buen Comienzo de la Alcaldía de Medellín, algunas fundaciones participan como operadores de este programa, por lo que deben cumplir con los requerimientos establecidos en los pliegos de peticiones, entre los que se encuentra el diseño e implementación de minutas de acuerdo a las características de la población, establecer procesos que contribuyan a garantizar la inocuidad de los alimentos y su calidad nutrición y sensorial, de tal manera que el personal que lleva a cabo estas funciones debe estar capacitado y entrenado.

Es así como estas fundaciones prestan diferentes servicios a sus beneficiarios, teniendo en cuenta su alcance, objetivos y recursos disponibles, además de nutrición algunas ofrecen educación, recreación, entre otros aspectos que se relacionan entre si y se complementan.

6.1.3.2. *Cubrimiento geográfico.*

El estudio de pre-factibilidad se llevara a cabo teniendo en cuenta fundaciones ubicadas en la ciudad de Medellín, Antioquia.

6.1.3.3. *Comportamiento de compra de los usuarios.*

La frecuencia de adquisición de nuestros servicios dependerá de los requerimientos normativos del entorno y de las necesidades del cliente:

- **Definición de Minutas patrón:** Las minutas patrón se definen para un periodo estimado de 12 meses, lo que implica una adquisición anual por fundación, aun así puede darse el caso de modificaciones y ajustes cuando hay novedades en el presupuesto o en el requerimiento nutricional que se pretenda ofrecer a los usuarios.
- **Planeación de ciclos de menú:** Los ciclos de menú implican la variedad de preparaciones, se modifican periódicamente para ofrecer alternativas diferentes que agraden a los usuarios, este proceso puede requerirse trimestral, semestral o anualmente de acuerdo a las características de la fundación y a cambios en la minuta patrón.

- **Estandarización de recetas:** Las recetas se estandarizan al iniciar un nuevo ciclo de menú, por lo tanto implican una periodicidad similar dependiendo de la implementación de las minutas.
- **Capacitaciones en buenas prácticas de manufactura:** Según la normatividad vigente, todo procesador de alimentos debe realizar el curso de manipulación de alimentos anualmente y disponer de la certificación, es decir que todos los empleados manipuladores de alimentos de estas fundaciones deben realizar el curso una vez al año.

6.1.3.4. *Listado de clientes potenciales.*

Realizando una búsqueda por los posibles clientes, se indagó en el directorio telefónico y en internet, obteniendo un listado de 28 fundaciones, las cuales son:

Tabla 3. *Listado de clientes potenciales*

• Fundación Carla Cristina	• Fundación Conduciendo	• Fundación Emmanuel
• Fundación Gente Unida	La Niñez	Centro de Atención
• Fundación Sembrando	• Fundación Senderos De	Integral
Futuro	Amor Y Paz	• Fundación Centro De
• Fundación Las	• Fundación San Juan	Atención Integral
Golondrinas	Eudes	Dejando Huella
• Fundación de Atención a	• Fundación Mundo Mejor	• Fundación Palabra Pan Y

La Niñez, Fan	• Fundación Madrid	Pez
• Fundación Educativa	Campestre	• Fundación Positivos Por
Almalegre	• Fundación Luis Fernando	La Vida
• Fundación Universitaria	Vive	• Fundación Ximena Rico
Autónoma De Las	• Fundación Lazos	Llano
Américas	Educativos	• Fundación Carulla
• Fundación Socio	• Fundación La Visitación	• Fundación Nazareth
Educativa Bucarely	• Fundación Solidaria	• Fe y Alegría Regional
• Jardín Infantil Huellitas	Guayaquil	Antioquia.
de Ángeles.	• Hermanas Misioneras de	
• PAN	la comunidad cristiana.	

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Investigación de mercados.

6.1.4.1. Objetivo.

Conocer el nivel de demanda y oferta actual y futura de los servicios de asesoría y asistencia técnica en alimentación y nutrición en el Valle de Aburrá, con énfasis en las fundaciones de Buen Comienzo del municipio de Medellín.

6.1.4.2. Tipo de investigación.

La investigación es descriptiva, pues busca describir las características del universo de investigación y delimitar los hechos que conforman el problema del estudio de prefactibilidad, esto permitirá caracterizar aspectos importantes para cada una de las variables y relacionarlas entre sí, de manera que se pueda cumplir con el objetivo del estudio

6.1.4.3. Metodología.

Se realizó la investigación de Mercados con metodología cuantitativa a través de encuestas con cuestionario estructurado (Ver Anexo 1. Encuesta para Estudio de Mercado – Fundaciones Buen Comienzo) a 23 fundaciones de Buen comienzo de la ciudad de Medellín, con el propósito de identificar: necesidades del servicio, servicios ofrecidos y requeridos, exigencias de los clientes y medios de consulta.

Se realizaron 12 preguntas de forma on line, por medio de un formulario en la aplicación Drive de Google, dicho formulario fue enviado a cada uno de los correos electrónicos de las fundaciones.

Las fundaciones a las que se realizó la encuesta, se listan en el Anexo 2. Fundaciones de Buen Comienzo encuestadas.

6.1.4.4. Tabulación y presentación de resultados.

A continuación se muestran los resultados de las 23 encuestas aplicadas a las Fundaciones de Buen Comienzo de la ciudad de Medellín.

Tabla 4. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 3 de la encuesta*

3 ¿Su fundación alguna vez ha contratado una consultoría o asesoría?		
Opciones	Frecuencia	%
a. Si	13	56,52
b. No	10	43,48
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, la mayoría de las fundaciones encuestadas ya han contratado alguna vez una asesoría o consultoría empresarial, esto demuestra que en el medio hay confianza en las empresas que prestan este servicio y las fundaciones que respondieron de manera negativa no quiere decir que no confíe en ellas, sino que puede haber otros factores determinantes para no tomar el servicio, el más común es el económico.

Tabla 5. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 4 de la encuesta*

4. Mencionar qué tipo de consultoría o asesoría contrató.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Normas de Gestión (NTC, BPM, HACCP).	0	0,00
b. Servicio de alimentación.	5	38,46
c. Trámites y Servicios.	3	23,08
d. Asesoría Nutricional.	1	7,69
e. Costos y finanzas.	3	23,08
f. Producción.	0	0,00
g. Auditorías.	1	7,69
h. Otra.	0	0,00
Total	13	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que el servicio de consultoría o asesoría más demandado es el de Servicios de alimentación con un 38,46%, seguido de Costos y finanzas y Trámites y servicios, ambos con un 23,08%, los cuales corresponden a los aspectos más importantes de las fundaciones, reconociendo la importancia de la parte financiera en la organización. También se evidencia que ninguna fundación ha realizado consultorías en producción y normas de gestión (NTC, BPMM, HACCP), esto puede ser por el poco conocimiento que algunas tienen con respecto a la normatividad y con respecto a la producción

se debe a que la mayoría de las fundaciones contratan en servicio de alimentación y no tienen nada que ver con la producción directa de los alimentos.

Tabla 6. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 5 de la encuesta*

5. Mencionar qué tipo de consultoría o asesoría contrató.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Excelente	4	36,36
b. Bueno.	6	54,55
c. Regular.	1	9,09
d. Deficiente	0	0,00
Total	11	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla, la mayoría de las empresas asesoras tuvieron una calificación de Bueno, lo que significa que aún hay aspectos que pueden ser mejorados a la hora de volver a prestar el servicio. Sólo una fundación calificó la empresa como regular argumentando que ésta no había cumplido sus expectativas, lo cual también puede ser un insumo para ofrecerle de nuevo un servicio de asesoría o consultoría.

Tabla 7. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 6 de la encuesta*

6. Si nunca ha contratado servicios de consultoría o asesoría, decir por qué nunca lo ha hecho.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Porque nunca se ha necesitado.	6	60,00
b. Se prefiere contratar un practicante/profesional universitario que cuesta menos.	0	0,00
c. En la empresa todo se soluciona internamente.	3	30,00
d. Se desconfía de los consultores	0	0,00
e. Otra	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se evidencia que el 60% de las fundaciones nunca ha necesitado el servicio de asesoría o consultoría, para lo cual se tiene un reto muy grande, al tratar de generar o hacerles ver la necesidad de tomar los servicios como un valor agregado a lo que la fundación pueda tener ya establecido e implementado. Lo mismo ocurre con el 30% que piensa que todo se soluciona internamente en la empresa. El 10% restante respondió que no tenía recursos para adquirir un servicio externo de asesoría, para lo cual se puede pensar en tarifas favorables para este tipo de fundaciones.

Tabla 8. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 7 de la encuesta*

7. Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su fundación?.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Calidad.	2	8,70
b. Costos.	3	13,04
c. Plan de saneamiento.	9	39,13
d. Recursos humanos.	2	8,70
e. Aspectos Nutricionales.	2	8,70
f. Servicio de alimentación.	4	17,39
g. Otra.	1	4,34
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia que el requerimiento mayor para intervenir en las fundaciones es la necesidad del Plan de Saneamiento, lo cual indica una posibilidad para entrar al mercado ofreciendo este servicio. Le siguen las asesorías en Servicios de alimentación y en costos, lo cual está acorde a las asesorías contratadas por estas fundaciones, lo que muestra una necesidad constante en estos aspectos.

Tabla 9. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 8 de la encuesta*

8. Estaría usted dispuesto a implementar alguna Norma de Gestión de Calidad o Programa Nutricional en su fundación contratando para esto una firma consultora o de asesoría?.

Opciones	Frecuencia	%
a. Si.	23	100,00
b. No	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Todas las fundaciones encuestadas respondieron que sí estarían dispuestas a contratar los servicios, lo cual demuestra necesidad de mejorar estos aspectos en sus instituciones y una clara oportunidad para ingresar nuestros servicios al mercado.

Tabla 10. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 9 de la encuesta*

9. En cuáles Normas de Gestión de Calidad estaría la Fundación interesada en asesorarse?		
Opciones	Frecuencia	%
a. Normas Técnicas Colombianas – NTC	11	47,83
b. Sistemas HACCP	1	4,34

c. Buenas Prácticas de manipulación de Alimentos – BPM	9	39,13
d. Minutas y ciclos de menú.	2	8,70
e. Otra	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se evidencia que la mayoría de las fundaciones les gustaría asesorarse en las normas técnicas colombianas, ya que no se tiene mucho conocimiento con respecto a esos temas.

Tabla 11. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 10 de la encuesta*

10. Por qué sería importante que su fundación se certificara o asesorara en las Normas mencionadas anteriormente?		
Opciones	Frecuencia	%
a. Para mejorar la fundación.	20	86,96
b. Para tener una mejor imagen con los clientes.	1	4,34
c. Porque la legislación colombiana lo exige.	0	0,00
d. Para competir en el mercado.	2	8,70
e. Para licitar.	0	0,00

f. Otra.	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 8, el 86,96% de las fundaciones contrataría una empresa asesora o consultora para mejorar la fundación, lo que se evidencia es que entre fundaciones no se maneja competencias.

Tabla 12. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 11 de la encuesta*

11. Escoja el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría o asesoría.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Costo de la consultoría o asesoría	7	30,43
b. Experiencia de la empresa de consultoría o asesoría.	12	52,17
c. Referencias personales o de otras empresas con respecto a los consultores o asesores.	4	17,40
d. Forma de pago de la consultoría o asesoría.	0	0,00
e. Tiempo de la consultoría o asesoría.	0	0,00
f. Otro	0	0,00

Total	23	100,00
-------	----	--------

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior, la mayoría de las fundaciones tienen en cuenta la experiencia de la empresa consultora o asesora para realizar una contratación, el 30,43% se fija en los costos de las asesorías para poder contratar. Esto evidencia que a las fundaciones les interesa más un buen servicio, que sea garantizado por encima del costo que pueda tener.

Tabla 13. *Respuestas de las fundaciones encuestadas a la pregunta 12 de la encuesta*

12. Qué medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de consultoría o asesorías empresariales?.		
Opciones	Frecuencia	%
a. Internet.	10	43,48
b. Referidos.	13	56,52
c. Prensa.	0	0,00
d. Revistas.	0	0,00
e. Directorio telefónico.	0	0,00
f. Otro.	0	0,00
Total	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede evidenciar que las fundaciones prefieren el internet y la referencia de otros para informarse sobre los productos y servicios, debido a que pueden identificar a la vez las experiencias de otras empresas con el servicio adquirido.

6.1.4.5. Conclusión general de la investigación de mercados.

Según los resultados de las encuestas, se puede evidenciar que las fundaciones presentan necesidades en algunos aspectos en los que no tienen mucho conocimiento y pueden llegar a ser un punto de partida para la empresa darse a conocer en el mercado.

6.1.5. Proyección de la demanda.

La proyección de la demanda se realiza teniendo en cuenta los indicadores de pobreza y calidad de vida para Medellín en el periodo 2002 – 2011, teniendo en cuenta que la población vulnerable es la que hace parte de las fundaciones objeto del proyecto, adicionalmente, con el fin de analizar el índice de malnutrición en la ciudad, se incluyen indicadores del estado nutricional en niños y niñas participantes del programa Buen Comienzo, estudio que se realizó con 58.819 beneficiarios de las diferentes modalidades del programa.

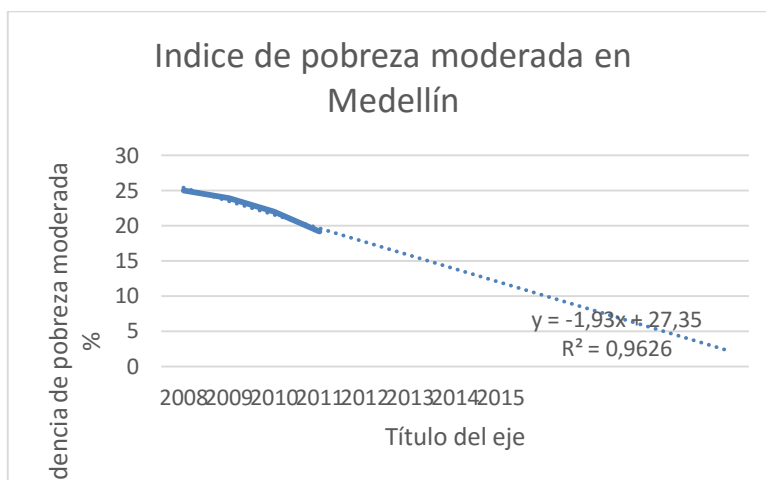


Gráfico 1. Índice de pobreza moderada en Medellín.

Fuente: Observatorio de políticas públicas en Medellín, 2012

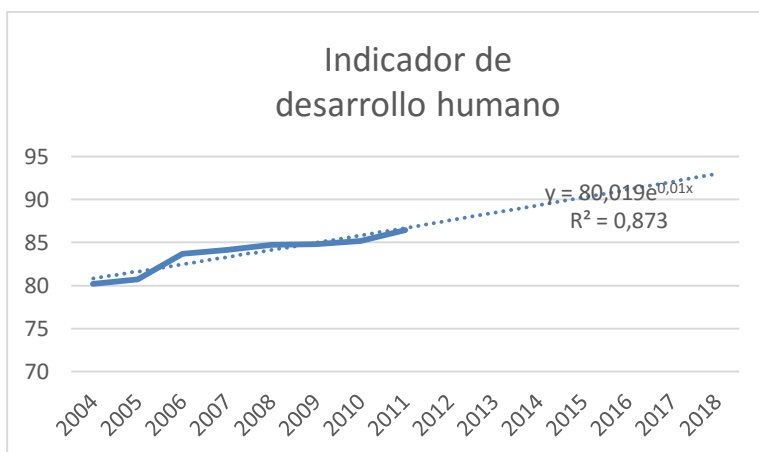


Gráfico 2. Índice de desarrollo humano en Medellín.

Fuente: Observatorio de políticas públicas en Medellín, 2012.

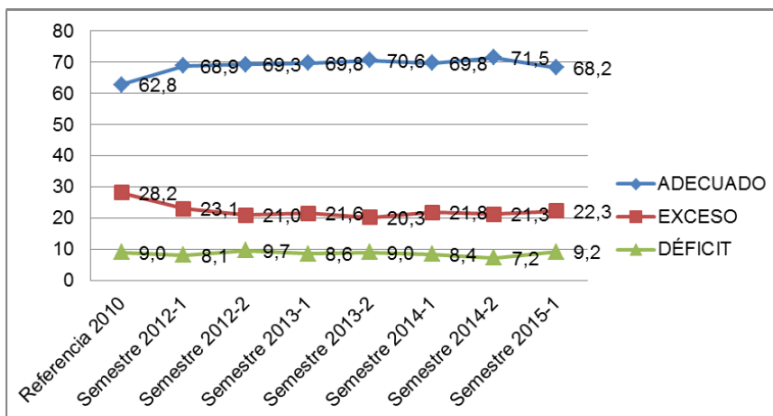


Gráfico 3. Tendencia del estado nutricional según peso para la talla, entre los semestre 2012 I y 2015 I, programa Buen Comienzo.

Fuente: Programa Buen Comienzo.

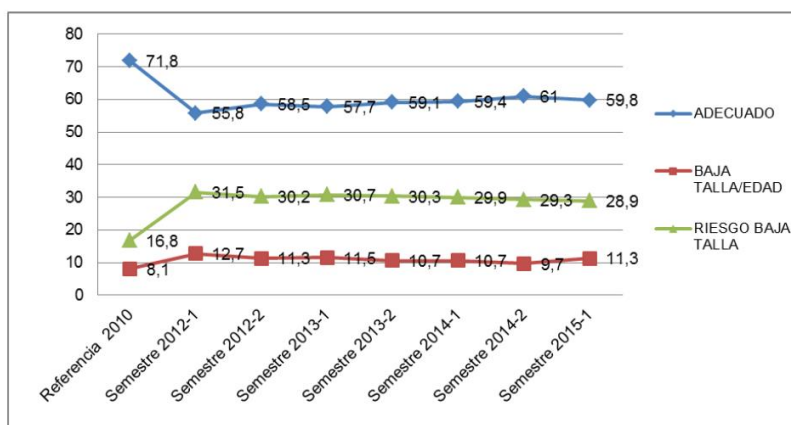


Gráfico 4. Tendencia del estado nutricional según talla para la edad, entre los semestre 2012 I y 2015 I, programa Buen Comienzo.

Fuente: Programa Buen Comienzo

De acuerdo a los indicadores analizados, índice de pobreza moderada e índice de desarrollo humano (IDH) se determinan las condiciones sociales de la población de Medellín, teniendo en cuenta que la vulnerabilidad se encuentra presente en un porcentaje considerable, esto implica acciones o estrategias de intervención para estas personas, que pueden ser

desarrolladas a través de iniciativas políticas o particulares, generalmente, y acorde a la razón social de las fundaciones de la ciudad se encuentra que estas contribuyen en la atención de estos y que se vinculan como operadores para implementar programas de intervención social.

Con relación al estado nutricional de niños y niñas de la ciudad se toma como referente el análisis de la población beneficiaria del programa Buen comienzo, en el cual se evidencia que la malnutrición por déficit y exceso de peso y déficit de talla está presente en esta población en alrededor de 30% y 40% respectivamente, lo que evidencia la importancia de intervenciones nutricionales que promuevan hábitos de alimentación saludable.

Es así como se augura una demanda constante para los servicios ofrecidos ya que la población vulnerable hace parte del contexto social de las ciudades, además las intervenciones nutricionales son una estrategia que contribuye a fomentar hábitos y estilos de vida saludable.

6.1.6. Análisis del mercado proveedor.

Teniendo en cuenta los requerimientos del proyecto se requieren proveedores para el suministros de muebles, enseres, electrodomésticos, equipos de cómputo y papelería, este tipo de productos se encuentran en gran variedad y con facilidad en la ciudad de Medellín, por lo que se dispone de una alta oferta de proveedores que permite elegir calidad y precio.

6.1.7. Análisis de los precios o tarifas.

Según un sondeo realizado en el mercado de los servicios, por medio del internet, se determinaron las tarifas de las empresas de asesorías o consultoría por sus servicios, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 14. *Tarifas profesionales asesorías y/o consultorías*

Tipo de profesional	Tarifa por hora
Ingeniero de Alimentos	120.000
Nutricionista dietista	120.000

Fuente: Creación propia

Según lo anterior, la empresa determina que para las asesorías se tendrá un costo de \$120.000 y para las capacitaciones de \$150.000.

6.1.8. La competencia.

En la ciudad de Medellín, existen entidades que ofrecen servicios similares, pero que difieren en que no ofrecen el servicio nutricional.

6.1.8.1. Competencia directa.

Algunas de las empresas que ofrecen servicios similares, por medio del internet y otras presenciales, las cuales se indican en el Anexo 3. Competencia directa en servicios ofrecidos.

6.1.8.2. Competencia indirecta.

Como competencia indirecta se tiene algunos ingenieros de alimentos y nutricionistas que realizan asesorías de forma particular a empresas y entidades como las fundaciones. Este tipo de servicios está creciendo cada vez más en la ciudad debido al desempleo, lo que los lleva a buscar asesorías externas a precios económicos que facilitan el acceso a instituciones como fundaciones a este tipo de servicios.

6.1.9. La plaza.

La comercialización tiene en cuenta un conjunto de factores que permite que el servicio llegue al cliente o usuario; para el caso del presente proyecto se tiene en cuenta la publicidad y el transporte. El canal se determina de acuerdo al número de actores que intervienen en la transferencia del servicio hasta el usuario final.

6.1.9.1. Descripción de los canales de distribución.

El canal para la comercialización de las asesorías es directo, no tiene ningún nivel de intermediarios entre el usuario y el prestador del servicio, es este último quien se encarga de la publicidad y el transporte. La imagen corporativa se encuentra bien definida y se utiliza en actividades de promoción a través de herramientas como página web, avisos publicitarios en directorios físicos y virtuales, distribución de tarjetas, participación en eventos de alimentación y nutrición en la ciudad, además visitas a las fundaciones para ofrecer los servicios, destacando las ventajas de estos procesos de asesorías en el mejoramiento de la entidad.

6.1.9.2. Ventajas y desventajas de los canales empleados.

El canal directo de comercialización permite de manera ágil llegar hasta el usuario y a través de una relación cercana realizar negociaciones oportunas que pueden incluir beneficios para este, de acuerdo al paquete de servicios adquiridos, entre otras ventajas de este canal se encuentra tener mayores tasas de ganancias ya que no participan intermediarios. En contraste se encuentra la desventaja de hacerse cargo de todos los procesos logísticos y publicitarios para cumplir con la atención a los clientes; para esto se requiere establecer procesos organizados que contribuyan al cumplimiento de la programación.

6.1.10. Plan de ventas nacionales.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a las fundaciones los clientes potenciales están dispuestos a contratar servicios de asesoría y consultorías en temas relacionados con normas técnicas colombianas, buenas prácticas de manipulación de alimentos, minutas y ciclos de menú, se define la siguiente proyección de ventas nacionales en el primer año de acuerdo al recurso humano disponible y teniendo en cuenta actividades de lunes a sábado, sin exceder dos servicios diarios por persona.

Tabla 15. *Plan de ventas nacionales*

DESCRIPCION	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Asesoría y consultoría	3	10	18	25	30	30	30	30	30	30	30	15
(4 horas 5 personas)												

Capacitación presencial	3	8	15	23	25	25	25	25	25	25	25	10
(4 horas para grupo de 25 personas)												

Fuente: Creación propia.

6.1.11. Plan de mercadeo.

6.1.11.1. *Objetivos.*

- Posicionar la empresa en el mercado local durante el primer año de funcionamiento a través de estrategias de promoción que resalten la calidad de los servicios ofrecidos y la contribución de las asesorías al mejoramiento de los procesos en las entidades.
- Incrementar las ventas a través de estrategias de promoción que contribuyan a posicionar la empresa en el mercado local

6.1.11.2. *Metas.*

- Lograr el reconocimiento de la empresa en el 70% de las fundaciones oferentes del programa Buen Comienzo de la ciudad de Medellín y el 30% de otras fundaciones que intervengan la primera infancia.

- Aumentar las ventas en un 10% para el segundo año de funcionamiento.

6.1.11.3. Análisis DOFA.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control, la parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. A través del análisis FODA buscamos definir el diagnóstico del entorno y de nuestra empresa, de manera que podamos definir estrategias y tomar decisiones apropiadas para el proyecto.

Tabla 16. Análisis DOFA de la empresa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano idóneo con el conocimiento técnico requerido en las áreas específicas de nutrición e industrias de alimentos. • Calidad en el servicio • Flexibilidad en la ejecución de las asesorías • Poco requerimiento de recursos físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco reconocimiento de la empresa en el mercado. • Inexperiencia en el mercado. • Falta de certificación de la empresa y del personal en normatividad. • Falta de capacitación en lenguas extranjeras que reduce la capacidad de acceso de algunas firmas a los

	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en procesos de nutrición (minutas y ciclos de menús). 	<p>mercados externos.</p>
Análisis externo	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con empresas que prestan algunos de los servicios y ya son reconocidas en el mercado. • Posibles cambios en la normatividad y aparición de otras nuevas. • Interés que tenga la población objetivo en intervenir sus procesos. • Aprovechar recursos para fortalecer las estrategias de mercadeo y generar reconocimiento de la empresa, además invertir en la certificación de la empresa y el personal. • Bajo nivel de capacitación y conocimiento que debilitan el aumento de la variedad de servicios empresariales ofrecidos. • Ausencia de investigación sobre nuevas estrategias de negocio y ampliación en la gama de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización y apertura de mercados que requieren cualificación en los procesos. • Poco conocimiento de la población objetivo en la creación de empresas, implementación de los sistemas de calidad, definición de minutas y ciclos de menús. • Alta demanda en el sector por la llegada de varias empresas internacionales en los últimos años. • Altos niveles de inversión extranjera, en especial en las empresas de tercerización de servicios.

Hallazgos en el análisis FODA

El panorama que muestra la matriz es muy alentador, pues las debilidades se pueden comenzar a disminuir al iniciar la empresa, incluso dentro del equipo de asesores se puede identificar personal capacitado en estas áreas y con dominio de segundo idioma, la parte de la penetración en el mercado va de la mano con el esfuerzo que se realice en la publicidad y promoción de los servicios ofrecidos por la empresa.

Las amenazas también pueden convertirse en oportunidades para mejorar en nuestros procesos y hacernos más competitivos, estando al tanto de los cambios del entorno y dispuestos a adaptarse a los retos que están generando el nuevo orden mundial y la globalización.

Las oportunidades y fortalezas son inmensas hay oportunidades de crecimiento con buena inversión económica por lo que se debe generar un plan de acción durante el cronograma del proyecto para las inversiones en certificaciones en los procesos, los recursos físicos y tecnológicos se requieren en menor proporción.

L&E Asesorías en alimentación y nutrición S.A.S dispone de un recurso humano calificado y apto para prestar los servicios ofertados, ofrece a sus clientes diferentes opciones para facilitar los procesos de asesoría.

6.1.11.4. Estrategias.

De acuerdo a los parámetros encontrados y analizados en la matriz DOFA de la empresa, se puede determinar algunas estrategias para lograr fortalecer las debilidades y potencializar las fortalezas. Las estrategias recomendadas se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 17. Estrategias recomendadas para la Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estrategias (oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el personal calificado para disponer de una empresa bien consolidada. • Garantizar la calidad del servicio y utilizarla como estrategia para fidelizar clientes y generar nuevos. • La flexibilidad para intervenir varias empresas a la vez y proporcionar al cliente comodidad para recibir el servicio, con relación a horarios y ubicación. • Invertir en procesos de certificación para la empresa y nuestros asesores. • Utilizar este servicio como un factor diferenciador de la competencia y para llegar a nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios digitales pueden experimentar expansiones importantes en los años siguientes por alto alta penetración de internet en las firmas (55% de las empresas colombianas en la actualidad hacen uso de este recurso), por lo que se debe incursionar fuertemente por este medio. • Muchas empresas en el mercado no invierten en asesorías, especialmente las pequeñas empresas por recursos limitados. • Las empresas de asesoría y consultoría manejan costos elevados en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas de tercerización de servicios (BPO) representan buenas oportunidades de inversión, este subsector ha crecido cerca de un 61% en los últimos cuatro años. • Invertir en medios publicitarios que sean más eficientes pero no tan costosos. • Generar nuevas estrategias de penetración al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo en cuenta que la empresa no requiere inversiones significativas en recursos físicos, se utilizarán en mayor porcentaje en los procesos de certificación y estrategias de mercadeo
Estrategias (amenazas)	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrategias de mercadeo que contribuyan al reconocimiento de nuestra empresa resaltando los factores diferenciadores con la competencia. • Establecer un proceso permanente de actualización con el fin de identificar oportunamente cambios en la normatividad. • Promover los procesos de cualificación en la población objetivo como una estrategia de posicionamiento en el mercado. • Competencia extranjera directa, incluso 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los requerimientos del entorno global para focalizar clientes enmarcados en la necesidad de adaptarse a las exigencias de posicionamiento actual. • El crecimiento en el valle de aburrá en la creación de empresa genera un mercado potencial para las empresas de asesorías. • La construcción de centros comerciales, también es un mercado a abordar con mayor énfasis en BPM y servicios de alimentación (minutas y

<p>las empresas de asesoría de otros departamentos del país.</p> <p>• La creación de empresas de asesoría que brinden el mismo servicio de las que ya están en el mercado e incluyan el servicio nutricional nuestro, lo que ocasionaría disminución o pérdida de posibles clientes.</p>	<p>ciclos de menú).</p>
--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

6.11.1.5. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

A continuación se presenta el presupuesto de la mezcla de mercado para los servicios ofrecidos.

Tabla 18. *Presupuesto de la mezcla de mercadeo*

Producto para el mercadeo	Valor
Volantes y Anuncios	300.000
Publicidad Lanzamiento	700.000
Total Mercadeo	1'000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.1.12. Conclusiones generales del estudio de mercados.

- Las intervenciones nutricionales y alimentarias son importantes en la población, teniendo en cuenta el contexto actual donde la tendencia de malnutrición prevalece, de manera que se convierte en una oportunidad para fomentar la relevancia de los servicios de asesoría ofrecidos y su impacto en la población.
- Es importante mantener estrategias de promoción activas con el fin de lograr un reconocimiento local de la empresa y alcanzar nuevos clientes.

6.2 ESTUDIO TÉCNICO

Como se mencionó en el marco teórico, el estudio técnico determina el tamaño óptimo de la planta, la localización óptima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010). Cada uno de los cuales se relacionan a continuación.

6.2.1. Tamaño de la Planta.

Dentro de la empresa no se contará con laboratorios o salones de conferencias ya que cuando se necesiten se contrataran por outsourcing. La planta física de la empresa será una oficina, donde estarán ubicados en cubículos los asesores y socios, ubicada en la ciudad de Medellín para programar y coordinar todas las actividades, los servicios serán prestados en las locaciones de las diferentes entidades que lo requieran, en el caso de asesorías grupales y cursos se arrendará un auditorio de acuerdo al volumen de participantes.

6.2.1.1. *Tamaño de las instalaciones. Factores que determinan el tamaño de la planta y Definición de la capacidad nominal de la planta.*

Algunos factores condicionantes del tamaño del proyecto son:

- **El Mercado:** Por medio de la recolección de información a través de encuestas realizadas a las fundaciones de Buen comienzo existentes en la ciudad de Medellín, los cuales son nuestros clientes potenciales, se determinará la cantidad de fundaciones que estarían dispuestas a utilizar nuestros servicios de asesoría.
- **Los Recursos Financieros:** Estos recursos serán suministrados por los propietarios de la empresa de asesorías para poner en marcha la organización, estos recursos serán aportados en partes iguales, donde la primera inversión se hará a través de un crédito bancario con plazo a dos años.
- **La Mano de Obra Necesaria:** La empresa contará aparte de los directivos y personal administrativo, con profesionales de diferentes áreas específicas requeridos para la

ejecución de las asesorías, estas personas serán requeridas según la necesidad del cliente y se contratarán por prestación de servicios con funciones definidas en un tiempo estipulado entre la empresa de asesoría y la empresa contratante.

- **Jornada laboral:** En la empresa de asesorías se tendrá una jornada de lunes a viernes de 8 a 12m y de 2 a 6 pm y los sábados de 8 a 12m, estimando como tiempo real de servicio de asesoría 6 horas, las otras 2 horas se utilizarán en planeación y gestión, desplazamientos, llamadas telefónicas a clientes y otros servicios de papelería y redacción de informes. Los días sábado se trabajarán 3 horas de las 4 estipuladas y en casos donde se requieran capacitaciones de BPM a grupos grandes, se programará una jornada de 6 horas, es decir, de 8am a 2pm.







6.2.1.2. Análisis de obsolescencia de la tecnología que se empleará frente a la de la competencia y la vida del proyecto.

Para la empresa de asesorías se requieren equipos de cómputo portátiles para los asesores, un equipo fijo para la secretaria, una multifuncional a color, memorias USB para los asesores y directivos y un video beam. Todos ellos de última generación, con suficiente capacidad para suplir las necesidades de la operación. Además se requiere acceso constante al servicio de internet. Adicional a esto se pretende desarrollar una página web de la empresa donde los clientes puedan ingresar y hacer consultas virtuales de nuestros servicios.

6.2.1.3. Tipo de maquinaria y equipo a utilizar.

A continuación se presenta la relación de equipos, muebles y enseres que se requieren para el funcionamiento y la prestación de los servicios de la nueva unidad.

Tabla 19. *Activos fijos requeridos.*

Muebles y enseres			
Escritorios	Sillas ergonómicas	Sillas auxiliares	Archivadores
			
Vida útil: 10 años	Vida útil: 5 años	Vida útil: 5 años	Vida útil: 10 años
Costo: \$370.000	Costo: \$150.000	Costo: \$54.000	Costo: \$180.000
Mesa de juntas	Papeleras		
			
Vida útil: 10 años	Vida útil: 10 años		
costo: \$900.000	costo: \$50.000		
Equipos de Computo			
Computador de mesa	Computador portátil	Memorias USB	Impresora



Vida útil: 5 años

costo: \$ 1400.000



Vida útil: 5 años

costo: \$1200.000



Vida útil: 3 años

costo: \$ 33.000

Multifuncional



Vida útil: 5 años

costo: \$ 380.000

Equipos de oficina

TV LED 42''



Vida útil: 10 años

costo: \$1500.000

Teléfonos PBX



Vida útil: 10 años

costo: \$320.000

DVD



Vida útil: 10 años

Costo: \$125.000

Video Beam



Vida útil: 5 años

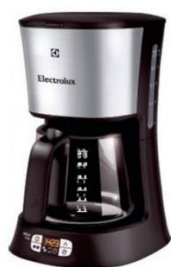
costo:\$ 1400.000

Pendón de proyección



Vida útil: 5 años

Cafetera



Vida útil: 3 años

costo: \$150.000

costo: \$ 80.000

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Localización de la planta.

El análisis de localización conduce a determinar el lugar donde se llevara a cabo el proyecto, corresponde al ámbito espacial o regional, en función de la variable distancia y el análisis de factores que condicionan la distribución espacial de la respectiva actividad económica, permitiendo la toma de decisiones y el logro de mejores precios al consumidor o usuario.

6.2.2.1. Macrolocalización.

L&E Asesorías en Alimentación y Nutrición S.A.S estará ubicada en el departamento de Antioquia, específicamente en la ciudad de Medellín, donde se concentra la población objetivo del proyecto.



Figura 1. Macrolocalización del proyecto

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia. 2014

6.2.2.2. Microlocalización/Emplazamiento.

Para el presente estudio se tiene en cuenta el método de calificación por puntos, con el cual se evalúan tres alternativas en función de varios factores o variables condicionantes para identificar las más pertinentes en la ubicación del proyecto.

De acuerdo a lo establecido en el plan de ordenamiento territorial de Medellín las siguientes opciones se encuentran en zonas comerciales que permiten el desarrollo de las actividades del proyecto.

- **Opción Centro:** Oficina de 36 mts² ubicada en el centro de Medellín, en el Edificio Playa Horizontal, con ambientes bien definidos: recepción, oficina, patio, baño privado y cocineta, incluye vigilancia nocturna y portería diurna de 7 a 5 pm. Alquiler \$ 670.000.



Figura 2. Microlocalización. Opción Centro.

Fuente: Pagina web Finca raíz, 2015

- **Opción Calazans:** Oficina ubicada en zona comercial del sector Calasanz con 30 mts² disponibles, segundo piso con facilidad de acceso. \$ 850.000.



Figura 3. Microlocalización. Opción Calazans.

Fuente: Pagina web Finca raíz, 2015

- **Opción suramericana:** Oficina de 32 mts² ubicada en tercer piso, con disponibilidad de ascensor, baño, cocineta, portería 24 horas y áreas de parqueaderos públicos. Alquiler \$ 850.000.



Figura 4. Microlocalización. Opción Suramericana.

Fuente: Pagina web Finca raíz, 2015

6.2.2.3. Método para definir la localización.

A continuación se priorizan las alternativas con el método calificación por puntos, utilizando una escala de medición de 1 a 5, donde 1 es malo, 2 es deficiente, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.

Tabla 20. *Priorización de alternativas para la localización*

FACTORES CONDICIONANTES	PONDE- RACION	ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN					
		Opción 1		Opción 2		Opción 3	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Costo de alquiler	0.3	5,00	1.5	4,00	1.2	4,00	1.2
Facilidad de acceso	0.4	5,00	2	3,00	0.8	3,00	0.8
Cercanía a clientes y usuarios	0.3	4,00	1.2	4,00	1.2	4,00	1.2
TOTAL	1,00	4.7		3.2		3.2	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de alternativas para la microlocalización, la opción más adecuada para la ubicación del proyecto es la opción 1, la cual está ubicada en el centro de la ciudad y facilita el acceso para los clientes, el costo del alquiler es apropiado para el inicio de la empresa y dispone de área suficiente y espacios cómodos para las actividades que se desarrollan, es de tener en cuenta que este espacio es para uso administrativo, planeación de actividades y concertación de asesorías; las actividades propias del proyecto se llevan a cabo en auditorios que se alquilan de acuerdo a la ubicación del cliente y número de personas participantes.

6.2.3. Ingeniería del Proyecto.

6.2.3.1. El Servicio. Determinar los insumos para la prestación para la prestación del servicio.

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

Tabla 21. *Insumos para la prestación del servicio de Asesoría y Consultoría.*

ASESORIA Y CONSULTORIA	
5 Personas	
Duración: 4 horas	
Este servicio se presta en la entidad que requiera el servicio o en la oficina del proyecto	
Recursos	
Talento humano	Profesional en Nutrición y Dietética e Ingeniería de 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 entidad usuaria

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

Tabla 22. *Insumos para la prestación del servicio de Capacitaciones*

CAPACITACIONES	
Mínimo 25 Personas	
Duración: 6 - 10 horas	
Este servicio también se presta en la entidad que requiera el servicio si ésta dispone de un salón de capacitaciones, de lo contrario se alquilará un salón cercano a la oficina del proyecto.	
Recursos	
Talento humano	Profesional en Nutrición y Dietética, Ingeniería de alimentos y/o consultor/asesor externo en normas y sistemas de gestión de calidad (este último en caso de ser requerido por la empresa para necesidades específicas de la empresa/cliente).
Instalaciones	Salón de capacitaciones, sillas (estas vienen incluidas en el alquiler del salón).
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 entidad usuaria si dispone de salón propio, de lo contrario el desplazamiento se realizará al salón alquilado cerca a las instalaciones de la oficina del proyecto.

Auditorio	En caso de ser requerido se alquilara un salón o auditorio cercano a la zona de ubicación de la entidad que contrata el servicio.
-----------	---

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

6.2.3.2. Procesos. Descripción del proceso.

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

1. Inicio: Búsqueda de clientes potenciales y firma del contrato.
2. Reunión de directivos con los clientes: Identificar la necesidad, el alcance, las expectativas en los resultados, el grado de participación de ambas partes y el tipo de servicio requerido.
3. Recopilación de información documental: Esta es la base para entender el funcionamiento de la empresa para detectar sus fortalezas y necesidades.
4. Visitar la empresa del cliente para observación general: Durante la visita se observará el funcionamiento de la empresa, realizando un diagnóstico inicial.
5. Realización de un 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 o replanteación del plan de acción.
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 trabajo: 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.



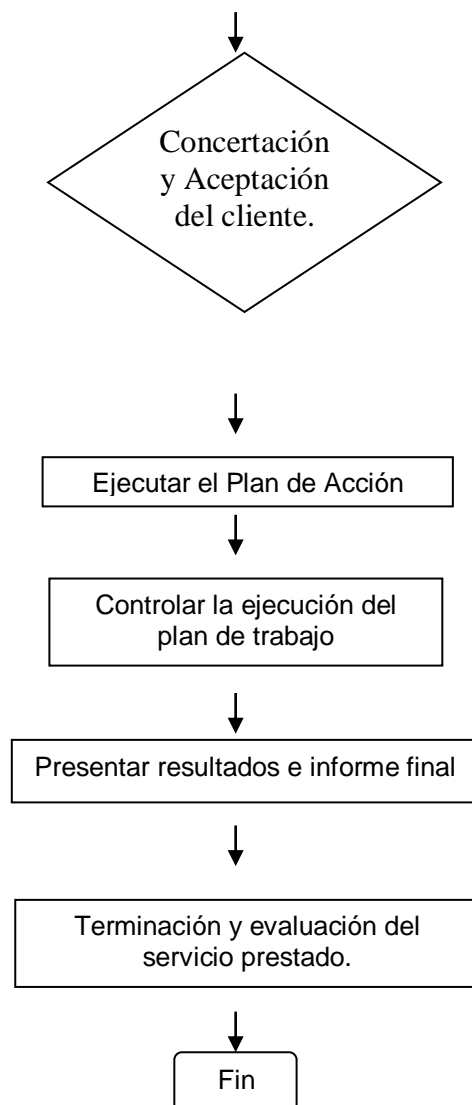


Figura 5. Flujograma de procedimiento para el servicio de asesoría.

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

6.2.3.3. Determinación de la mano de obra directa e indirecta.

Para la prestación del servicio de asesorías se requerirá un mínimo de un (1) consultor/asesor por área, es decir, 1 para alimentos (Ingeniero de alimentos) y 1 para nutrición (Nutricionista Dietista). Se contratará a través de outsourcing, en caso de ser necesario y según la necesidad del cliente a un consultor/asesor adicional con los conocimientos necesarios en las normas y sistemas de gestión de calidad.

Como personal indirecto para la prestación de los diferentes servicios, se cuenta con el personal administrativo de la empresa: 1 secretaria por contratación directa, 1 mensajero que será contratado cuando se requiera el servicio y 1 contador que se contratará por outsourcing.

6.2.3.4. Costos directos para la prestación del servicio.

Los costos de los servicios están determinados por lo que se constituye como mano de obra operativa y la dotación de papelería, arriendo, servicios y seguros. Estos son costos fijos y no se tienen costos variables.

El costo directo para la prestación del servicio se determina por el personal, el número de horas requeridas para la realización de los diferentes análisis o paquetes presentados en el portafolio de servicios, el cargo, el perfil y las capacidades de pago de la empresa.

Tabla 23. Costo del servicio y tarifas para el servicio de Asesoría y consultoría

ASESORIA Y CONSULTORIA

5 Personas**Duración: 4 horas**

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

Recursos	Costos
Talento humano	<p>- Profesional en Nutrición y Dietética, - Ingeniería de alimentos y/o</p> <p>-Consultor/asesor externo en normas y sistemas de gestión de calidad (este último en caso de ser requerido por la empresa para necesidades específicas de la empresa/cliente).</p>
Instalaciones	<p>Salón de capacitaciones, sillas (estas vienen incluidas en el alquiler del salón).</p>
Equipos	<p>Computador portátil, video beam,</p>
Papelería	<p>Formatos, lápices, lapiceros, borrador, marcadores, grapas, clips, resaltadores, entre otros.</p>
Útiles de oficina	<p>Cosedora, perforadora, saca ganchos, papelera, portalápices, entre otros.</p>
Desplazamiento	<p>Hasta la sede de la entidad usuaria</p>

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

Tabla 24. Costo del servicio y tarifas para el servicio de Capacitaciones.

CAPACITACIONES	
Mínimo 25 Personas	
Duración: 6 - 10 horas	
Este servicio también se presta en la entidad que requiera el servicio si ésta dispone de un salón de capacitaciones, de lo contrario se alquilará un salón cercano a la oficina del proyecto.	
Recursos	Costos
Talento humano	Profesional en Nutrición y Dietética e Ingeniería de 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 entidad usuaria si dispone de salón propio, de lo contrario el desplazamiento se realizará al salón alquilado cerca a las instalaciones de la oficina del

proyecto.

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

6.2.3.5. Distribución física de la planta.

Para prestar un buen servicio de asesorías, se tendrá un espacio de oficinas, divididas por cubículos, donde cada área del proyecto tenga su espacio para planificar, ejecutar y evaluar sus planes de trabajo. Cada cubículo contará con su equipo de cómputo, acceso a internet y se tendrá por el momento una impresora multifuncional en red con todas las áreas. La distribución quedará de la siguiente manera.

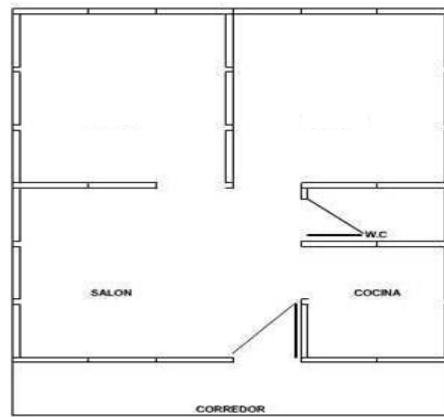


Figura 6. Distribución de la planta 36 mts.

Fuente: Creación propia de los autores.

6.2.4. Conclusiones generales del estudio técnico.

- El proyecto no requiere de una planta física, los espacios para las capacitaciones serán alquilados de acuerdo al número de personas y a la ubicación que les favorezca, las

asesorías se desarrollaran en la entidad del cliente o en la oficina del proyecto, la cual fue ubicada estratégicamente en el centro de Medellín.

- Las opciones de localización son abundantes y en diversas zonas de la ciudad, los precios de alquiler son asequibles y favorecen el desarrollo del proyecto.
- Los equipos requeridos para el desarrollo de las actividades tienen una vida media entre 5 y 10 años, que de acuerdo al uso y procesos de mantenimiento que se les realice se favorece su funcionamiento.

6.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.3.1. Estudio legal.

En el marco referencial se hace énfasis en todo el aspecto legal para la conformación de la empresa y para la implementación de los procesos de asesorías y capacitación, a continuación se presenta en la pirámide de Kelsen la normatividad que se aplica:

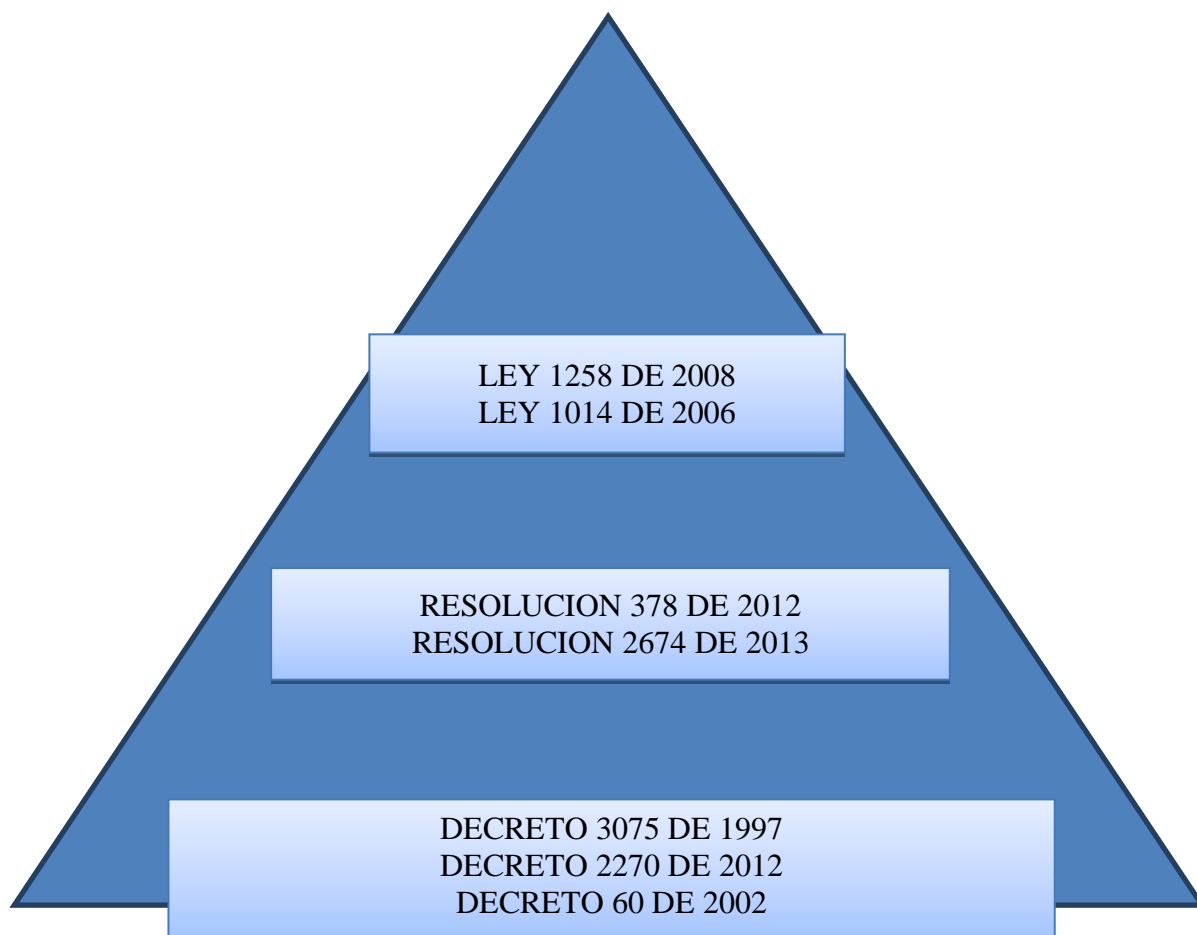


Figura 7. Pirámide de Kelsen.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Organización.

6.3.2.1. Organización Jurídica.

La empresa se constituirá como sociedad por acciones simplificadas, donde los socios serán los directivos de la empresa. Inicialmente constará de 2 personas que aportarán el capital social para iniciar el proyecto. La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada la ley

1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006), como se describe en el marco legal.

Por lo tanto la razón social de la empresa es: L&E Asesorías en Alimentación y Nutrición S.A.S.

6.3.2.2. Direccionamiento estratégico de la empresa.

Objetivos de la empresa.

La empresa L&E Asesorías en Alimentación y Nutrición S.A.S tiene los siguientes objetivos:

- Ofrecer servicios de asesoría en alimentación y nutrición, con excelente calidad para cubrir las necesidades de los clientes.
- Generar confianza en el medio de asesorías del valle aburra para la captación de clientes nuevos.
- Fidelizar los clientes, por medio de un excelente servicio.
- Expandir la empresa de asesorías a otras ciudades a nivel nacional.

Misión.

La empresa L&E Asesorías en Alimentación y Nutrición S.A.S, prestará el mejor servicio de asesorías en la ciudad de Medellín, en las áreas de alimentación y nutrición para las

fundaciones de Buen Comienzo, garantizando el cubrimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Visión

En el 2020 seremos la mejor empresa en asesorías no solo en la ciudad de Medellín, sino a nivel nacional, prestando un excelente servicio con la mejor calidad y el mejor equipo de trabajo, garantizando la satisfacción de nuestros clientes para lograr su fidelización y reconocimiento en el mercado.

Valores

Respeto por nuestros clientes, nuestros compañeros de trabajo y por nuestra labor en la empresa.

Lealtad a nuestra profesión, nuestra organización y a los clientes.

Somos responsables en nuestras labores para el cumplimiento de nuestros objetivos y compromisos.

6.3.2.3. Requerimiento de personal administrativo y ventas.

Se tendrá al gerente general y comercial como el primer nivel jerárquico que se encargará de la parte publicitaria y estudios de mercado, seguido de un gerencia técnica la cual se encargara del manejo de clientes, estudios técnicos y del manejo de la información generada de las diferentes actividades técnicas que realizará la empresa, a la vez será el encargado de manejar los recursos humanos de la empresa. Se tendrá una secretaria que apoyará en todo lo relacionado con documentos y papelería de la empresa y de los clientes.

El gerente técnico estará a cargo del personal de área técnica, donde se encuentra el personal de campo encargado de realizar las asesorías a los clientes, el cual está conformado por los profesionales del área de alimentos y nutrición; la parte financiera la maneja un contador el cual funcionara como staff, por último la comunicación se hará ascendente y descendente para que exista una retroalimentación y se puedan tomar mejor las decisiones dentro de la empresa. Se contratará un mensajero por outsourcing cuando se requieran estos servicios.

6.3.2.4. Organigrama.

En la siguiente figura se muestra la estructura organizacional de la empresa.

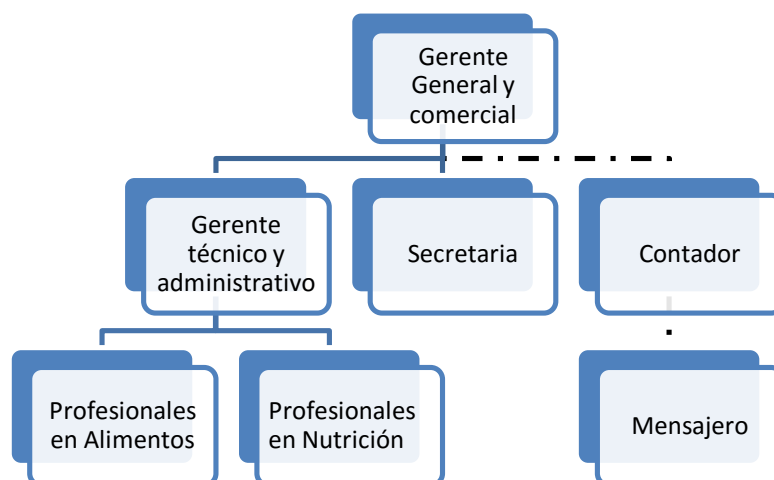


Figura 8. Organigrama.

Fuente: Propuesta óptima de funcionamiento. Autores.

6.3.2.5. *Perfiles y funciones de cargos.*

A continuación se hace relación de los diferentes cargos para la estructura organizacional de la empresa L&E Asesorías en Alimentación y Nutrición S.A.S, básicamente establecido desde el organigrama.

Tabla 25. *Perfiles y funciones de cargos*

Cargo:	GERENTE GENERAL Y COMERCIAL
Jefe Inmediato:	Junta Directiva
Perfil:	Ingeniero de Alimentos, Nutricionista Dietista, Administrador de Empresa o áreas afines, con más de cinco (5) años de experiencia en las áreas de asesorías y capacitaciones. Postgrado en administración o en su profesión.

Funciones y Responsabilidades:	Tiene a su cargo la representación legal de la empresa, la gestión comercial y financiera, la coordinación y la supervisión general la cual se cumplirá bajo las normas de los estatutos y las disposiciones legales. Se encargará también de la parte publicitaria, estudios de mercado y recursos humanos.
Cargo:	GERENTE TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
Jefe Inmediato:	Gerente general
Perfil:	Ingeniero de Alimentos, Nutricionista Dietista, Administrador de Empresa o áreas afines, con más de cinco (5) años de experiencia en las áreas de asesorías y capacitaciones. Postgrado en administración o en su profesión.
Funciones y Responsabilidades:	Tiene a su cargo la acción administrativa y el personal del área técnica, donde se encuentra el personal de campo encargado de realizar las asesorías a los clientes, el cual está conformado por los profesionales del área de alimentos y nutrición.
Cargo:	SECRETARIA EJECUTIVA
Jefe Inmediato:	Gerente General
Perfil:	Título de formación en secretariado bilingüe, con conocimientos básicos de herramientas informáticas (Word, Excel, powerpoint y Access). Dos años de experiencia específica o tres años de experiencia relacionada.
Funciones y Responsabilidades:	Realizar las funciones administrativas impuestas por el Gerente general y el Gerente técnico, que sean de la competencia y naturaleza del cargo. Organizar, mantener y responder por el adecuado manejo de la

	información de los clientes , los documentos, oficios e informes, tomar notas y dirigir cartas, memorando, etc.
Cargo:	MENSAJERIA
Jefe Inmediato:	Gerente general.
Perfil:	Bachiller con conocimiento en computador y procesos técnicos de sistemas y con experiencia en las actividades propias del cargo.
Funciones y Responsabilidades:	Es responsable de las labores de mensajería que le encomiende las diferentes dependencias de la organización, desarrollando entre otras las siguientes funciones: Ejecutar las labores de mensajería externa, Mantener permanentemente informado al jefe inmediato sobre el desarrollo de las actividades y los inconvenientes encontrados en cada una de ellas, Diligencias fuera de la oficina, Realizar las consignaciones bancarias, Desempeñar otras funciones inherentes al cargo que le asignen.
Cargo:	CONTADOR
Jefe Inmediato:	Gerente general
Perfil:	Contador Público. Con fundamentos de ISO 9001:2008, Reformas Tributarias. EXPERIENCIA: 1 año.
Funciones y Responsabilidades:	Asegurar la información contable y financiera de la empresa de manera independiente, justa y con sentido de pertenencia, posibilitando la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, calidad y economía de los diferentes procesos encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión de la empresa.

Fuente: Creación propia.

6.3.3. Conclusión general del estudio administrativo y legal.

- La empresa debe cumplir con toda la normatividad vigente sobre alimentos y actualizarse constantemente para brindar un servicio de calidad y coherente al contexto.

6.4 ANALISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero se utilizó el modelo del Ingeniero Industrial y Especialista en Finanzas, Gonzalo González R., quien tiene los derechos de autor de dicho software. Se diligencia la información teniendo en cuenta los estudios de mercados, técnico, legal y organizacional.

6.4.1. Plan de inversiones.

6.4.1.1. *Inversión en activos fijos.*

Para la prestación de los servicios establecidos en la empresa se requieren activos administrativos, entre estos se encuentran: muebles, enseres, equipos tecnológicos y electrodomésticos, los cuales se describen a continuación con el precio de venta en el mercado local y un estimado de vida útil; esto requiere una inversión de \$ 11.785.000.

Tabla 26. Inversión en Activos fijos

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS
Escritorios	\$ 370.000	2	740.000	10
Silla Secretarial	\$ 150.000	2	300.000	5
Sillas auxiliares	\$ 54.000	5	270.000	5
Archivador	\$ 180.000	1	180.000	10
Mesa de reunión	\$ 900.000	1	900.000	10
papelera	\$ 50.000	5	250.000	10
computador de mesa	\$ 1.400.000	1	1.400.000	5
computador portatil	\$ 1.200.000	3	3.600.000	5
Impresora multifuncional	\$ 380.000	1	380.000	5
Memorias USB	\$ 33.000	5	165.000	3
Televisor Led 42P	\$ 1.500.000	1	1.500.000	10
DVD	\$ 120.000	1	120.000	10
Teléfono	\$ 100.000	1	100.000	10
Antivirus	\$ 250.000	1	250.000	1
Video Beam	\$ 1.400.000	1	1.400.000	5
Pendón de proyección	\$ 150.000	1	150.000	5
Cafetera	\$ 80.000	1	80.000	3
TOTAL			11.785.000	

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.1.2. Inversión en activos diferidos.

Se tienen en cuenta actividades relacionadas con los trámites notariales y en cámara de comercio para el establecimiento de la S.A.S, además del estudio preliminar, adecuaciones en la

oficina y actividades de mercadeo y publicidad. Todo esto se debe realizar anticipadamente para el funcionamiento de la empresa y tiene costo de \$2.315.000.

Tabla 27. *Inversión en Activos diferidos*

DESCRIPCION	VALOR	RECUPERACION	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
ADECUACIONES LOCATIVAS	500.000	2	250.000	20.833
GASTOS NOTARIA	70.000	1	70.000	5.833
CAMARA COMERCIO	230.000	2	115.000	9.583
LIBROS CONTABLES	15.000	1	15.000	1.250
ESTUDIO PRELIMINAR	500.000	2	250.000	20.833
MERCADEO	1.000.000	3	333.333	27.778
TOTAL	2.315.000		1.033.333	86.111

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.2. Presupuesto de ingresos.

Teniendo en cuenta el crecimiento económico del país y el manejo de la inflación se proyecta un incremento anual en las tarifas del 3% a partir del segundo año.

Tabla 28. *Presupuesto de Ingresos*

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría y consultoría (4 horas 5 personas)	51.315.000	50.934.015	55.612.908	59.553.075	64.348.152
Capacitación presencial (4 horas 25	63.120.000	62.516.880	68.288.011	73.169.000	79.253.828

personas)

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

De acuerdo al presupuesto de ingresos se muestra la causación del IVA (16%) y Retención en la Fuente (10%) en los próximos 5 años.

Tabla 29. *Causación del IVA y Retención en la fuente.*

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NACIONALES	256.312.500	282.394.900	308.325.300	330.672.000	357.976.500
IVA	41.010.000	45.183.184	49.332.048	52.907.520	57.276.240
RETENCION	25.631.250	28.239.490	30.832.530	33.067.200	35.797.650
INGRESOS NETOS	271.691.250	299.338.594	326.824.818	350.512.320	379.455.090
TOTAL	271.691.250	299.338.594	326.824.818	350.512.320	379.455.090

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

Se presupuestan ingresos enmarcados en los paquetes de servicios establecidos para la empresa: Asesorías, Consultorías y Capacitaciones, se observa que estos ingresos incrementan anualmente. Se establece la modalidad 50% de contado y el otro 50% a 30 días, con el fin de promover facilidades de pago para los clientes.

Tabla 30. *Presupuesto de ventas*

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NACIONALES					
CONTADO	135.845.625	149.669.297	163.412.409	175.256.160	189.727.545
30 DIAS	129.386.250	143.656.231	162.267.150	174.269.181	188.521.596
TOTAL INGRESOS	265.231.875	293.325.528	325.679.559	349.525.341	378.249.141

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.3. Presupuesto de egresos.

Los egresos relacionados con las actividades de la empresa son administrativos, en diferidos está incluido el registro mercantil y la publicidad, algunos gastos por papelería y el transporte están incluidos en el costo de cada servicio. Se concluye que los gastos más relevantes son los relacionados al recurso humano.

Tabla 31. *Presupuesto de egresos*

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION					
SALARIOS	50.630.400	53.668.224	56.888.317	60.301.616	63.919.713
PRESTACIONES	11.757.846	12.463.317	13.211.116	14.003.783	14.844.010
PARAFISCALES	15.200.259	16.112.274	17.079.011	18.103.751	19.189.976
CAPACITACION	0	0	0	0	0
ARRIENDO	7.236.000	7.670.160	8.130.370	8.618.192	9.135.283
SERVICIOS PUBLICOS	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
PAPELERIA	1.080.000	1.144.800	1.213.488	1.286.297	1.363.475
INDUSTRIA Y					
COMERCIO	1.158.654	1.148.707	1.254.572	1.344.031	1.454.377
HONORARIOS	16.200.000	17.172.000	18.202.320	19.294.459	20.452.127
DEPRECIACION	2.210.667	1.960.667	1.960.667	1.879.000	1.879.000
MANTENIMIENTO					
EQUIPO	216.000	228.960	242.698	257.259	272.695
ASEO Y CAFETERIA	324.000	343.440	364.046	385.889	409.043
DIFERIDOS	1.033.333	948.333	333.333	0	0
SUBTOTAL	109.207.159	115.150.482	121.306.914	128.046.873	135.646.649
TOTAL GASTOS	109.207.159	115.150.482	121.306.914	128.046.873	135.646.649

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.4. Flujo de caja.

Se encuentra que 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.

Tabla 32. *Flujo de caja*

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	25.000.000	15.739.553	29.589.225	53.277.530	79.111.841
INGRESOS					
CARTERA	266.434.313	265.803.170	294.482.393	315.716.033	341.503.531
RETEFUENTE CLIENTES		25.747.875	25.526.826	27.879.381	29.867.364
TOTAL INGRESOS	266.434.313	291.551.045	320.009.219	343.595.414	371.370.895
EGRESOS					
EQUIPOS	11.785.000				
DIFERIDOS	2.315.000				
IVA	22.887.000	22.690.778	24.782.862	26.552.250	28.734.861
RETEFUENTE					
PROVEEDORES	11.443.500	11.345.090	12.390.092	13.272.208	14.360.198
IMPUESTOS RENTA		11.166.075	8.800.071	11.083.372	12.508.548
PROVEEDORES	121.301.100	120.257.949	131.334.975	140.685.400	152.218.100
GASTOS	105.963.159	112.241.482	119.012.914	126.167.873	133.767.649
TOTAL EGRESOS	275.694.759	277.701.374	296.320.914	317.761.103	341.589.356
SALDO	15.739.553	29.589.225	53.277.530	79.111.841	108.893.380

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	22.670.516	17.866.812	22.502.604	25.396.143	29.443.974
DEPRECIACIONES	2.210.667	1.960.667	1.960.667	1.879.000	1.879.000
AMORTIZACIONES	1.033.333	948.333	333.333	0	0
FLUJO CAJA BRUTO	25.914.516	20.775.812	24.796.604	27.275.143	31.322.974
INCREMENTO CAPITAL DE					
TRABAJO NETO					
OPERATIVO		4.781.186	1.039.045	878.026	1.083.021
FLUJO CAJA LIBRE	25.914.516	15.994.626	23.757.559	26.397.118	30.239.953

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.5. Estados financieros.

Se analiza a continuación el punto de equilibrio, estado de resultados y balance general, estados que permiten definir la viabilidad financiera de la empresa, determinando si genera valor y es rentable.

6.4.5.1. Punto de equilibrio.

Permite definir el volumen de ventas mínimo 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.

Tabla 33. Punto de equilibrio

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN CONTRIBUCION	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
PUNTO EQUILIBRIO EN					
PESOS	182.012.000	191.917.000	202.178.000	213.411.000	226.078.000
PUNTO EQUILIBRIO					
MENSUAL	15.167.667	15.993.083	16.848.167	17.784.250	18.839.833

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.5.2. Estado de resultados.

En este se identifican perfectamente los costos y gastos anuales, al relacionarse se determina la utilidad neta que en este caso se considera aceptable y viable para el desarrollo del proyecto, ya que va ascendiendo anualmente.

Tabla 34. *Estado de resultados*

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	257.478.750	255.268.260	278.793.810	298.673.640	323.194.860
COSTO MERCANCIA					
VENDIDA	114.435.000	113.450.895	123.900.920	132.722.075	143.601.981
UTILIDAD BRUTA	143.043.750	141.817.365	154.892.890	165.951.565	179.592.879
GASTOS ADMON	109.207.159	115.150.482	121.306.914	128.046.873	135.646.649
EBITDA	37.080.591	29.575.883	35.879.977	39.783.692	45.825.230
UTILIDAD (AI)	33.836.591	26.666.883	33.585.977	37.904.692	43.946.230
IMPUESTOS	11.166.075	8.800.071	11.083.372	12.508.548	14.502.256
UTILIDAD NETA	22.670.516	17.866.812	22.502.604	25.396.143	29.443.974

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.5.3. 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.

Tabla 35. Balance General

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CAJA	15.739.553	29.589.225	53.277.530	79.111.841	108.893.380
CUENTAS POR COBRAR	6.493.163	11.274.348	12.313.393	13.191.419	14.274.440
RETEFUENTE A FAVOR	25.747.875	25.526.826	27.879.381	29.867.364	32.319.486
	47.980.591	66.390.399	93.470.304	122.170.624	155.487.305
MUEBLES Y ENSERES	11.785.000	11.785.000	11.785.000	11.785.000	11.785.000
DEPRECIACION	2.210.667	4.171.333	6.132.000	8.011.000	9.890.000
SUBTOTAL	9.574.333	7.613.667	5.653.000	3.774.000	1.895.000
DIFERIDOS	1.281.667	333.333	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	58.836.591	74.337.399	99.123.304	125.944.624	157.382.305
PASIVOS					
IMPUESTOS	11.166.075	8.800.071	11.083.372	12.508.548	14.502.256
SUBTOTAL	11.166.075	8.800.071	11.083.372	12.508.548	14.502.256
TOTAL PASIVOS	11.166.075	8.800.071	11.083.372	12.508.548	14.502.256
PATRIMONIO					
CAPITAL	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
UTILIDADES DEL PERIODO	22.670.516	17.866.812	22.502.604	25.396.143	29.443.974
UTILIDADES POR					
DISTRIBUIR		22.670.516	40.537.328	63.039.932	88.436.075
TOTAL PATRIMONIO	47.670.516	65.537.328	88.039.932	113.436.075	142.880.049
PASIVOS MAS					
PATRIMONIO	58.836.591	74.337.399	99.123.304	125.944.624	157.382.305

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

6.4.6. Indicadores financieros.

Permiten mostrar las relaciones entre los estados financieros y contribuyen a anticipar las condiciones futuras de la empresa, De acuerdo a los indicadores analizados se puede determinar que hay viabilidad financiera, ya que anualmente el índice de liquidez y rentabilidad de capital aumentan, además la relación costo benéfico es positiva (1.14) valor adecuado en la evaluación de proyectos.

Tabla 36. *Indicadores financieros*

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE LIQUIDEZ	1,99	4,64	5,92	7,38	8,49
ENDEUDAMIENTO	19,0%	11,8%	11,2%	9,9%	9,2%
CAPITAL DE TRABAJO	11.066.641	32.063.502	54.507.551	79.794.711	108.665.563
RENTABILIDAD					
PATRIMONIO	47,6%	27,3%	25,6%	22,4%	20,6%
RENTABILIDAD CAPITAL	90,7%	71,5%	90,0%	101,6%	117,8%
RELACION COSTO					
BENEFICIO	1,14				

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

Tabla 37. *TIR normal y TIR modificada*

Periodo	Valor
0	-25.000.000
1	25.228.367
2	24.823.248
3	34.872.092
4	38.549.143
5	43.650.223

NORMAL	EN MILES
107,7%	\$ 88.005
TIR	VNA
49,8%	23,00%

MODIFICADA

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

La TIR Modificada se calcula ajustando los flujos de efectivo desde el período 0 al 5, comparada a la tasa de Interés de Oportunidad esta es superior y favorece el desarrollo del proyecto en el entorno, lo que de igual manera indica el valor positivo de la VNA.

6.4.7. Conclusión general del análisis financiero.

De acuerdo a los resultados del análisis financiero, se encuentra que la empresa dispone de factores favorecedores para garantizar su solidez y crecimiento económico, teniendo en cuenta un balance positivo e indicadores favorables para el desarrollo del proyecto.

6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS

6.5.1. Análisis de sensibilidad.

Tabla 38. *Análisis de sensibilidad*

SITUACION	TIR (en %)	VPN (en miles)
Actual	74,70%	\$63.653
PRECIO DE VENTA		
-10	-67,40%	\$6.619
10	202,50%	\$187.639
CANTIDADES		
-10	72,50%	\$60.612
10	155,30%	\$125.800
COSTOS		
10	92,30%	\$71.825
-10	121,20%	\$104.725
GASTOS FIJOS		
10	75,90%	\$63.647
-10	139,10%	\$112.363

Fuente: Creación propia basada en Análisis financiero de Gonzalo, R.

Como se aprecia en el análisis de sensibilidad, la variable sensible es el precio por lo que no se puede rebajar la tarifa. En vez de ello se pueden complementar con otras estrategias de mercado que motiven al usuario para tomar el servicio sin tener que modificar la tarifa.

6.5.2. Análisis de riesgos.

Tabla 39. *Análisis de riesgos*

DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO	SOLUCION
Poco reconocimiento de la empresa en el mercado.	ALTO	ALTO	Establecer estrategias de promoción que promuevan el reconocimiento de la empresa en el entorno, se tendrá en cuenta publicidad en la Web, medios físicos y se gestionará la participación en eventos relacionados con alimentación y nutrición.
No cumplimiento del presupuesto de ventas	MEDIA	ALTO	Establecer relaciones comerciales que contribuyan a la fidelización de los clientes, además garantizar la calidad del servicio para promover buenas referencias entre otras personas

Falta de certificación de la empresa y del personal en normatividad.	MEDIA	MEDIA	Gestionar oportunamente los procesos de certificación y actualizar los requerimientos de la empresa con relación a la normatividad vigente.
--	-------	-------	---

Fuente: Creación propia

7. CONCLUSIONES

1. Teniendo en cuenta el contexto local se encuentra población vulnerable y con alteraciones en el estado nutricional, situación q afecta considerablemente el desarrollo integral de la primera infancia, es por esto q se requiere de intervenciones oportunas y pertinentes q promuevan hábitos y estilos de vida saludables, entre los q se encuentra el consumo adecuado, suficiente y balanceado de alimentos, los cuales deben ser manipulados teniendo en cuenta buenas prácticas q garanticen su inocuidad.
2. Se puede evidenciar según los estudios realizados, que las fundaciones presentan necesidades en varios aspectos en los que no tienen mucho conocimiento y estos pueden llegar a ser un punto de partida para la empresa darse a conocer en el mercado.
3. Según los estudios realizados para el análisis de prefactibilidad, se encuentra q el desarrollo de asesorías, consultorías y capacitaciones en alimentación y nutrición es un proyecto viable que no requiere una intervención muy alta, dispone de factores favorecedores que generan rentabilidad y liquidez.
4. Es importante implementar adecuadamente el plan de mercadeo de la empresa y mantener los estándares de calidad en los servicios con el fin de generar reconocimiento y

promover la satisfacción total de los clientes, los cuales pueden referir positivamente la empresa y contribuir a aumentar la demanda de los servicios ofrecidos.

5. De acuerdo a los resultados del análisis financiero, la empresa dispone de factores favorecedores para garantizar su solidez y crecimiento económico, teniendo en cuenta un balance positivo e indicadores favorables para el desarrollo del proyecto.

8. RECOMENDACIONES

Se puede expandir la lista de clientes potenciales e incluir no solo las fundaciones de Buen Comienzo, ya que la empresa al realizar asesorías y capacitaciones en nutrición y alimentación, puede enfocarse en cualquier industria, establecimiento u organización que distribuya, prepare o suministre alimentos, favoreciendo al reconocimiento de la empresa en el sector y al aumento de rentabilidad de la misma.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín. (2010). Caracterización de la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares del municipio de Medellín a través del perfil alimentario y nutricional. Medellín. [En Línea]. Disponible en:
<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Bienestar%20Social/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%20C3%ADsticas/Documentos/2011/perfil%202010.pdf>. [2015. 10 de Noviembre].
- Arguelles, M., & Cujar, C. (2006). Diseño de la estructura para crear una empresa prestadora de servicios de pruebas de eficacia y estudios de impacto ambiental en el sector de Normandía en Bogotá. (Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas). Universidad de la Salle. Bogotá. [En Línea]. Disponible en:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4286/T11.06%20A38d.pdf?sequence=1> [2015, 12 de marzo].
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw-Hill.
- 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].

Fandiño, L., & Trujillo, G. (2010). Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para las pymes en el área metropolitana de Bucaramanga. (Programa de Administración de Empresas). Universidad EAN, Bogotá D.C. [En Línea]. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/242/FandinoLibardo2010.pdf?sequence=1> [2015. 07 de abril].

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2010). Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia 2010. [En Línea]. Disponible en: <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallICBF/NormatividadC/ENSIN1/ENSIN2010/LibroENSIN2010.pdf> [2015. 08 de marzo].

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

Miranda, J (2005). *Gestión de proyectos: evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM editores.

Municipio de Medellín. (2014). Plan de desarrollo. Gaceta oficial, N° 4267. [En Línea]. Disponible en: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2014/POT/Gaceta4267ACUERDO48POTinternet.pdf. [2015. 27 de Octubre].

Observatorio de políticas públicas de Medellín. (2012). Pobreza y condiciones de vida de los habitantes de Medellín, 2011. [En Línea]. Disponible en:<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Informaci%C3%B3n%20General/Documentos/DesarrolloEconomico/publicaciones/Boletin%20Mercado%20Laboral%20%202012/Pobreza%20y%20Condiciones%20de%20Vida%20de%20los%20Habitantes%20de%20Medell%C3%ADn,%202011.pdf>. [2015. 27 de Octubre].

Pimentel, E (2008). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. [En Línea]. Disponible en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/108002/Libro_de_Proyectos_Edmundo_Pimentel_1_.pdf [2015. 08 de marzo].

Santos, A., & Tarazona, J. (2008). Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones pymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. (Tesis de grado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial). Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Bucaramanga. [En Línea]. Disponible en:
http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_16272.pdf [2015, 06 de abril].

Tejada, D. (2006). *Administración de servicios de alimentación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Vélez, L., & Santos, C. (2011). Plan de empresa para la creación de asesorías financieras para la pequeña y mediana empresa. Asfepymes. (Posgrado Escuela de Administración). Institución Universitaria CEIPA, Medellín. [En Línea]. Disponible en: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/plan_de_empresa_asfepymes.pdf [2015. 10 de marzo].

10. ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO – FUNDACIONES BUEN COMIENZO.

ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO: REALIZAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN EN EL VALLE DE ABURRÁ DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.

Con esta encuesta no se desea venderle ningún producto ni servicio, solo se quiere conocer su opinión.

Fecha: _____

Fundación: _____

Dirección: _____

1.Cuál es el Objeto Social de la Fundación:

2. ¿Cuánto hace que existe la fundación?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 2 años.
- c. Entre 3 a 5 años.
- d. Más de 5 años.

3. ¿Su fundación alguna vez ha contratado una consultoría o asesoría?

a. Si

b. No

Si contestó No, por favor pasar a la pregunta 6.

4. Por favor mencionar qué tipo de consultoría o asesoría contrató.

a. Normas de Gestión (NTC, BPM, HACCP).

b. Servicio de alimentación.

c. Trámites y Servicios.

d. Asesoría Nutricional.

e. Costos y finanzas.

f. Producción.

g. Auditorías.

h. Otra. Cuál o cuáles? _____

5. Por favor califique el servicio brindado de consultoría o asesoría:

a. Excelente

b. Bueno.

c. Regular.

d. Deficiente.

Si su respuesta es regular o deficiente, mencione por qué:

6. Si nunca ha contratado servicios de consultoría o asesoría, decir por qué nunca lo ha hecho:

- a. Porque nunca se ha necesitado.
- b. Se prefiere contratar un practicante/profesional universitario que cuesta menos.
- c. En la empresa todo se soluciona internamente.
- d. Se desconfía de los consultores
- e. Otra. Cuál o cuáles? _____

7. Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan actualmente en su fundación?

- a. Calidad.
- b. Costos.
- c. Plan de saneamiento.
- d. Recursos humanos.
- e. Aspectos Nutricionales.
- f. Servicio de alimentación.
- g. Otra. Cuál o cuáles? _____

8. Estaría usted dispuesto a implementar alguna Norma de Gestión de Calidad o Programa Nutricional en su fundación contratando para esto una firma consultora o de asesoría?

- a. Si.

b. No.

Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 9. En caso contrario diríjase a la pregunta 10.

9. En cuáles Normas de Gestión de Calidad estaría la Fundación interesada en asesorarse?

a. Normas Técnicas Colombianas – NTC

b. Sistemas HACCP

c. Buenas Prácticas de manipulación de Alimentos – BPM

d. Minutas y ciclos de menú.

e. Otra. Cuál o cuáles? _____

10. Por qué sería importante que su fundación se certificara o asesorara en las Normas mencionadas anteriormente?

a. Para mejorar la fundación.

b. Para tener una mejor imagen con los clientes.

c. Porque la legislación colombiana lo exige.

d. Para competir en el mercado.

e. Para licitar.

f. Otra. Cuál o cuáles? _____

11. Escoja el aspecto más importante a la hora de contratar una consultoría o asesoría.

a. Costo de la consultoría o asesoría

b. Experiencia de la empresa de consultoría o asesoría.

- c. Referencias personales o de otras empresas con respecto a los consultores o asesores.
- d. Forma de pago de la consultoría o asesoría.
- e. Tiempo de la consultoría o asesoría.
- f. Otro. Cuál o cuáles? _____

12. Qué medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de consultoría o asesorías empresariales?

- a. Internet.
- b. Referidos.
- c. Prensa.
- d. Revistas.
- e. Directorio telefónico.
- f. Otro. Cuál o Cuáles? _____

MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA

ANEXO 2.

FUNDACIONES DE BUEN COMIENZO ENCUESTADAS.

Fundación Encuestada	LUIS FERNANDO VIVE
Objeto Social de la Fundación	Trabajar de manera altruista, por el mejoramiento de la calidad de vida, y el desarrollo humano en todas sus dimensiones.
Dirección	
Fundación Encuestada	Fundación Carla Cristina
Objeto Social de la Fundación	Atender integralmente niños y niñas entre los seis meses y 5 años de edad, vulnerables económica y socialmente en el departamento de Antioquia; utilizando como estrategia la educación y nutrición con calidad.
Dirección	circular 3 66 b 148
Fundación Encuestada	Fundación Carulla
Objeto Social de la Fundación	Educación en atención a la primera infancia
Dirección	Cr 76 C # 104 d 201
Fundación Encuestada	Asociación de padres de familia del hogar infantil paloma Tomasa
Objeto Social de la Fundación	Ofrecer servicios educativos a los niños y niñas de la primera infancia
Dirección	Barrio Eduardo Santos - San Javier
Fundación Encuestada	Fe y Alegría regional Antioquia
Objeto Social de la Fundación	Actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión.
Dirección	Cra 45 D No.57-76
Fundación Encuestada	Fundación Conduciendo la Niñez

Objeto Social de la Fundación	Educación a la primera infancia
Dirección	Cra 50A No. 91-24
Fundación Encuestada	Fundación de atención a la niñez - FAN
Objeto Social de la Fundación	Que niños y niñas reciben estimulación , nutrición y educación para el desarrollo de sus competencias y habilidades
Dirección	Calle 19 A No. 43B - 70
Fundación Encuestada	Fundación educativa Almalegre
Objeto Social de la Fundación	Educación infantil
Dirección	Calle 89 36 38
Fundación Encuestada	Fundación educativa San Juan Eudes
Objeto Social de la Fundación	Educación
Dirección	Dg. 80, Medellín
Fundación Encuestada	Fundación Emmanuel
Objeto Social de la Fundación	Contribuir al desarrollo integral de los niños, adolescentes y familias, de las comunidades más desprotegidas y vulnerables, teniendo como estrategias fundamentales la educación y la nutrición.
Dirección	Cra. 31 AA No. 82-53
Fundación Encuestada	Fundación Gente Unida
Objeto Social de la Fundación	Apoyar niños y jóvenes en condición de abandono
Dirección	CARRERA 89A No. 27 - 25 BARRIO BELÉN
Fundación Encuestada	Fundación Las Golondrinas
Objeto Social de la Fundación	Acompañar a comunidades en condiciones de vulnerabilidad social, ofreciéndoles servicios de educación, nutrición y salud
Dirección	Cll 50 A No. 41-47 (Centro)
Fundación Encuestada	Fundación Lazos educativos
Objeto Social de la Fundación	Atender primera infancia del Sisben 1, 2 en condiciones de gran vulnerabilidad.

Dirección	Cra 33a N 41-61 (Milagrosa)
Fundación Encuestada	Fundación Madrid Campestre
Objeto Social de la Fundación	Somos una Fundación que adelanta programas con: La primera infancia, Medio ambiente, Adulto mayor, Juventud, Recreación, Empleo, Educación para adultos y más.
Dirección	Calle 76 No. 89C - 66 Barrio Robledo
Fundación Encuestada	Fundación Mundo Mejor
Objeto Social de la Fundación	Asistencia y formación tanto de los individuos como de los grupos sociales, y buscará la construcción de relaciones de comunión entre las personas y las comunidades a otros niveles; para ello se crearán redes de servicios y apoyo para cubrir las necesidades de los menos favorecidos.
Dirección	Calle 57A N° 48 – 55 (Centro de Medellín)
Fundación Encuestada	Fundación Palabra, Pan y Pez
Objeto Social de la Fundación	Servicios sociales sin alojamiento.
Dirección	CA 66 49B 20, MEDELLIN, ANTIOQUIA.
Fundación Encuestada	Fundación Positivos por la vida
Objeto Social de la Fundación	Atención a niños huérfanos VIH positivos en la modalidad de Casa-Hogar (internado).
Dirección	Cra. 81 # 45 – 198
Fundación Encuestada	Fundación Sembrando Futuro
Objeto Social de la Fundación	Población Infantil o en condiciones de riesgo o abandono.
Dirección	CL 37D 82A 32 Barrio Simón bolívar
Fundación Encuestada	Fundación Senderos de Amor y Paz
Objeto Social de la Fundación	Actividades de otras organizaciones ncp
Dirección	CA 121 69 97
Fundación Encuestada	Fundación Socio-educativa Bucarelly
Objeto Social de la Fundación	Atención Integral a los niños y niñas de 2 a 5 años de edad

	en nivel socio-económico 1 y 2 o en situación de desplazamiento.
Dirección	CA 130 61 30
Fundación Encuestada	Fundación Solidaria La visitación
Objeto Social de la Fundación	Trabajamos con niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades vulneradas social y económicamente, con cooperantes y benefactores en la ciudad de Medellín.
Dirección	CALLE 5 SUR N° 30 72
Fundación Encuestada	Fundación Ximena Rico Llano
Objeto Social de la Fundación	A través de un programa de protección y prevención que ofrece espacios de permanencia para los niños y niñas en la modalidad de guardería diurna.
Dirección	Calle 47 No. 36A - 96 El Salvador
Fundación Encuestada	Comité PAN
Objeto Social de la Fundación	Protege, forma y educa con calidad y de manera integral a los niños, niñas y adolescentes de bajos recursos económicos.
Dirección	Calle 49 N 16AA-99

ANEXO 3.

COMPETENCIA DIRECTA EN SERVICIOS OFRECIDOS.

Entidad	Servicios que ofrece
Seilam S.A.S (Servicio	Capacitación a manipuladores de alimentos en BPM.
Integrado de Laboratorio y Asesoría en mejoramiento)	Asesorías a empresas de alimentos: Desarrollo e implementación de Sistemas de calidad en alimentos como son: Programas de protección de alimentos, BPM, HACCP e ISO 9001:2008
Manipulamos S Alimentos	Capacitación a manipuladores de alimentos en BPM.
BPM Asesorías	Asesorías en la implementación de requerimientos de la Secretaría de Salud e INVIMA. Diagnóstico, implementación y auditoría de los programas prerequisites formalizados en BPM. Evaluación y desarrollo de proveedores. Diseño e implementación del plan de saneamiento básico. Diagnóstico, implementación y auditorías de Sistemas de Gestión en Inocuidad Alimentaria, HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, Global GAP y BRC. Diseño y adecuación de infraestructura para fábricas de alimentos o establecimientos. Fortalecimiento y creación de empresas y/o establecimientos que procesen alimentos. Capacitación Sanitaria en Manipulación de Alimentos. Introducción a los requerimientos de Inocuidad Alimentaria para empresas que procesan alimentos. Legislación aplicable a la Seguridad Alimentaria. Diseño de planes HACCP. Sistemas de Gestión de Inocuidad bajo la Norma ISO 22000:2005. Formación de auditores internos en BPM, HACCP y FSSC 22000. (ISO 22000 + PAS 220)
Ing Professional Consulting Ltda.	Capacitación en: Manipulación de Alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Hazard analysis and critical control points (HACCP), ISO 22000, ISO 9001 y Conservación de Alimentos. Asesorías y acompañamiento en la implementación en: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Hazard analysis and critical control points (HACCP),

	ISO 22000 e ISO 9001.
INSEGA	Asesoría y consultoría en: Diagnostico legal y técnica en inocuidad alimentaria con énfasis en la normatividad Colombiana. Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para el Sector Industrial. Implementación de HACCP, BPM, FSSC-22000. Gestión a proveedores de alimentos. Curso básico de manipulación de alimentos.
Fundamentamos Alimentos S.A.S.	Capacitamos y Asesoramos en BPM
PREVENSALUD LTDA.	Cursos De Manipulación De Alimentos. Asesoría y Asistencia Técnica de Alimentos-Bioseguridad
Inocuo Asesoría Y Consultoría S.A.S.	Cursos De Manipulación De Alimentos. "Asesoría para Empresas de Alimentos"
MANIPULE BIEN S.A.S	Cursos De Manipulación De Alimentos
Mopral-Monitoreo Profesional En Alimentos	Certificación en Alimentos
Allchem Cia Ltda.	Cursos De Manipulación De Alimentos
Solasteca	Asesorías Para La Industria Alimenticia, Capacitación Empresarial y Cursos De Manipulación De Alimentos
Nutriservicial S.A.S	Ofrecemos capacitación y formación integral en servicios de alimentación a las empresas.