

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SUMINISTRO DE
ALIMENTOS Y SERVICIOS SALYSER S.A.S.



CARMEN ALICIA ALBA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD EAN
Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2013

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE, SUMINISTRO DE
ALIMENTOS Y SERVICIOS SALYSER S.A.S.



CARMEN ALICIA ALBA RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR DE GRADO
FABIÁN ERNESTO POVEDA HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Bogotá, D.C.

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Dedicatoria

Dedico este proyecto y todo mi esfuerzo a Dios por darme vida y fortaleza, a mi hija Sofía, a toda mi familia y amigos por animarme todos los días a seguir formándome como profesional y como persona y así impactar de manera positiva a los que me rodean.

Glosario

Minuta Patrón: Es el estándar que especifica los grupos de alimentos que integran el menú, con sus respectivas porciones según la edad, asegurando el aporte energético y nutricional para un individuo o grupo.

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.

Fábrica de Alimentos: Es el lugar donde se realizan una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a elaborar, producir, transformar o envasar alimentos para el consumo humano.

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.

Insumo: Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

Equipo: Es el conjunto de maquinaria, utensilios, recipientes, tuberías, vajilla y demás accesorios que se empleen en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, fraccionamiento, almacenamiento, distribución, transporte, y expendio de alimentos y sus materias primas.

Glossary

Bill standard: A standard that specifies food groups that make up the menu with their respective portions by age, ensuring energy and nutritional content for an individual or group.

Good Manufacturing Practices (GMP): These are the basic principles and general hygiene practices in the handling, preparation, processing, packaging, storage, transport and distribution of food for human consumption, in order to ensure that the products are manufactured under conditions appropriate health and reduce the risks inherent in the production.

Food Manufacturer: It's where you perform one or more operations technology, tidy and hygienic, designed to develop, produce, process and package food for human consumption.

Food hygiene: Are all the necessary preventive measures to ensure the safety, cleanliness and quality of food at any stage of their handling.

Raw matter: They are natural or artificial substances prepared or not, employed by the food industry for direct use, subdivision or conversion into human food.

Component: Includes ingredients, packaging and food packaging.

Equipment: The set of machines, utensils, containers, dishes and other accessories that are used in the manufacture, processing, preparation, packaging, processing, storage, distribution, transportation, and sale of food and raw materials.

Resumen

El presente plan de negocio propone la creación y puesta en marcha de una empresa de suministro de alimentos y servicios SALYSER S.A.S, dedicada a la prestación de servicio de alimentación en el sector de la construcción, reconociendo la necesidad que tienen estas empresas de alimentar de manera responsable y saludable a sus empleados, ofreciéndoles bienestar acorde a las exigencias actuales y futuras, para lo cual SALYSER S.A.S pone a disposición programas de inocuidad alimentaria, programas de salud ocupacional y planes nutricionales, los que aseguran la eficacia de la prestación del servicio, enmarcados dentro políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) con ambientes laborales sanos y seguros para nuestros clientes, colaboradores y medio ambiente.

Palabras clave: Plan de negocio, Sector Construcción, Suministro de alimentos empresariales

Abstract

This business plan proposes the creation and implementation of a food supply company SALYSER SAS and services dedicated to the provision of food services in the construction sector, recognizing the need for these companies to feed so responsible and healthy employees, offering wellness according to current and future requirements, for which SALYSER SAS provides food safety programs, occupational health programs and nutritional plans, ensuring the effectiveness of service delivery, framed within corporate social responsibility (CSR) policies with healthy and safe work environments for our customers, employees and the environment.

Keywords: Business Plan, Construction sector, food supply business

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
1. Marco Conceptual	2
1.1. Marco Metodológico	6
1.2. El Plan de Negocios	8
1.3. El Sector de la Alimentación Institucional	9
PLAN DE NEGOCIO SALYSER S.A.S	13
I. Resumen Ejecutivo	13
II. El Negocio	18
2.1. Concepto del Negocio	18
2.2. Justificación y antecedentes	19
2.3. Objetivos	20
2.4. Estado actual del negocio	20
2.5. Descripción del producto y/o servicios	21
2.6. Potencial del Mercado en Cifras	22
2.7. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	24
2.8. Resumen de las inversiones requeridas	25
2.9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	26
2.10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	27
2.11. Equipo de Trabajo	27
III. El Mercado	28
3.1. Análisis del Sector	28
3.1.1. Características del sector	28
3.1.2. Barreras de entrada y de salida	39
3.2. Análisis y Estudio del Mercado	41
3.2.1. Tendencias del Mercado	41
3.2.2. Segmentación del mercado	44

3.2.3.	Descripción de los consumidores	47
3.2.4.	Estudio de Mercado	49
3.3.	Análisis de la Competencia	63
3.4.	Plan de Mercadeo	64
3.4.1.	Concepto del producto o servicio	64
3.4.2.	Estrategia de Distribución	67
3.4.3.	Estrategias de Precio	68
3.4.4.	Estrategia de Promoción	68
3.4.5.	Estrategias de Comunicación	69
3.4.6.	Estrategia de servicio	69
3.5.	Proyección de ventas	71
3.6	Plan de Introducción al Mercado	73
IV.	Aspectos Técnicos	75
4.1.	Ficha Técnica del Producto o Servicio	75
4.2.	Descripción del proceso	76
4.3.	Necesidades y Requerimientos	77
4.3.1.	Materias primas y suministros	78
724.4.	Planes de Control de Calidad	82
4.6.	Plan de Compras	82
4.7.	Costos de Producción	85
5.	Aspectos Organizacionales y Legales	86
5.1.	Análisis Estratégico	86
5.1.1.	Misión	86
5.1.2.	Visión	86
5.1.3.	Análisis DOFA	86
5.2.	Estructura Organizacional	88
5.2.1.	Perfiles y Funciones	88
5.2.2.	Organigrama	89
5.2.3.	Esquema de Contratación y Remuneración	91
5.2.4.	Esquema de Gobierno Corporativo	92
5.3.	Aspectos Legales	92
5.3.1.	Estructura Jurídica y tipo de Sociedad	92
5.3.2.	Regímenes Especiales	95
5.4.	Gastos de Personal	95
5.5.	Gastos de Puesta en marcha	97
5.6.	Organismos de apoyo	100

6.	ASPECTOS FINANCIEROS	101
6.1.	Proyecciones Financieras	101
6.1.1.	Balance General	101
6.1.2.	Estado de Resultados	102
6.1.3.	Flujo de Efectivo	103
6.2.	Indicadores Financieros	104
6.3.	Fuentes de Financiación	105
6.4.	Evaluación Financiera	106
6.5	Impacto: metas sociales del plan de negocios	107
	Conclusiones	109
	Bibliografía	110
	Anexos	114

Lista de Cuadros

		Pág.
Cuadro 1	Proyecciones macroeconómicas y sectoriales	41
Cuadro 2	Principales empresas del Sector de de Alimentación Institucional	64
Cuadro 3	Esquema de contratación	91
Cuadro 4	Análisis Financiero de SALYSER SAS	105

Lista de Gráficos

		Pág.
Gráfico 1	Crecimiento del PIB total y del sector de la construcción en Colombia.	29
Gráfico 2	Comportamiento de Índices de Demanda del Sector de la Construcción en Colombia.	31
Grafico 3	Comportamiento de Índices de Oferta del Sector de la Construcción en Colombia.	34
Gráfico 4	Porcentaje de ocupados en el sector de la construcción y actividades Inmobiliarias.	37
Gráfico 5	Participación de las empresas de la Construcción en Bogotá Según Número de trabajadores participantes en los proyectos de Construcción	46
Grafico 6 y 7	Preguntas 1, 2 y 6 Encuesta	52
Gráfico 8	Pregunta 3 Encuesta	53
Grafico 9	Preguntas 4 y 5 Encuesta	54
Gráfico 10	Pregunta 7 Encuesta	55
Gráfico 11	Preguntas 8 y 9 Encuesta	56
Gráfico 12	Pregunta 10 Encuesta	57
Gráfico 13	Pregunta 11 Encuesta	53
Gráfico 14	Pregunta 12 Encuesta	59
Gráfico 15	Pregunta 13 Encuesta	60
Gráfico 16	Pregunta 14 Encuesta	61
Gráfico 17	Pregunta 15 Encuesta	62
Gráfico 18	Proceso comercial	66

Gráfico 19	Flujo de Servicios de Alimentación	67
Gráfico 20	Concepto de Comercialización para SALYSER	74
Gráfico 21	Flujograma del proceso de la prestación del Servicio	76
Gráfico 22	Organigrama General de SALYSER	89
Gráfico 23	Organigrama Inicial de SALYSER	90

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1	Estructura de Capital	15
Tabla 2	Gastos Administrativos Requeridos para el proyecto	15
Tabla 3	Costos y Gastos de Operación	16
Tabla 4	Inversiones Requeridas para el proyecto	26
Tabla 5	Proyección de ventas y rentabilidad	26
Tabla 6	Barreras de Entrada	39
Tabla 7	Barreras de Salida	40
Tabla 8	Meta de construcción de viviendas y número de hectáreas requeridas 2011 - 2014	43
Tabla 9	Segmentación de las empresas de la construcción en Bogotá según el número de trabajadores	47
Tabla 10	Fórmula para determinar el cálculo de la muestra	50
Tabla 11	Costos de las Estrategias de mercado	70
Tabla 12	Proyección Ventas año 1	72
Tabla 13	Ficha Técnica del Servicio	75
Tabla 14	Equipos Requeridos	77
Tabla 15	Minuta Patrón para almuerzo, comida y/o cena	78
Tabla 16	Costeo de la Minuta para almuerzo, comida y/o cena	79
Tabla 17	Costos de materia prima	80
Tabla 18	Instalación de Equipos	80
Tabla 19	Menaje y Utensilios	81
Tabla 20	Proveedores de Alimentos	82
Tabla 21	Plan de Producción para un proyecto de construcción	83
Tabla 22	Gastos y Costos de Operación durante cinco años	85
Tabla 23	Análisis FODA y estrategias FO, FA, y DA	87
Tabla 24	Cargos y Responsabilidades	88

Tabla 25	Proyección de Gastos de Personal	95
Tabla 26	Gastos de prestaciones sociales y aportes parafiscales anuales	96
Tabla 27	Cuadro de Premisas para calcular las Proyecciones	97
Tabla 28	Gastos de Administración Proyectados durante cinco años	99
Tabla 29	Calculo WACC para Salyser	100

Introducción

Con este trabajo se pretende establecer un plan de negocios para la creación de una empresa caracterizada por la producción y comercialización de comidas dirigidas a las empresas del sector de la construcción en Bogotá, con el fin de brindar servicios de alimentación con alto contenido de calidad y salubridad.

El objetivo inmediato es analizar los diferentes factores que rodean el entorno del negocio de los alimentos en el Sector Construcción de Bogotá, mediante la investigación del mercado, y así afirmar la necesidad de hacer una empresa.

Marco Conceptual

Generalmente los empresarios, directivos o emprendedores cuando tienen la intención de iniciar un negocio elaboran de manera planeada y estructurada un plan de negocio, en donde se describe detalladamente la idea de negocio, apoyada en documentos como son el estudio de mercadeo, estudios técnicos, financieros y de organización que pretenden mostrar claramente temas tan importantes para el negocio como el plan de producción, plan de ventas, canales de comercialización y distribución, el precio, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la evaluación financiera, la estructura del capital, las fuentes de financiamiento, el personal necesario para su operación, la filosofía de la empresa, los aspectos legales y su plan de salida.

Basados en esta premisa se elabora para Salyser un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas y proyecciones de éxito de la empresa y se convierta en elemento fundamental para conseguir socios capitalistas y/o la financiación del proyecto.

Este proyecto está enfocado en el sector de la industria de la construcción, el cual ha presentado un dinamismo y tradición de alto impacto en el desarrollo y la historia económica del país.

El sector de la construcción en los últimos 30 años ha sido uno de los que más dinamismo ha registrado, no solo por su expansión, sino por su participación dentro del PIB, cobrando mayor importancia después de la crisis de 1999. (Fedesarrollo, 2010).

La actividad constructora en Colombia especialmente en la última década refleja un mayor desarrollo impulsada por el crecimiento económico, las disposiciones

gubernamentales, la importante inversión pública en infraestructura y vivienda y el descenso de los tipos de intereses. Según la revista El Observatorio Inmobiliario de la Construcción, entre 2000 y 2010 la producción contabilizó una variación media anual del 17%.

Dentro del proceso evolutivo organizacional el sector de la construcción reporta avances sustanciales en temas seguridad industrial, salud ocupacional, y formalización en las relaciones laborales. Este plan de negocios enmarcado en lo laboral dentro de las políticas de bienestar para sus colaboradores, y en cumplimiento de lo sugerido por la responsabilidad social empresarial (RSE) participa en los inobjetables avances relacionados anteriormente en el sector de la construcción, y será un modelo para estudiar y analizar las percepciones y realidades, para enfocar las acciones y decisiones fundamentalmente en el análisis financiero, determinando la viabilidad del proyecto.

Al profundizar un poco más sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentra que algunos autores sustentan que la empresa se encuentra inmersa en la sociedad y, como tal, adquiere ciertas obligaciones con esta y no solo con sus accionistas, pues no sería su único objetivo la maximización del beneficio económico.

Por ejemplo, Schvarstein (2003, p.51) plantea que “una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias, orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de su comunidad”. Concepto que ha venido tomando cada día más fuerza tal y como lo demuestra un trabajo de investigación en el tema, realizado por la Universidad EAFIT de Medellín en enero de 2009, donde se afirma que “basados en entrevistas y encuestas determinamos que el sector de la construcción no está ajeno a esta ola y por consiguiente las empresas están incorporando el concepto de RSE dentro de sus planes y programas” es aquí donde se evidencia un impulsor externo clave en la viabilidad del plan de negocio.

Soportados en un concepto más moderno como el de Peter Drucker, quien en la década de los 50 esbozó algunas definiciones sobre la RSE, y propuso en 1984 que rentabilidad y responsabilidad pueden ser conceptos compatibles y que estas pueden convertirse en oportunidades de negocio. Extraído del texto “La responsabilidad social en los negocios es domar al dragón, esto es convertir los problemas sociales en oportunidades de negocio, en capacidad productiva, en competencia humana, trabajos mejor remunerados y en riqueza” (Drucker, 1984, p. 62).

El análisis anterior se constituye en parte fundamental para creer que las empresas constructoras se verán cada vez más avocadas a incluir el servicio de alimentación para sus trabajadores y contratistas dentro de sus planes y programas de bienestar y dentro de sus políticas de RSE, constituyéndose en factor favorable para la puesta en marcha de Salyser, como soporte se encuentra evidencia puntual de dicha necesidad en las constructoras Apiros, Colpatria y Bolívar. (Camacol, 2011)

El sector de la construcción en Colombia, según información extraída de Construdata.com está definido en dos grandes ramas: “ a) la edificación, que primordialmente se dedica a soluciones de vivienda y b) obras civiles de infraestructura que se dividen en públicas y privadas. Adicionalmente, es importante considerar las empresas que se relacionan en forma indirecta con la construcción, tales como las de fabricación de porcelana sanitaria, las ladrilleras, las cementeras, las de terminados en madera, las de pinturas, las de acero, entre otras. (Construdata, 2010. Ramas de la construcción en Colombia).

Con base en la clasificación del sector construcción, se presentan varios tipos de negocios que pueden ser objeto del presente plan de negocio.

Construcción de Edificios:

- Construcción de edificios residenciales
- Construcción de casas simples (excepto Edificios Operativos)

- Construcción de casas multifamiliares (excepto Edificios Operativos)
- Nuevos edificios de alojamiento
- Remodelaciones residenciales
- Construcción edificios no residenciales
- Construcción edificios industriales
- Construcción edificios comerciales e institucionales

Construcción Ingeniería Civil y Pesada:

- Construcción de sistema de servicios básicos
- Construcción de estructura para agua y alcantarillado
- Construcción de estructura para tuberías de aceite y gas
- Construcción de estructura para luz eléctrica y comunicación
- División de terreno
- Construcción de calles, puentes y autopistas
- Otras construcciones de ingeniería civil y pesada

Contratistas Especiales:

- Contratistas de concreto para cimientos y estructuras
- Contratistas de estructuras metálicas y prefabricadas
- Contratistas para marcos de ventanas
- Contratistas para albañilería
- Contratistas para vidrios y cristales
- Contratistas para instalación de techos
- Contratistas para revestimiento exterior para edificios
- Otros contratistas para cimientos, estructuras y exteriores

Contratistas para Equipo de Edificios:

- Contratistas eléctricos
- Contratistas de plomería, calefacción y aire acondicionado

- Otros contratistas para edificios

Contratistas para Acabados de Edificios

- Contratistas para aislamiento
- Contratistas para pintura y tapizado de paredes
- Contratistas para instalación de suelo
- Contratistas para instalación de azulejos y cerámica
- Contratistas para carpintería y acabados de madera
- Otros contratistas para acabados de edificios

Otros Contratistas Especiales

- Contratistas para preparación de terreno
- Otros contratistas especiales

Marco Metodológico

Tipo de Investigación. Es una investigación de campo, con fuentes de información primaria y secundaria; se abordó en sitio a personas que toman el servicio de alimentación, a los responsables de hacer la contratación y el seguimiento, y a algunos proveedores actuales de la prestación del servicio de alimentación en el sector de la construcción.

De otro lado, la investigación se apoyó en fuentes secundarias como Camacol, el DANE, La Cámara Colombiana de la Infraestructura, revistas especializadas en el sector de la construcción y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Población y Muestra. En Bogotá, existen empresas dedicadas a la construcción de unidades habitacionales, residenciales y comerciales inscritas a la Cámara de Comercio. Al aplicar la fórmula estadística del tamaño de la muestra (ver tabla 2 en capítulo de investigación de mercados) nos sugirió realizar 96 encuestas a empresas teniendo como fuente de consulta las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, y revistas especializadas.

Se pudo establecer el porcentaje de empresas en Bogotá de acuerdo al número de trabajadores con base en el informe de CAMACOL(a) 2010 así:

Empresas con menos de 50 Trabajadores	62%
Empresas entre 51 y 100 Trabajadores	19%
Empresas entre 101 y 300 Trabajadores	14%
Empresas de más de 300 Trabajadores	5%

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. La recolección se realizó a través de fuentes primarias, abordando directamente al mercado objetivo mediante visitas a las empresas constructoras, utilizando dos metodologías:

1. Aplicación de encuestas Focalizadas: Se utilizó el método de encuesta on line en la página Web “*e-encuesta.com*”, para gerentes de proyecto, directores de obra y obreros.
2. Observación directa: Se realizó visita a 20 empresas donde se mantuvo contacto personal, directores de obra, interventores del servicio de alimentación y obreros de la construcción, quienes conforman la mayor población objetivo. Entre otras se visitaron: Constructora Bolívar, Colpatria, Cusezar, soluciones inmobiliarias, Marval, Pedro Gómez, Amarillo, Mazuera, Apiros, AR Construcciones Coninsa Ramón H; con esta actividad se pudo establecer gran parte de información sobre preferencias del servicio, productos que consumen, servicios que utilizan, horarios de servicio y conocimiento de proveedores actuales del servicio de alimentación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento. El instrumento utilizado en la investigación recopiló testimonios y opiniones confiables para la toma de decisiones, de igual manera la

confiabilidad en el cálculo de la muestra para la realización de la investigación de mercado se convirtió en insumo valioso y claro en el desarrollo del estudio.

Para hallar el tamaño de muestra se utilizó un nivel de confianza del 96% y un porcentaje de error del 4%. Los resultados y especificación de la investigación se encuentran más adelante en el documento.

El Plan De Negocios

Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operacionales y financieros de una empresa y que contiene los planes detallados y los presupuestos que muestran cuales son los objetivos que se persigue (Delmar y Shanes, 2003).

El plan de negocios reúne en un documento toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, pero sirve también como guía para quienes están al frente de la empresa. La extensión y profundidad de un plan de negocios dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o de la necesidad de conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

Las más modernas teorías del marketing y desarrollo organizacional incorporan el plan de negocios como parte básica e incluso rescatan su importancia en la empresa en funcionamiento. Es un documento que se escribe, se modifica y se reescribe, según se va consiguiendo la información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos (Delmar et al, 2003).

El plan de negocios de una empresa es lo que determina en gran medida la viabilidad de la misma, es por esta razón que SALYSER ha investigado de manera planeada los diferentes factores que influyen en la prestación del servicio de alimentación en el sector de la construcción para identificar sus necesidades y poder satisfacerlas, pretendiendo que la idea de negocio sea viable y sostenible en el tiempo.

Con el presente plan de negocios se busca corroborar que lo que es visto como una oportunidad se pueda cristalizar y convertir en una empresa con alta demanda en el mercado y que genere las utilidades deseadas para sus socios y bienestar para sus colaboradores, de otro lado se quiere determinar cuál sería la participación en el mercado potencial, por medio del análisis de la competencia, investigando los diferentes factores que influyen en el negocio.

El Sector De Alimentación Institucional

Las actividades industriales representan en Colombia el principal aporte en el desarrollo y crecimiento económico, siendo Bogotá la ciudad que tiene mayor representatividad dada a su condición de capital de departamento y del país. Según el DANE, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial, convirtiéndose en el sector que más contribuye al valor agregado manufacturero, ocupando, dentro del mismo, el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.

El sector de alimentos se constituye como uno de los más variados del mercado, debido a las formas y técnicas de producción, además de la cantidad de productos y subsectores en los cuales se clasifican. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU - versión 2000) clasifica a los sectores industriales de acuerdo con los factores de competitividad y dentro de ellos la industria de alimentos, entre los cuales se encuentran los alimentos

procesados de origen vegetal y muy particularmente al subsector relacionado con la elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas y verduras.

El sector productivo está conformado por la grandes, medianas, pequeñas y microempresas; éstas se clasifican según el número de personas y el capital expresado en salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo cual genera una gran diferencia entre ellas, principalmente entre las grandes empresas y las demás. Las grandes empresas pueden ser autosuficientes en cuanto a la destinación de recursos para el cumplimiento ambiental, mientras que para las microempresas, pequeñas y medianas empresas, mipymes, no ocurre lo mismo, ya que no cuentan con los recursos suficientes para este tipo de inversión. Por tal razón, el Gobierno se ha visto en la necesidad de crear programas que lleven al industrial a cumplir los compromisos adquiridos, razón por la cual existe Acercar, desarrollando actividades de capacitación, diagnóstico, asistencia técnica, Guías ambientales para diferentes sectores y formulación de proyectos para acceder a recursos blandos para la implementación.

El Sector de los Restaurantes en Colombia se encuentra en el Sector terciario o de Servicios, el cual incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. A diferencia de los sectores primario y secundario, el sector de servicios aunque se considera no productivo, contribuye con el ingreso nacional.

En Colombia los Restaurantes junto al Comercio, Reparación y hoteles representaron en el 2010 un aporte al PIB del 10,95% traducido en cifras en 58.030.192 millones de pesos, según el DANE. La industria de los restaurantes es parte del crecimiento económico del país, ofrece miles de empleos, además de rentabilidad a sus propietarios. Por lo que abrir un restaurante siempre resultará atractivo, pues hay un amplio mercado lleno de opciones y novedades.

Dentro del sector de servicios de comida existe un ramo que ha venido creciendo en los últimos años. El *sector de la Alimentación Institucional*. Este sector está compuesto por empresas que prestan los servicios de alimentación a otras empresas, dirigidos a los empleados.

Actualmente, empresas del sector prestan servicios de alimentación en sitios apartados como petroleros o minas legales. Estas empresas del sector de alimentación institucional han empezado a estudiar el mercado para determinar qué tipo de ofertas requiere el contratista y cómo se debe desarrollar la logística para llevar a cabo el contrato.

Incluyen dentro de sus ofertas diversas posibilidades nutricionales para lograr satisfacer las necesidades de sus usuarios, teniendo en cuenta factores como la clase de labor que desarrollan y la cantidad de energía que requieren los comensales en sus labores, con el fin de aportar los nutrientes suficientes de acuerdo con sus necesidades. Inicialmente estos restaurantes operaron como casinos dentro de las empresas, pero no solo han evolucionado en sus ofertas de alimentación, sino que también han ampliado su perspectiva para entregar a sus clientes la posibilidad de la organización de eventos, el menaje, los meseros, refrigerios, capacitaciones, cócteles y asesorías nutricionales.

Los nichos del mercado actualmente atendidos, podrían resumirse en los de las empresas y organizaciones sin ánimo de lucro de los sectores de la construcción, industrial, comercial, servicios, agro industrial, catering, hidrocarburos (petróleo, gas), minero, energético, salud, educativo, hotelero (alimentación a colaboradores y funcionarios del hotel), clubes, centros recreativos, bienestar social para la primera infancia, niños en edad escolar, adultos mayores, población socialmente vulnerable.

Cabe destacar que desde hace seis años, a los nichos anteriormente mencionados, se les suma la fusión de servicios que involucran a las cadenas de restaurantes con el catering y la alimentación institucional, con lo cual, incrementan la presencia en el segmento del mercado que habitualmente han atendido, optimizan sus plantas de proceso, recurso

humano y complementan las preparaciones posicionadas con las comúnmente ofertadas en el servicio que nos ocupa en este momento.

Según la Revista LA NOTA especializada en estudios del sector, para el año pasado el servicio atendido era de aproximadamente 4 millones de servicios diarios entregados en los nichos cubiertos por la alimentación institucional a nivel nacional. El sector genera 200 mil empleos directos de manera permanentes, de los cuales el 80% de ellos los ocupan personas de nivel educativo básico, el 43% del total de los colaboradores son madres cabezas de familia, el 85 % son personas de las regiones en donde se brinda el servicio y un millón de empleos indirectos generados en las actividades que participan suministrando bienes y servicios requeridos para cumplir con su objeto social. En conjunto según estimación de LA NOTA, las compras anuales entre bienes y servicios por las empresas que brindan alimentación institucional en nuestro país son de un billón de pesos (Revista La Nota, 2012).

Los costos de mano de obra directa anuales suman quinientos cuarenta mil millones de pesos generando pago de parafiscales (ICBF, SENA y Cajas De Compensación) por cuarenta y ocho mil seiscientos millones de pesos.

EL PLAN DE NEGOCIO SALYSER SAS

I Resumen Ejecutivo

La Empresa de, Suministros de Alimentos y Servicios SALYSER S.A.S. será una organización colombiana dedicada a la prestación de servicios de alimentación, lavandería, camarería, cafetería y aseo, dirigidos al sector industrial, petrolero, obras civiles y de la construcción.

Inicialmente la oportunidad identificada para prestar el servicio de alimentación, es en el sector de la construcción, donde estos servicios son ofrecidos por personas naturales y bajo unas condiciones de salubridad, variedad y componente nutricional bastante precarias.

Teniendo en cuenta la necesidad que tienen las empresas constructoras, de alimentar de manera digna y saludable a sus colaboradores y brindarles un bienestar acorde a las exigencias actuales y futuras de sus equipos de trabajo, se genera la posibilidad de crear SALYSER, poniendo a disposición programas de calidad, buenas prácticas de manufactura, programas de inocuidad alimentaria, y programas de salud ocupacional, los que aseguran la prestación de los diferentes servicios, enmarcados dentro de espacios laborales sanos y seguros para nuestros clientes, colaboradores y medio ambiente.

De acuerdo a la información obtenida durante la investigación que soporta el estudio de mercados, se identifican las empresas constructoras potenciales para desarrollar la idea de negocio, ubicadas en Bogotá y alrededores, y que tienen la capacidad para vincular un

número importante de empleados en sus diferentes proyectos y obras civiles. El estudio se soporta en información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara Colombiana de la Construcción, ubicando las empresas que posteriormente fueron visitadas en campo, adicionalmente se aplicaron 95 encuestas determinadas mediante fórmula estadística.

De acuerdo al informe de CAMACOL(a) (2010), se establece que existen alrededor de 53 empresas constructoras en Bogotá y sus alrededores. 3 empresas cuentan con más de 300 trabajadores; existen otras 8 empresas en las cuales laboran entre 101 y 300 trabajadores, 10 empresas vinculan entre 51 y 100 trabajadores y 32 son empresas con menos de 50 trabajadores. La característica de atención de servicios de alimentación en la actualidad es proporcionada en su mayoría por personas naturales y es aquí donde SALYSER tiene la oportunidad de consolidarse en este mercado, teniendo en cuenta que allí no hay presencia de grandes empresas prestadoras del servicio de alimentos.

Entre los principales proyectos de construcción en Bogotá y alrededores se encuentran:

1. Proyectos de Pedro Gómez: La Felicidad, en la actualidad es su proyecto estrella.
2. Proyectos de Constructora Bolívar: Cuenta con Sábana Grande en Fontibón, Ciudad Tintal en Castilla y 6 grandes proyectos en las afueras de Bogotá.
3. Proyectos de Constructora Apiros: En Soacha planea construir en alianza con la Caja de Compensación Familiar Compensar 17.000 unidades de Vivienda de Interés Social (VIS) en los siguientes 7 años.
4. Proyectos de Constructora Colpatria: En la actualidad se encuentra desarrollando obras en 11 proyectos de vivienda en Bogotá, planeados para entregar durante los próximos 4 años.

Para el desarrollo del proyecto se requiere la siguiente estructura de capital:

Tabla 1.

Estructura de Capital

Estructura de Capital (COP)	
Gastos de administración	\$ 208,367,493
Gastos de operación	\$ 296,347,663
Capital de trabajo	\$ 102,596,035
Equity	\$ 71,817,225
Deuda	\$ 30,778,811

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

SALYSER requiere una inversión inicial de \$102.596.035 millones de pesos, donde el emprendedor aporta \$71.817.225 millones y los \$30.778.811 millones restantes se solicitan en préstamo al sector financiero. La recuperación de la inversión se estima en 1.07 años.

Tabla 2.

Gastos Administrativos Requeridos para el Proyecto.

Gastos Administrativos (COP)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	1,200,000	1,239,600	1,289,184	1,340,751	1,394,381
Servicios Públicos	10,800,000	22,312,800	32,400,000	33,696,000	22,312,800
Servicios Contable Asesoría	7,200,000	7,437,600	15,470,208	16,089,016	16,732,577
Seguros	1,440,000	1,487,520	1,547,021	1,608,902	1,673,258
Honorarios de Viaje	0	0	0	0	0
Otros gastos	1,800,000	1,859,400	1,933,776	2,011,127	2,091,572
Totas Gastos Administrativos	22,440,000	34,336,920	52,640,189	54,745,796	44,204,588

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

Tabla 3.

Costos y Gastos de Operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos	5,280,000	5,400,000	5,760,000	6,182,000	6,370,000
Almuerzo tipo 1 (lunes a viernes)	189,670,576	428,980,300	645,159,759	665,159,711	471,473,518
Almuerzo tipo 2 (sábados)	37,800,000	94,645,800	133,454,754	137,591,851	99,147,504
Ventas Contado (Costo delicatessen)	5,400,000	5,567,400	5,790,096	5,917,929	5,917,929
Total Costos de producción	238,150,576	534,593,500	790,164,609	814,851,491	582,908,951
Gastos de mercadeo	4,000,000	4,132,000	4,297,280	4,469,171	4,132,000
Servicios públicos (gas)	10,800,000	21,956,400	22,834,656	23,748,042	21,956,400
Mantenimiento	6,000,000	12,198,000	12,685,920	13,193,357	12,198,000
Equipos	4,049,360	4,211,334	4,379,788	0	0
Utensilios y Menaje	30,491,061	31,710,703	32,979,132	0	0
Instalación de equipos	766,667	766,667	766,667	766,667	0
Dotaciones	890,000	1,809,370	2,670,000	3,560,000	925,600
Total Costos de Operación	56,997,088	76,784,474	80,613,443	45,737,237	39,212,000
Total Gastos de Operación	295,147,664	611,377,974	870,778,052	860,588,728	622,120,951

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

El proyecto muestra un resultado neto final del 9%, muy cercano a la realidad de la industria de los alimentos que para este tipo de negocio proyecta una utilidad del 10%.

La proyección de ventas se estima teniendo en cuenta el tamaño de cada proyecto que en promedio tiene un ciclo de vida de 3 años y el número de trabajadores empleados en el mismo, adicionalmente, de acuerdo a la información obtenida en campo, se establece que durante los primeros 6 meses toman el servicio alrededor de 250 personas y a partir del

séptimo mes y hasta el mes 30 se tiene la mayor concentración de empleados en cada proyecto, alcanzando una población de 500 trabajadores aproximadamente, esta población vuelve a bajar en los últimos 6 meses quedando unos 150 trabajadores demandando el servicio de alimentos.

Se proyecta comenzar en el año uno con un solo proyecto, luego en los años 2 y 3 aparecen nuevos proyectos, los que terminarían en el año 5.

Para determinar la parte de la estructura de costos de materias primas en los siguientes 5 años se utilizó la tabla de proyección de la Inflación que tiene Bancolombia hasta el 2016.

El margen EBITDA promedio proyectado es del 12.0%, acorde con el costo de capital requerido por los inversionistas (11,8%), lo cual arroja un Valor Presente Neto (VPN) positivo.

En el mediano plazo se planifica estar especializados en servicios de alimentación con la capacidad de suministrar, preparar y distribuir todo tipo de alimentos calientes y fríos (desayunos, almuerzos, refrigerios y snacks) en las instalaciones de nuestros clientes, buscando la satisfacción y el bienestar de nuestros usuarios, con colaboradores calificados y competentes y procurando altos estándares de calidad, enmarcados dentro de las normas legales vigentes.

II. El Negocio

1. Concepto Del Negocio

El concepto de negocio hace referencia al suministro de alimentos para los empleados de las empresas del Sector de la Construcción en Bogotá, bajo medidas higiénicas y saludables.

Para tal fin, SALYSER ofrece el servicio de alimentación preparada por sus colaboradores en sitio, adicionalmente suministra productos procesados adquiridos a terceros con sus registros sanitarios vigentes; Las modalidades del servicio son:

1. Desayuno
2. Medias nueves
3. Almuerzo
4. Onces
5. Comida
6. Cena
7. Eventos especiales y festivales gastronómicos

2. Justificación Y Antecedentes

En Bogotá las empresas constructoras de complejos residenciales, unidades habitacionales y empresariales, adolecen de un servicio de alimentación que garantice las condiciones nutricionales y de calidad requeridas para el adecuado desempeño de la labor encomendada. En la mayoría de los casos los operarios y funcionarios de oficinas llevan sus alimentos preparados (generalmente desde la noche anterior) y cuando se cuenta con un contratista para este servicio, se presta sin el cumplimiento de las exigencias anteriormente descritas.

Con base en la estrategia de océanos azules, este plan de negocios ofrece claras posibilidades de incursionar en un nicho de mercado que hasta la fecha no ha sido incluido dentro de los objetivos comerciales de empresas prestadoras del servicio de alimentación institucional de origen nacional o internacional, legalmente constituidas y se considera como un mercado insipiente.

La duración de cada contrato depende del tiempo estimado para la construcción del proyecto, sin embargo, por tratarse de firmas que adelantan varios planes habitacionales o empresariales en Bogotá, garantiza la permanente prestación del servicio.

3. Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de SALYSER, empresa que se dedicará a la prestación de servicios de alimentación en el sector de la construcción.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de mercados, enfocado a la evaluación de la prestación del servicio a ofrecer.
2. Realizar y consolidar la estructura operativa, administrativa y legal de la empresa.
3. Hacer el análisis financiero para determinar un método de costos y gastos operativos y administrativos, para identificar el punto de equilibrio y la proyección de la rentabilidad del negocio.

4. Estado Actual Del Negocio

Para llevar a cabo la puesta en marcha del negocio SALYSER SAS, está llevando a cabo las acciones y actividades tendientes a legalizar la empresa. Por tal motivo ha consultado el manual de constitución de empresa de la Cámara de Comercio de Bogotá, y las actividades que está realizando son:

1. Elaboración de la escritura publica
2. Registro en Cámara de Comercio de Bogotá

3. Solicitud del RUT ante la DIAN
4. Solicitud del RIT ante Hacienda Distrital
5. Registro de libros contables

Igualmente para el desarrollo logístico de la empresa se ha tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Estudio de mercado
- Elaboración del organigrama
- Diseño de página Web
- Estudio de requerimientos físicos
- Estudio de requerimientos en recurso humano
- Desarrollo de Misión y Visión

5. Descripción De Productos Y/O Servicios

El servicio de alimentación que Salyser ofrece a las empresas constructoras está respaldado con normas de calidad y el balance nutricional optimo para este tipo de población, garantizando consumo y aceptación. Los servicios ofrecidos se describen a continuación:

1. Servicio de Desayuno: Este servicio se entrega desde las 7:00am y consta de una bebida caliente (café y/o chocolate) una proteína (huevos en sus diferentes preparaciones) y diferentes tipos de pan, también se ofrece caldo de carne, caldo de pollo y/o pescado.
2. Servicio de Medias Nueves: Se tienen diferentes opciones de alimentos preparados en sitio, como arepas, empanadas, emparedados, pasteles, entre otros, y toda la

línea de snacks y productos de paquete, los cuales son suministrados por diferentes proveedores.

3. Servicio de Almuerzo: Es el servicio de mayor demanda y está compuesto por una proteína (que puede ser pollo, carne de res o de cerdo y pescado), un alimento energético, (plátano, papa, yuca, tortas) cereal (arroz) acompañamiento (verduras frías y/o calientes, granos) y jugo.
4. Comidas y Cenas: Los componentes son iguales a los del almuerzo y son demandados en menor proporción.
5. Festivales Gastronómicos: Su componente general es igual al del almuerzo, su diferencia radica en que los menús son típicos de diferentes regiones y países.

Todos los servicios son diseñados enfocados a cumplir con los requerimientos y necesidades de los clientes.

6. Potencial Del Mercado En Cifras

Se ha escogido la ciudad de Bogotá Distrito Capital y sus alrededores por: los siguientes factores:

1. Concentración poblacional, teniendo en cuenta su condición de capital del país. La ciudad cuenta con aproximadamente 7.634.000 habitantes provenientes de todas las regiones de Colombia, demandando unidades habitacionales de todas las condiciones, quienes se radican en esta ciudad por motivos de negocio, educación y desplazamiento entre otros.
2. Población económicamente activa con posibilidades de adquisición de vivienda, que disfruta de planes y programas instaurados por el gobierno, beneficios tributarios y altas

posibilidades de financiación. Adicionalmente se debe tener en cuenta que Bogotá es considerada la ciudad industrial y de servicios, haciendo una contribución del 20% al Producto Interno Bruto (PIB) y contribuye con un 31.2% de los ingresos nacionales, de acuerdo a las cifras de Colombiaexport. (Colombiaexport, 2010).

3. Dinamismo en las licencias de construcción, esto lo evidencia el último informe del espectador, donde recopila cifras de diferentes entidades así: Según el CENAC, en 2009 se solicitaron 5.818 licencias de construcción para vivienda de interés social (VIS) y 6.273 para vivienda (No VIS); en 2010, respectivamente 6.043 y 8.756; en 2011, 14.383 y 18.534, y en 2012, 3.904 y 8.236.

Es de anotar que mientras las licencias disminuyeron en el primer trimestre de 2011 en un 54% de acuerdo con el DANE, el área que inició proceso de construcción en Bogotá aumentó 48,7% en el primer trimestre de 2012 para el conjunto de las edificaciones y 54,4% en el caso de la vivienda, (CENAC, 2012).

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico, en el primer trimestre de 2012 iniciaron construcción cerca de 410 mil metros cuadrados más que los registrados en el mismo periodo de 2011. Bogotá cuenta con empresas constructoras especializadas en el desarrollo de programas de vivienda y crecimiento urbano y con empresas aliadas constitutivas de la cadena de valor para el suministro de los insumos requeridos, la ciudad cuenta con la infraestructura requerida para responder al rápido desarrollo de programas de construcción de vivienda. Es importante considerar que todas las empresas constructoras tienen un gran respaldo gracias a las alianzas estratégicas y a su relación de manera directa con las empresas que tienen que ver con la construcción, tales como las de fabricación de porcelana sanitaria, las cementeras, las de terminados en madera, las ladrilleras las de acero, las de pintura, las de maquinaria pesada, entre otras. (El Espectador, agosto de 2012)

7. Ventajas Competitivas Y Propuesta De Valor

Fortalezas del servicio frente a la competencia. SALYSER ofrece el servicio de Alimentación con las siguientes características diferenciadoras frente a la competencia:

1. Profesionales en administración de empresas hoteleras y turísticas.
2. Colaboradores con capacitación técnica en el área de alimentos y experiencia comprobada.
3. Empresa legal y formalmente constituida.
4. Vinculación laboral directa de los colaboradores con SALYSER.
5. Cumplimiento de todas las obligaciones laborales legales vigentes.
6. Aplicación de planes y programas integrados de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.
7. Diseño y programación de minutas técnicas adecuadas a los requerimientos nutricionales de los usuarios.
8. Adecuada selección y seguimiento de proveedores.

Debilidades del servicio frente a la competencia. El servicio ofrecido por SALYSER presenta las siguientes debilidades:

1. Teniendo en cuenta la estructura organizacional de SALYSER, los costos administrativos y operativos asociados al negocio son superiores a los de la competencia.
2. De otro lado la competencia acepta todo tipo de contratos sin importar el número de usuarios de las obras, mientras que para SALYSER es claro que por su estructura debe tener un mínimo de 300 usuarios que permita cubrir sus costos y gastos de operación. Es importante anotar que dada la particularidad en la que se trabaja, se firmarían contratos diferentes con la misma empresa, teniendo en cuenta que cada proyecto de construcción tiene un ciclo de vida de 3 años, lo que permite trabajar en

varios proyectos al mismo tiempo para compensar así los volúmenes de servicios esperados por la empresa.

3. Poca flexibilidad en requerimientos de disminución de costos.
4. Adquisición de insumos a costos superiores.

8. Resumen De Las Inversiones Requeridas

Las inversiones requeridas están en función de los proyectos contratados. Básicamente un proyecto presenta la siguiente inversión.

Tabla 4.

Inversiones Requeridas para el Proyecto.

Ítem	Valor
Equipos	3.920.000
Instalación de Equipos	2.300.000
Menaje y utensilios	29.517.000
Total	35.737.000

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

9. Proyecciones De Ventas Y Rentabilidad

La proyección de ventas comparada sobre la utilidad neta después de impuestos (33%), genera una utilidad promedio anual del 8.8% lo cual se considera rentable dentro de los márgenes de las empresas exitosas del sector.

Tabla 5.

Proyección de Ventas y Rentabilidad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	414.000.000	947.715.600	1.332.944.434	1.374.645.447	982.667.234
Utilidad Neta	21.841.924	153.528.686	95.987.113	72.202.127	97.066.963
Porcentaje Utilidad Neta	5,3%	16,2%	7,2%	5,3%	9,9%

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

10. Conclusiones Financieras Y Evaluación De Viabilidad

El actual proyecto, es aceptable, tanto desde el punto de vista económico como financiero.

Económicamente el proyecto ha demostrado ser rentable, ya que se obtiene una rentabilidad financiera media del 11.73% después de impuestos. Rentabilidad difícil de conseguir en activos sin riesgo, como pudieran ser bonos o depósitos bancarios, por lo que

siempre que se cumplan las proyecciones establecidas, se puede considerar como un buen proyecto de inversión.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto muestra ser solvente, al mantener todos los años el saldo de tesorería por encima del umbral de insolvencia.

11. Equipo De Trabajo

El equipo de trabajo está basado en un grupo de emprendedores con un alto conocimiento del desarrollo del proyecto. Entre sus características están la innovación, proactividad y conocimiento del negocio.

IV. El Mercado

1. Análisis Del Sector

1.1. Características del sector.

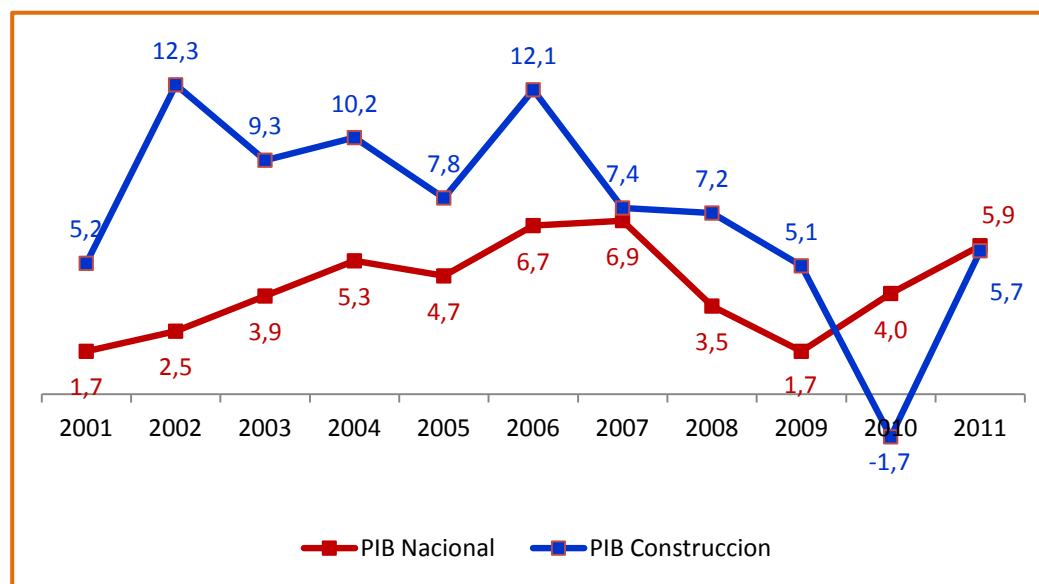
El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia presentó una tendencia creciente entre los años 2001 y 2007 (ver gráfico 1) con tasas de crecimiento superiores al 4% desde el año 2003, sin embargo, se registró un desplome en los años 2008 y 2009 como consecuencia de la crisis originada en Estados Unidos, creciendo a un menor ritmo con variaciones de 3.5% y 1.7%, respectivamente, presentándose una mejoría en el año 2010, donde el PIB creció un 4.0% y en el 2011 creció un 5.9% (CENAC(b), 2012).

Con respecto al crecimiento del PIB del sector de la construcción (gráfico 1), presenta un comportamiento mucho más volátil que el PIB total, evidenciando que dicho sector es más sensible a choques externos y a las señales de mercado. Los mayores crecimientos del sector construcción se dieron en los años 2002 (12.3%) y 2006 (12.1%), y se presentó un descenso en el año 2010. Después de crecer a tasas superiores del 7% desde el año 2002 hasta el año 2008, el sector de la construcción registró una variación negativa de 1.7% en el 2010, recuperándose en el 2011, donde el PIB del sector creció en 5.7% (CENAC (b), 2012).

Gráfico 1.

Crecimiento del PIB total y del sector de la construcción en Colombia.

Periodo 2001- 2011.



Fuente: CENAC (a) (2012)

Según el informe de CAMACOL (2012) al cierre de 2011 el PIB por subsectores, edificaciones presentó un crecimiento anual de 5.0% comparado con el 6.5% registrado por obras civiles.

En 2011 el subsector de edificaciones se caracterizó por registrar una tendencia ascendente tras los retrocesos observados en 2009 y principios de 2010. El subsector de obras civiles presentó contracciones importantes durante el primer semestre del año, situación que se modificó en el tercer trimestre de 2011 cuando obras civiles tuvo una contribución de 1 punto porcentual al PIB del país.

Se destaca que durante todo el 2011 la construcción de edificaciones registró la tasa de crecimiento positivo más alto de los últimos años, en el tercer trimestre (14%), y tras el

señalamiento del Gobierno que la vivienda es una de las cinco Locomotoras del crecimiento económico. para el 2012 se espera un mayor crecimiento con las nuevas iniciativas del Gobierno Nacional que pretenden incentivar la construcción de vivienda de interés social VIS, al igual que busca fortalecer la demanda mediante la ampliación del número de instrumentos de acceso a vivienda para hogares de bajos ingresos.

En este segmento, el gobierno actual espera construir un millón de nuevas viviendas en sus cuatro años de mandato, de las cuales cerca del 70% estarán orientadas a atender la demanda de las familias de menores ingresos. Igualmente, el reto más cercano y realizable son las 100.000 viviendas gratis para las familias más necesitadas.

Varios estudios se han efectuado en Colombia para establecer cuáles son los determinantes de la actividad constructora luego de la recesión de 1998-1999 (también denominada la burbuja inmobiliaria). La investigación llevada a cabo por Cárdenas, Cadena y Quintero (2004) plantea que los desembolsos de crédito, la tasa hipotecaria, la tasa de desempleo, las remesas y los flujos de capital al exterior son los mayores determinantes de la demanda por construcciones. La oferta, por su parte, está motivada por los costos de producción, los desembolsos a constructores, las licencias aprobadas y las expectativas de los agentes acerca de construcción en el país. Por lo tanto se puede concluir que la actividad constructora en Colombia para la oferta está sujeta, principalmente por los costos asociados con la actividad, y por el lado de la demanda por el financiamiento y los ingresos de los hogares. Igualmente, la tasa de interés tiende a desestimular la construcción a medida que la política monetaria se hace más rígida. (CAMACOL 2008).

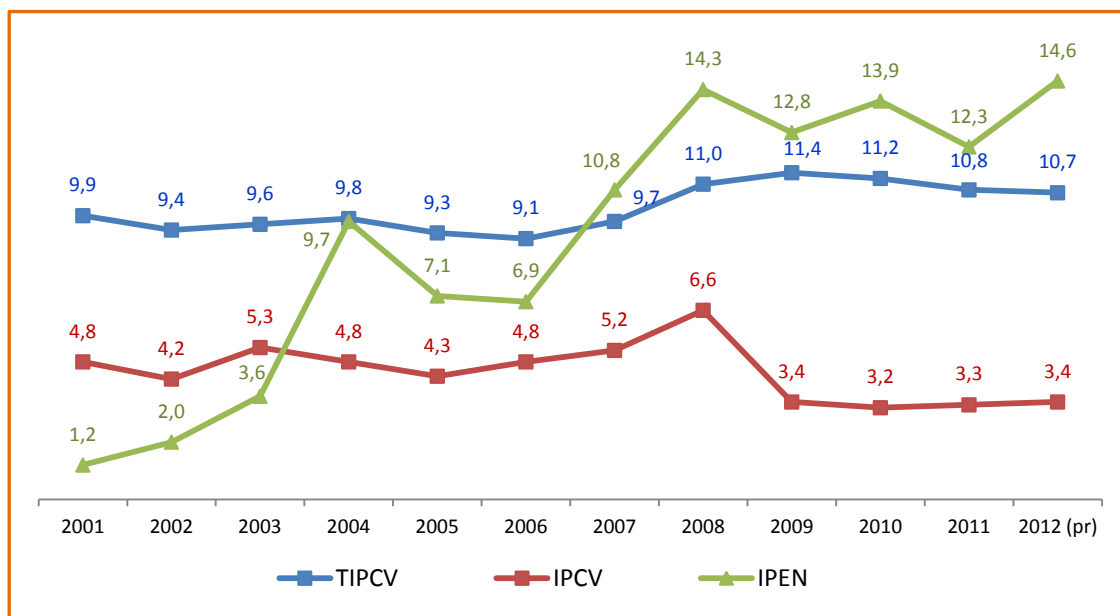
Los estudios de Cárdenas y Hernández (2006) permitieron el desarrollo de una metodología que ha sido aplicada por CAMACOL, la cual se basa en la medición y análisis de los determinantes de oferta y demanda de la construcción. Un análisis histórico de los indicadores del sector de la construcción muestra los siguientes aspectos:

Los indicadores de la demanda (ver gráfico 2), son:

- **TIPCV:** Tasa de interés promedio para créditos de vivienda. Fuente: Banco de la República.
- **IPCV:** Índice de precios al consumidor- vivienda. Fuente: DANE. Índice de precios de edificaciones nuevas
- **IPEN:** Índice de precios de construcciones nuevas. Fuente: DANE. Índice de precios de edificaciones nuevas

Gráfico 2.

Comportamiento de Índices de Demanda del Sector de la Construcción en Colombia.
Variación porcentual. Periodo 2001 2011



Fuente: Análisis propio sobre datos CAMACOL (2008) y CENAC(b) (2012)

La evolución de la **TIPCV** tasa de interés promedio de los créditos de vivienda, (también denominada por el sector financiero tasas de interés hipotecarias) como todos los tipos de interés de la economía tienden a responder a los movimientos de la tasa de interés de intervención del Banco de la República, como referencia de la política monetaria. Durante el periodo 2001 a 2007 mostró una tendencia constante (variación promedio 9,5%) y a partir de 2008 tuvo un aumento progresivo hasta 2009, producto del efecto de la crisis en la economía que se presentó en dicho periodo, para irse reduciendo paulatinamente a partir de 2010. Considera el CENAC que si la tendencia de la tasa de interés hipotecaria es creciente, puede modificar el comportamiento de los agentes que participan en el sector de la construcción y de alguna manera reducir el ritmo de crecimiento y desempeño de éste sector en la economía (CENAC(b), 2012).

Es importante mencionar que el grado de endurecimiento de la política monetaria no es el determinante único del costo financiero del crédito hipotecario. De hecho, los cambios en las tasas de intervención del Emisor se transmiten de forma mucho más rezagada e indirecta sobre las tasas hipotecarias, ya que hay otros factores que determinan su nivel. En algunos estudios aplicados para Colombia se ha estimado que este rezago, en general, tarda entre cuatro y seis semestres. Así, para las tasas hipotecarias este se ubicaría entre ocho y diez trimestres (Huertas *et al.*, 2006). Para el sector financiero en Colombia, el análisis de riesgo en el mercado de financiación de vivienda toma en cuenta el rumbo de la política fiscal, las tasas de interés internacionales, el riesgo país o *spread*, el comportamiento del mercado secundario de deuda pública -que colabora en la formación de tasas de más largo plazo-, las expectativas de inflación y las percepciones propias tanto de oferentes como de demandantes.

Otro aspecto a tener en cuenta en la determinación de las tasas de interés para vivienda, son las relacionadas con las desviaciones de la tasa de inflación de la meta fijada por el Banco de la República. Por lo tanto las variaciones en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el análisis del crecimiento de la Unidad de Valor Real (UVR), está fuertemente

relacionado con la inflación. Como consecuencia, los incrementos en el IPC por definición involucran aumentos en el valor de la UVR y, por tanto, mayores costos financieros para sus usuarios. Del mismo modo, los agentes tampoco tienen certeza acerca de los movimientos futuros de la tasa de interés, lo que hace aún más difícil realizar un pronóstico de su nivel y de su efecto sobre las decisiones de inversión y crédito. No obstante, en la actualidad los tipos de interés en términos reales siguen siendo favorables para la toma de crédito de vivienda al ubicarse en los promedios históricos (CENAC(b), 2012).

El **IPCV** Índice de precios al consumidor y de vivienda y el nacional, a partir de 1995 empezó a decrecer, manteniendo durante el periodo 2001 a 2006 tasas de crecimiento relativamente bajas y estables (4,5% promedio), para el año 2008 por efecto de la crisis económica alcanza su nivel más alto de la década (6,6%) para luego ir reduciéndose sustancialmente. La inflación más baja se dio en el año 2010 (3.2%) y mantenerse estable en 2011.

El **IPEN** Índice de precios de vivienda nueva tiene un comportamiento tan volátil como el del PIB del sector construcción, debido a la relación directa que existe entre ambas variables.

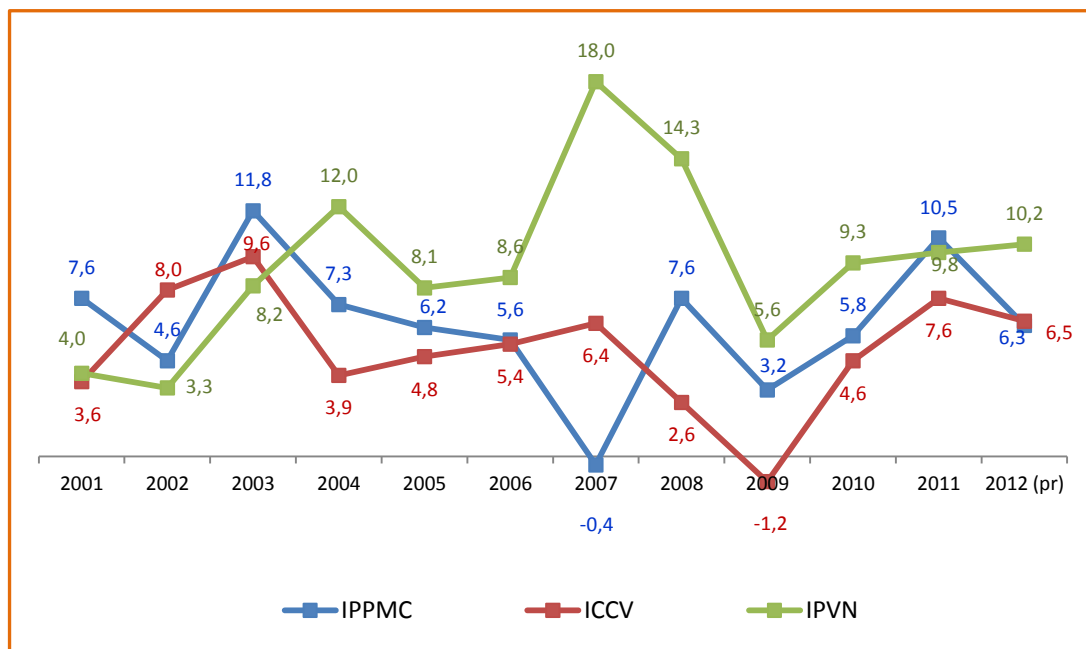
Los indicadores de la oferta (ver gráfico 3), son:

- **IPPMC:** Índice de precios al productor-materiales de construcción. Fuente: Banco de la República.
- **ICCV:** Índice de costos de construcción de vivienda. Fuente: DANE. Índice de precios de edificaciones nuevas
- **IPVN:** Índice de precios de vivienda nueva. Fuente: DANE. Índice de precios de edificaciones nuevas

Gráfico 3.

Comportamiento de Índices de Oferta del Sector de la Construcción en Colombia.

Variación porcentual. Periodo 2001 2011



Fuente: Análisis propio sobre datos CAMACOL (2008) y CENAC(b) (2012)

El IPPMC: Índice de precios al productor-materiales de construcción tiene como objetivo determinar el impacto de las variaciones de los precios del mercado de los materiales de construcción en especial aquellos que se consideran insustituibles en el proceso productivo como son el cemento gris, los productos minerales no metálicos como el cemento blanco, las mezclas de concreto, el ladrillo y el asfalto, teniendo en cuenta que estos productos están ligados a la dinámica de la construcción tanto en edificaciones como en obras civiles. Los precios de estos productos están influenciados por las ventas al sector de la construcción y la producción presenta una tendencia al comportamiento del sector.

El ICCV: Índice de costos de construcción de vivienda es una medida que permite hacer una aproximación al cambio de los precios promedio de los principales insumos empleados

en la construcción de vivienda. Los tres elementos básicos que lo componen, la establece el DANE con base en una muestra de presupuestos de obra entre constructores. Desde 1997 la canasta se pondera 66,1% materiales de construcción, 28,5% mano de obra y 5,4% maquinaria y equipo. Para

Se evidencia una tendencia creciente de los costos durante el periodo 2001 a 2003. Según el DANE tal situación obedeció a la inversión y posterior depreciación realizada por las empresas del sector para modificar su tecnología y hacer frente al crecimiento del sector generado por las políticas del gobierno de la época tendiente a sanear los sectores financiero y de la construcción que fueron fuertemente afectados durante la burbuja inmobiliaria de 1998. La crisis económica de 2007 y 2008 que afectó al sector construcción determinó una caída de los índices de costos producto de la baja en ventas del sector. Según las últimas cifras reveladas por el DANE para 2011 se presentan una leve tendencia de incremento del ICCV que puede ser atribuido al aumento en el costo de la mano de obra, y el costo de maquinaria y equipo y el valor creciente del suelo urbanizable.

El IPVN: Índice de precios de vivienda nueva tiene un comportamiento tan volátil como el del PIB del sector construcción, debido a la relación directa que existe entre ambas variables.

Como conclusión se observa que la construcción de edificaciones en Colombia registra ciclos de seis años en promedio. A partir de 2000 la actividad edificadora registró el período más amplio de expansión en las últimas décadas: ocho años. Después del pico de producción en 2008, los cambios en el ciclo económico mundial contribuyeron al debilitamiento de la actividad edificadora a nivel nacional. Los períodos de expansión y de contracción en el sector de la construcción tienden a ser más acentuados en comparación con el promedio de la economía. Igualmente, la construcción de edificaciones y el sistema crediticio han estado relacionados de manera estrecha después de la crisis financiera de finales de la década del noventa.

La dinámica actual del sector edificador es positiva. En términos generales, la mayoría de indicadores de los destinos habitacionales presentan buenos resultados en lo corrido del año 2012. Se destaca el buen ritmo de ventas y de iniciaciones alcanzados durante el primer semestre de 2012. Frente a los destinos no habitacionales, se evidencia que las iniciaciones de este tipo de proyectos están siendo impulsadas por la dinámica del comercio y la industria.

Los resultados reportados en desembolsos para créditos hipotecarios dan cuenta del dinamismo de la demanda para este primer semestre de 2012. Del mismo modo, se confirma esta tendencia desde la oferta a partir del crecimiento en la producción y los despachos de cemento. Adicionalmente, se puede destacar el buen desempeño del empleo en el sector de la construcción.

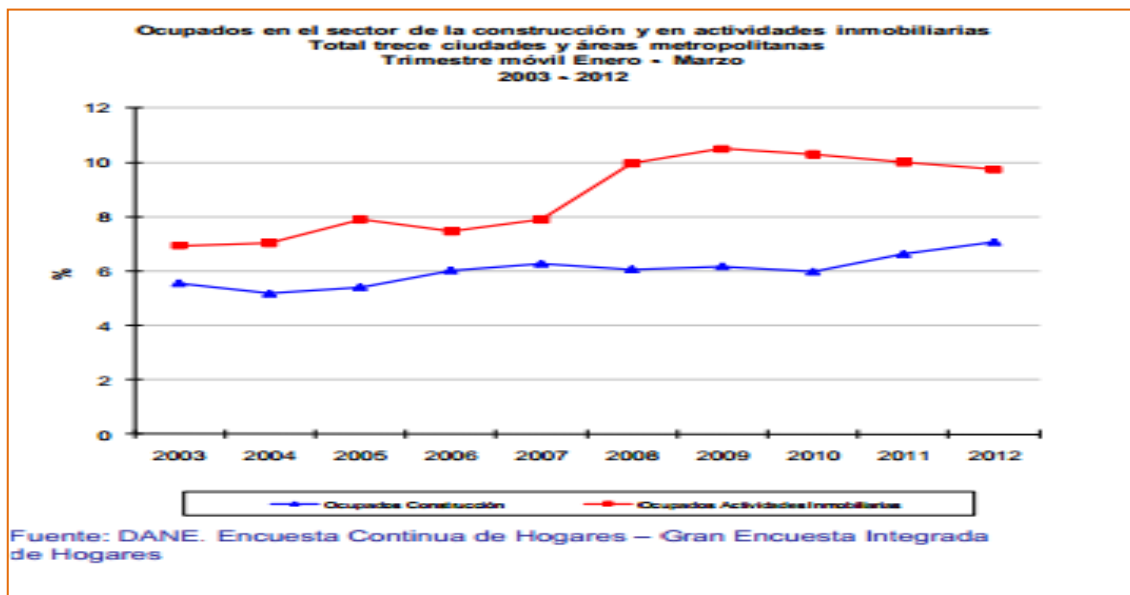
Generación de Empleo en el Sector de la Construcción

Según cifras del Ministerio de Hacienda (Febrero de 2012), el sector de la construcción es el segundo con mayor dinámica de generación de empleo a nivel del país, después del minero, para el caso de la ciudad de Bogotá, este sector es el mayor generador de empleo, en 2011 creció un 33.9% evidenciando una variación anual del 14.1%, con respecto al 2010, ocupando alrededor de doscientas diez mil personas.

En cuanto a la generación de empleo, a nivel nacional el sector de servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda reporta mayor proporción de ocupados que el sector construcción, especialmente en Bogotá, donde la proporción se duplica. La situación contraria se registra en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Montería, Cúcuta y Villavicencio.

Gráfico 4.

Porcentaje de ocupados en el sector de la construcción y actividades Inmobiliarias.



Fuente: CAMACOL 2012

La anterior gráfica ilustra el porcentaje de ocupados en el sector de la construcción, mostrando de manera positiva su contribución en la generación de empleo en el país.

Problemática actual del sector

A pesar de que el nivel de urbanización en Colombia (78% a 2012) es similar al observado en los países latinoamericanos e industrializados, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el país cuenta con un sistema urbano diversificado compuesto por 38 ciudades con más de 100 mil habitantes y diferentes polos de desarrollo. Así mismo, el crecimiento de las ciudades colombianas ha seguido un patrón desequilibrado, con fenómenos espaciales relacionados con: i) asentamientos precarios en las periferias, en los cuales se estima habitan 1.3 millones de hogares (16% de los hogares urbanos); ii) escasez del suelo urbanizable frente al requerido teniendo en consideración el

déficit de vivienda y la formación anual de hogares; y iii) baja cantidad y calidad de espacio público (4 m² por habitante). (DNP. Plan Nacional de Desarrollo, 2010).

En primer lugar, el marco normativo actual y la gestión de suelos generan una alta escasez de tierras urbanizables, lo que a su vez encarece el costo de la tierra y restringe las posibilidades de proyectos de gran escala en las ciudades. Las exigencias legales municipales generan ineficiencia en los trámites, ya que como se comentó anteriormente, existen dualidades en los procesos para la licencia a nivel nacional y municipal. Frente al proceso de construcción, el CPC y Camacol identificaron escasez en la inversión y desarrollo del sector, lo cual resulta en menor cantidad de insumos y mano de obra capacitada y certificada, así como falta de formalización empresarial. Por último, se observa una alta restricción al crédito hipotecario e inversión institucional en la fase de financiación de proyectos (ANIF, 2008).

Lo anterior es resultado de las deficiencias administrativas a nivel local en la habilitación de suelo urbanizable; falta de gestión para re densificación y renovación urbana, carencia de instrumentos urbanísticos para la planificación de áreas metropolitanas; y ausencia de coordinación entre planes maestros de servicios públicos y los Planes de Ordenamiento Territorial (POT). Teniendo en cuenta lo anterior, el suelo disponible para desarrollo de vivienda de acuerdo con el POT en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga sólo sería suficiente para 5 ó 6 años. Sin embargo, si se mantiene el nivel de construcción en estas cinco ciudades que se observó en el año 2006 (48.000 viviendas por año), el suelo de expansión alcanzaría para 11 años, pero el déficit cuantitativo de vivienda se incrementaría en 525.000 unidades (ANIF, 2008).

En cuanto a los procesos de edificación, se encontró una baja producción a escala debida a la baja estandarización de los materiales, poca industrialización del proceso constructivo, e insuficiente articulación con los proveedores de insumos. Así mismo, la mano de obra tecnificada es escasa y el segmento del mercado laboral constructor es

altamente informal, carece de certificación y se presentan problemas de asimetrías de información entre constructores y empleados (Camacol (b) 2010).

Por último, la ineficiencia ya mencionada que resulta del marco regulatorio está relacionada con la gestión de las curadurías. Según Camacol, no existe una relación proporcional entre el número de curadores en las ciudades y el número de unidades de vivienda iniciadas. Por ejemplo, en el caso de Bogotá existen cinco curadores que deben diligenciar cerca de 32.000 licencias al año, mientras en Medellín cuatro curadores se encargan de 10.000 licencias al año. Así mismo, Bogotá cuenta con tres veces la población de Medellín y Cali, por lo cual los procedimientos y trámites toman más del tiempo debido y a su vez la labor de los curadores se hace menos eficiente (Camacol (b) 2010).

1. 2. Barreras de entrada y salida.

Las barreras de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado .Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

Para efectos del presente estudio se han definido las siguientes barreras de entrada

Tabla 6.

Barreras de entrada.

Barreras de entrada	Característica
Tipo divulgativo del producto	Debido al limitado conocimiento de este tipo de servicio con alto nivel de calidad, muy pocas empresas del sector de la construcción tiene programas de alimentación o subsidio para sus trabajadores en obra
Fluctuaciones en el proceso	Existe la creencia de que cada obra es un proyecto

cíclico de las obras	definitivo y por lo tanto la vinculación de personal es fija para cada proyecto y al finalizar existe desvinculación laboral. La experiencia está demostrando que las empresas de cierto tamaño del sector requieren personal idóneo que garantice la calidad de su trabajo y que no se desperdicie los procesos de capacitación.
Lealtad de los consumidores	Los consumidores pueden mostrarse reticentes a cambiar un producto al que están acostumbrados. Sin embargo la propuesta de SALYSER es atender los servicios de alimentación bajo un producto de alta calidad nutricional sin desconocer los gustos y preferencias del consumidor final.

Fuente: La Autora. (2012) Resultados Investigación en Campo

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Algunas barreras de salida serian:

Tabla 7.

Barreras de salida.

Barreras de salida	Característica
Costos laborales ante una liquidación	Regulaciones laborales: suponen un alto costo para la empresa
Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.	Por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costos de producción, etc., debido a restricciones de cumplimiento en contratos
Obligaciones financieras contraídas	Compromisos bancarios de mediano o largo plazo de obligatorio cumplimiento legal

Fuente: La Autora. (2012) Resultados de Investigación en Campo

2. Análisis Y Estudio Del Mercado

2.1. Tendencias del mercado.

Dentro de las proyecciones macroeconómicas y sectoriales de mediano plazo establecidas por el DNP, el sector de la construcción presenta crecimientos de 5,0% para el año 2012, 5,7% para el año 2 y 4,1% para el año 3 (cuadro 1).

De acuerdo a lo previsto por CAMACOL, para el 2012 se espera un crecimiento de 13% en el PIB del sector, asociado a un aumento del 15% en el volumen total de metros construidos.

Cuadro 1.

Proyecciones macroeconómicas y sectoriales

Proyecciones de mediano plazo				
Crecimiento (%)	2011	2012	2013	2014
PIB	5,0	4,7	5,0	5,3
Oferta				
Agropecuario	2,6	2,0	2,3	3,2
Minero	11,1	11,0	9,7	8,3
Industrial	4,8	4,6	5,5	5,7
Construcción	6,0	5,0	5,7	4,1
Comercio	6,2	5,8	5,3	5,2
Servicios	3,6	3,7	3,9	4,3
Demanda				
Consumo privado	5,2	4,6	4,9	5,9
Consumo público	4,5	3,2	2,1	2,3
Inversión privada	7,5	9,1	9,9	8,8
Inversión pública	8,0	2,2	-2,0	-2,4
Exportaciones	6,0	5,7	7,9	6,2
Importaciones	8,5	7,6	7,0	5,3

Fuente: Proyecciones Fedesarrollo, DANE

El gobierno Nacional aseguró que fortalecerá el Programa de Subsidio Familiar de Vivienda Urbana dado que el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, autorizó un crédito por 200 millones de dólares con la banca multilateral, de esta suma, 193 millones de dólares se destinarán a la financiación parcial de 94 mil soluciones de vivienda, que serán financiadas con recursos del programa de Subsidio Familiar de Vivienda (SFV), con el ahorro y crédito de los hogares beneficiados, y con las inversiones de entidades territoriales.

De acuerdo con Camacol y con los estudios económicos de Bancolombia, la necesidad de cumplir con el millón de viviendas construidas en este cuatrienio y de reconstruir el país ante los estragos causados por la ola invernal propiciará que el sector desarrolle grandes proyectos y realice inversiones que a la postre retornarán en ganancias de miles de millones de pesos para las compañías y en que la construcción se consolide como una de las dos principales actividades económicas que más puestos de trabajo genera en el país

La infraestructura también se verá jalonada por la rehabilitación y construcción de nuevas vías y puentes que se hacen necesarios ante la destrucción que dejó el invierno y ante la casi inminente entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos a finales de este año, que en materia logística exige altos estándares en el transporte de las mercancías para cumplir con los compromisos comerciales adquiridos.

Queda pendiente por solucionar el tema de la consecución de suelos urbanizables, gestión demorada y en ocasiones imposible por decisiones políticas equivocadas o por reglamentaciones confusas, el alto número de trámites que se deben llevar a cabo para desarrollar un proyecto, las pocas alternativas de financiación tanto para compradores como para constructores y cómo el Gobierno implementará la norma de máximo el 10% de anticipos para el desarrollo de proyectos que se adjudiquen por medio de licitaciones públicas.

No solo el Gobierno nacional está convencido de que en 2011 y en los próximos años, por lo menos hasta el 2014, cuando finalice la presidencia de Santos, el sector de la construcción y de la infraestructura va a seguir registrando crecimientos importantes y jalonando el crecimiento del PIB colombiano y del empleo.

Por parte de la demanda de unidades habitacionales se resaltan aspectos positivos como la continuidad del subsidio a la tasa de interés, tasas de interés estables, reducción del desempleo y aumento de salarios reales.

Tabla 8.

*Meta de construcción de viviendas y número de hectáreas requeridas
2011 – 2014.*

Año	Unidades de Vivienda	Número de Hectáreas
2011	167.519	1.537
2012	213.510	1.959
2013	272.130	2.497
2014	346.841	3.182
Total 2011 -2014	1.000.000	9.174

Fuente: Datos tomados del informe económico de CAMACOL

De otro lado se tiene gran expectativa con la firma del tratado del libre comercio (TLC) con los Estados Unidos y se asegura que los efectos del mismo en el sector de la construcción se sentirán en el 2013 y aunque las edificaciones son el mejor ejemplo de un bien no transable, es decir, se produce y consume localmente y no puede ser sustituido por importaciones, sí se prevén dos importantes efectos una vez se concluya la etapa de implementación del TLC:

1. Aumento de la demanda por edificaciones no residenciales (hoteles, bodegas, oficinas, centros logísticos, etc.)

2. Con la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos algunos materiales y equipos para la construcción como ladrillos placas, baldosas y piezas cerámicas llegarían al país sin aranceles, haciendo que los costos de producción disminuyan. Extraído del Portafolio.co Lunes 02 de Julio de 2012

2.2 Segmentación de mercados.

La segmentación se realiza en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá, lugar donde el dinamismo de esta actividad presenta los mayores índices de favorabilidad y obedece a dos factores:

- a) Entorno socioeconómico de los proyectos y
- b) tamaño y duración de los proyectos de construcción.

Características de los proyectos de construcción

La actividad constructora tiene algunas características que la diferencian de otras industrias y que inciden directamente en las especificaciones y demanda de suministros, lo cual determina la oferta de servicios que propondría SALYSER.

En primer lugar, cada proyecto es único y se puede considerar que son de mediana y corta duración. Bajo este aspecto, se puede decir que los proyectos en construcción son irrepetibles porque cada uno demanda insumos durante un periodo de tiempo determinado, los cuales cambian para un nuevo emprendimiento.

En segundo lugar, son proyectos que se caracterizan por su ciclicidad en términos del comportamiento general de la economía. En época de crecimiento económico existe un auge de la actividad, el número de proyectos de construcción aumenta y la demanda de insumos también crece. Sin embargo, en épocas de recesión económica, el número de obras se reduce, disminuyendo también el requerimiento de suministros.

En tercer lugar, una empresa constructora puede tener varios proyectos de construcción de vivienda en diferentes lugares y con variadas duraciones. Por tanto, los objetivos de los proyectos y las operaciones son fundamentalmente diferentes. La finalidad de un proyecto es alcanzar su objetivo y luego concluir. Un proyecto puede durar varios meses y excepcionalmente años. Igualmente, se demanda mano de obra durante este periodo determinado de tiempo, al cabo del cual los trabajadores deben pasar a un nuevo proyecto.

Este tipo de caracterización de los proyectos de construcción determina a su vez la forma como una empresa de prestación de servicios de alimentos debe desarrollar su logística con el fin de ser competitiva y eficaz con su cliente. De tal manera que se requiere prestar los servicios en sitio y generar procesos que garanticen no solo la calidad de la atención alimentaria, sino adicionalmente la oportunidad con que se brinda este servicio.

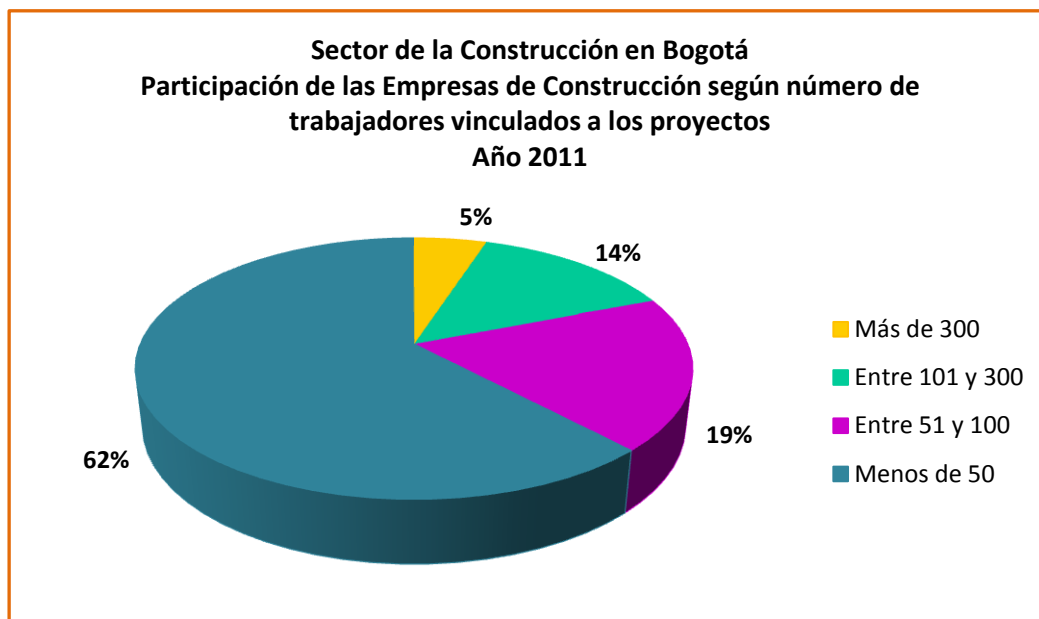
De acuerdo al estudio de CAMACOL (a) 2010, dentro de las perspectivas del sector de la construcción para el periodo 2011 a 2014, se encuentra que existen en Bogotá, 11 empresas con más de 100 trabajadores vinculados a los proyectos de construcción. Estas empresas constituyen el 19% del total de las empresas del sector en esta zona (gráfico 5).

Por tal razón, con base a estos criterios se seleccionaron las 20 empresas de la construcción en Bogotá con mayor número de trabajadores en proyectos tanto en la ciudad como en sus alrededores constituyéndose en el universo de la aplicación de la encuesta en el estudio de mercado tal como se presenta en la tabla 6

Para efectos de la implementación del Plan de Negocios SALYSER, determina que el servicio de alimentación se debe suministrar en empresas que tengan como mínimo 250 personas laborando en un solo proyecto, lo ideal es que en cada proyecto haya una población de 300 trabajadores en su inicio, estos proyectos tienen una duración de 36 meses en promedio, donde el mayor número de trabajadores empleados se presenta entre el mes séptimo y los siguientes 24 meses con una población de 500 trabajadores en promedio y en los últimos seis meses la población vuelve a bajar a 150 trabajadores. Esta población está constituida por empleados que laboran de manera directa para las empresas constructoras y los diferentes contratistas, clasificados en contratistas especiales, contratistas para equipos de edificios y contratistas para acabos de edificios, tal y como se especifica en las páginas 5 y 6 del documento.

Grafico 5.

Participación de las empresas de la Construcción en Bogotá Según Número de trabajadores participantes en los proyectos de Construcción



Fuente: CAMACOL (a) 2010

Tabla 9.

Segmentación de las Empresas de la Construcción en Bogotá según N° de trabajadores en proyectos de construcción y N° de proyectos en Ejecución y Proyección.

Empresa	No de trabajadores en proyectos	Proyectos a más de 1 año
Constructora Bolívar	425	10
Marval SA	410	4
Constructora Colpatria	476	11
Ingeurbe	215	5
Cusezar	298	6
Amarilo SA	287	4
Soluciones Inmobiliarias	268	5
Mazuera	256	3
Coninsa Ramón H	198	3
AR Construcciones	135	4
Pedro Gómez y Cía.	105	3
Apiros Ltda.,	96	2
Prodesa	87	4
Creceer	50	3
Uraky	68	3
Urbanistika	72	4
Mandal	78	4
Metrourbana,	86	3
Praga	77	3
Oikos	69	4

Fuente: Análisis Propio sobre Estudios Camacol

2.3. Descripción de los Consumidores.

Son trabajadores que viven en situaciones precarias y no gozan de un buen salario, pocos de ellos tienen vivienda propia y escasos son aquellos que están afiliados a una Caja de Compensación Familiar y tienen salud o pensión. Botero Uribe, en su trabajo Situación

Socio Económica de los trabajadores de la Construcción, agrega "...La mayoría de los trabajadores de la construcción son hombres y mujeres entre los 20 y los 40 años de edad, casados, con hijos menores e inmigrantes de zonas rurales. Sin embargo, existen muchos que empiezan esta labor desde los 15 años. Se estima que los trabajadores de la construcción a la edad de 25 años han escalado al puesto de oficial de segunda y después de los 30 años, obteniendo el título de maestro. Finalmente a la edad de 45 años, termina su edad productiva pues son escasamente contratados por las empresas de la construcción. Su tercera edad empieza desde muy temprano y su esperanza de vida es sólo de 55 años debido a su situación de vida, un régimen alimentario inadecuado y deterioro físico por el arduo trabajo.

Los consumidores hacen referencia a los empleados de las empresas contratantes del servicio (construcción, industrias, etc.,) los cuales determinan la caracterización del producto (menú).

Entre los factores que afectan la planeación del menú en un servicio de alimentación por parte de los consumidores están:

1. Factores de la clientela
 - a. Factores socioculturales:
 - Hábitos alimentarios
 - Preferencias
 - Motivación:: Hambre y /o apetito,
 - b. Necesidades Nutricionales
2. Factores s Internos
 - a) Locales y equipos
 - b) Capacidad de producción
 - c) Presupuesto
 - d) Tipo y estilo de servicio
3. Factores externos
 - a) El clima y las estaciones

- b) Disponibilidad de Alimentos
- c) Regulaciones oficiales

2.4. Estudio de mercado.

Recolección de la Información para el cálculo de mercado.

La recolección de la información se realizó mediante fuentes primarias, abordando de manera directa el mercado objetivo, las empresas constructoras que desarrollan importantes proyectos en la ciudad de Bogotá. Se utilizaron dos metodologías:

Observación directa: Inicialmente se localizaron a las personas encargadas de cada uno de los proyectos adelantados por las diferentes empresas constructoras y finalmente se tuvo contacto personal con cada una de ellas, obteniendo información clave como ubicación de los proyectos, tipo de construcción, número de obreros por cada proyecto, proveedores actuales, preferencia de productos consumidos, duración de cada proyecto.

Estas visitas se realizaron desde octubre de 2011 en Bogotá a empresas como Ingeurbe, Constructora Colpatria, Constructora Bolívar, Amarilo, Soluciones Inmobiliarias, Marval, Coninsa, AR Construcciones, Coninsa Ramón H, Pedro Gómez y Cía. entre otras.

Se utilizó también la modalidad de encuesta on-line en la página Web e-encuesta.com

Determinación del Tamaño de la Muestra.

Según datos encontrados en la Cámara de Comercio de Bogotá, y de acuerdo a la clasificación por el código CIIU, en la ciudad existen 53 empresas constructoras inscritas, en las cuales se aplicaron 96 encuestas. Esta información fue suministrada por ejecutivos

comerciales y analistas de venta de la sede de la Cámara ubicada en la avenida calle 26 No 68D - 35

Tabla 10.

Fórmula para determinar el cálculo del tamaño de la muestra.

FORMULA CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$$

n =	tamaño de la muestra	?
t =	nivel de confiabilidad (96%)	1,96
p=	porcentaje de población que se estima aceptará el producto	96%
m=	margen de error	4%

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (1-94\%)}{(4\%)^2}$$

$$n = \frac{0,15366}{0,0016} = 96 \text{ encuestas}$$

Fuente: Lara María E. (diciembre 2011). Como calcular el tamaño de una muestra

Para la aplicación de las 96 encuestas se utilizaron bases de datos consultadas en la Cámara de Comercio de Bogotá Sede Calle 26 e información tomada de revistas especializadas en el sector de la construcción. Posteriormente, se contactó a los directores de obra de cada empresa para solicitarles contestar la encuesta, teniendo en cuenta que son ellos quienes tienen la mayor responsabilidad en garantizar que se tenga el servicio de alimentación en cada proyecto.

Por la información recolectada de las encuestas y visitas en campo se tiene la evidencia estadística que el 96% de la población objetivo acepte tomar el servicio de alimentación con un empresa como SALYSER, quien a su vez ofrece a las empresas constructoras respaldo en sus programas de bienestar y beneficios nutricionales y de calidad a los trabajadores.

Análisis de Datos

La encuesta fue enfocada a obtener información sobre las necesidades, modalidades, las preferencias, y demás aspectos relacionados con la prestación del servicio de alimentación en las empresas constructoras. Los fundamentos principales para dicho enfoque se sustentan en las siguientes razones:

1. Realización de visitas a las diferentes empresas constructoras entrevistando a empleados de diferentes niveles de la estructura organizacional.
2. Por asesoría de un experto que conoce de manera amplia y directa el servicio de alimentación en las constructoras.
3. Porque se necesitaba corroborar la información suministrada por el asesor en las entrevistas que se realizaron durante las visitas a las empresas constructoras.

Con el propósito de validar la información obtenida en las diferentes entrevistas realizadas en las vistas, se aplicó la encuesta on-line en la página Web e-encuesta.com, obteniendo los siguientes resultados:

Consolidado Gráficas Preguntas Encuesta

Gráfico 6.

Pregunta 1.

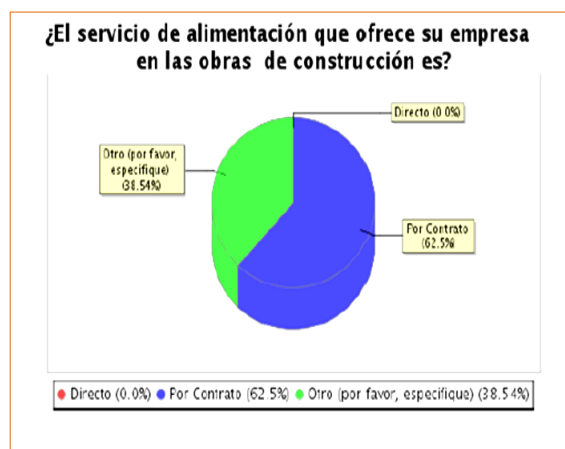
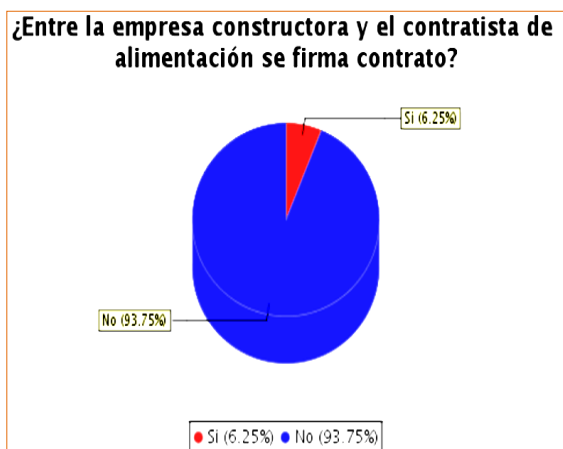


Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

De las 96 personas encuestadas el 91.67% manifiesta que la alimentación en las obras si es una necesidad prioritaria, sólo el 8.33% no ven este servicio como algo primordial y lo remplazan por alimentos ligeros o comidas rápidas.

Gráfico 7.

Preguntas 2 y 6.

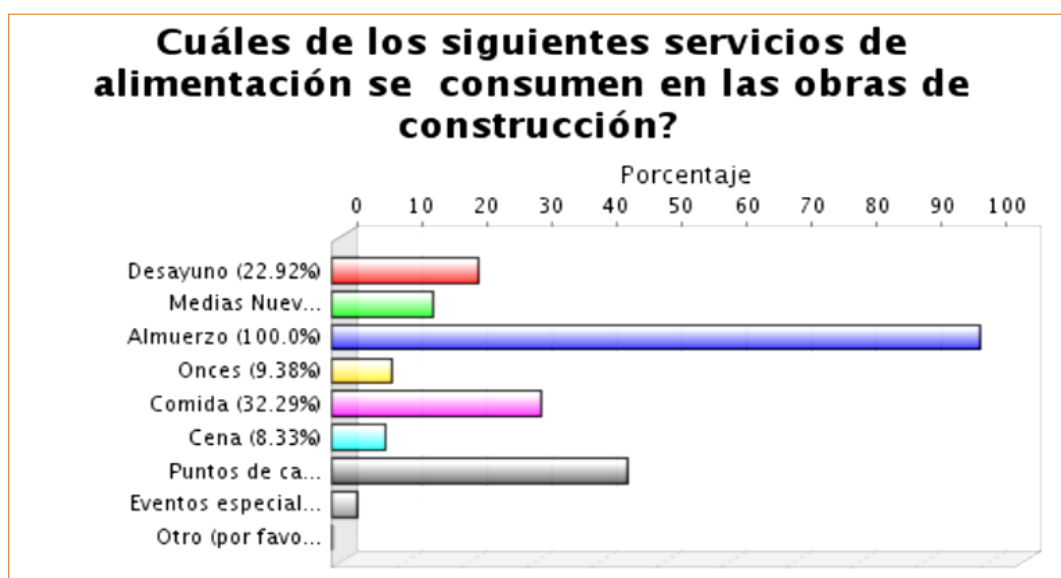


Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Se determina que el 62% del servicio de alimentación es por contrato, pero no de forma escrita, sino por acuerdo y/o convenios verbales y el 38% restante lo hace con referidos o recomendados; sólo el 6,25% de las empresas tienen un contrato firmado, lo que demuestra la alta informalidad manejada en el sector de la construcción con sus proveedores de alimentos, reflejando que el 93.75% del servicio es suministrado por personas naturales.

Gráfico 8.

Pregunta 3.



Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

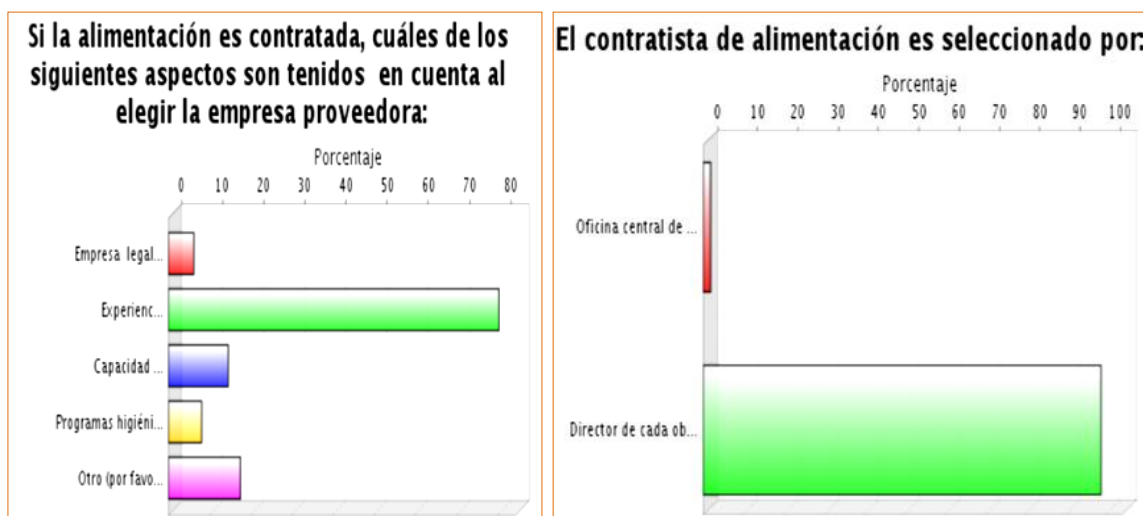
Durante las visitas realizadas a las diferentes empresas constructoras y algunos de sus proyectos en Bogotá no se encontró la presencia de grandes empresas prestadoras del servicio de alimentación, al contrario se pudo evidenciar que este es suministrado por personas naturales; esto mismo lo corrobora la encuesta con un porcentaje del 100%.

Se encuentra también que las empresas demandan los servicios suministrados así: a) almuerzos 100%, b) puntos de café 45%, c) comidas 32.39%, d) desayunos 22.92%, e) medias Nueves 15.62%, f) onces 9.38% y g) cenas 8.33%. Se comprueba que todas las empresas requieren el servicio de almuerzos, razón por la que el proyecto se desarrolla

sobre esta necesidad, seguido de los puntos de café y las comidas, estas son demandadas en altas temporadas y, en menores proporciones de consumo, se tienen los desayunos complementados con las medias nueves y por último se observa que las onces y las cenas son consumidas en épocas pico del ciclo de la obra.

Gráfico 9.

Preguntas 4 y 5.



Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Otro aspecto que se pudo determinar es que en un 98,96% la elección del contratista de alimentación la realiza el director de cada obra en cada proyecto, sólo en un 2,08% esta selección la realiza la oficina central de la empresa constructora, y el aspecto que más tienen en cuenta es la experiencia comprobada representada en un 80,21%, seguido de otros aspectos como la flexibilidad en los horarios de servicio y capacidad de reacción ante eventualidades de las épocas pico de cada proyecto con un 17,71%, le sigue la capacidad de inversión en el casino con un 14,58% y en menores porcentajes aparecen: Programas higiene 8,33% y Empresa formal y legalmente constituida con el 6,25%, lo que demuestra que se tiene una gran probabilidad de llegar a explorar este mercado con estos aspectos

ofrecidos como valores agregados que beneficiarían a los trabajadores del sector de la construcción en términos de bienestar y tranquilidad.

Gráfico 10.

Pregunta 7.



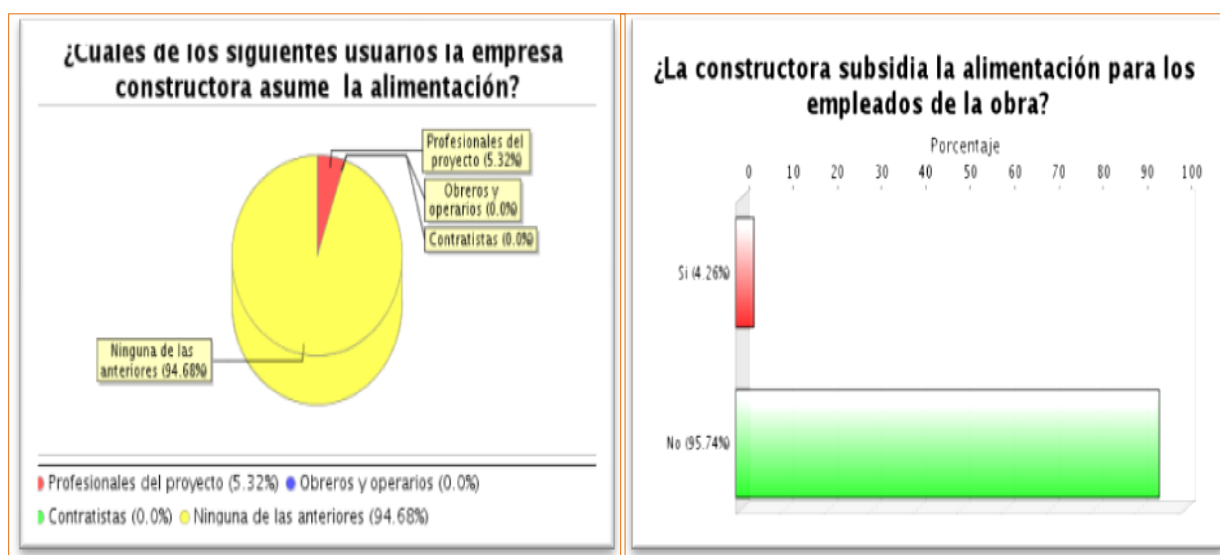
Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Al preguntar sobre los valores agregados que les gustaría tener en el servicio de alimentación aparecen las tarifas diferenciales para funcionarios de la constructora en un 70,21% de importancia, seguido de puntos de café en las oficinas de la obra con un 67,02% y en menores proporciones los menús nutricionalmente balanceados con un 35.11% y una oferta de productos con alto contenido nutricional con un 32,98%, estos dos últimos aspectos demuestran que el sector de la construcción ha empezado a evolucionar en términos de calidad de la alimentación, rompiendo el paradigma de que las grandes porciones son lo único importante al momento de alimentarse, lo que corrobora que una empresa como SALYSER puede ser una alternativa viable para suplir estas nuevas necesidades en el sector de la construcción, reflejadas en calidad de vida de sus trabajadores.

Adicionalmente SALYSER mantendrá las tarifas diferenciales y los puntos de café como parte de los valores agregados del servicio, con base en las necesidades identificadas en el mercado.

Gráfico 11.

Preguntas 8 y 9.



Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

En las grandes empresas colombianas es común aún evidenciar que estas subsidian total o parcialmente la alimentación de sus empleados, sin embargo al indagar sobre este tema en el sector de la construcción, encontramos que sólo el 4,26% de las empresas tiene dentro de sus políticas de bienestar este beneficio y es sólo para los profesionales de los proyectos de construcción quienes representan un 5,32% de los trabajadores, situación que impacta de manera importante y desfavorable la probabilidad de que la totalidad de los trabajadores tomen el servicio de alimentación en el mismo lugar de trabajo y asumiendo el riesgo de que busquen otras alternativas.

Gráfico 12.

Pregunta 10.

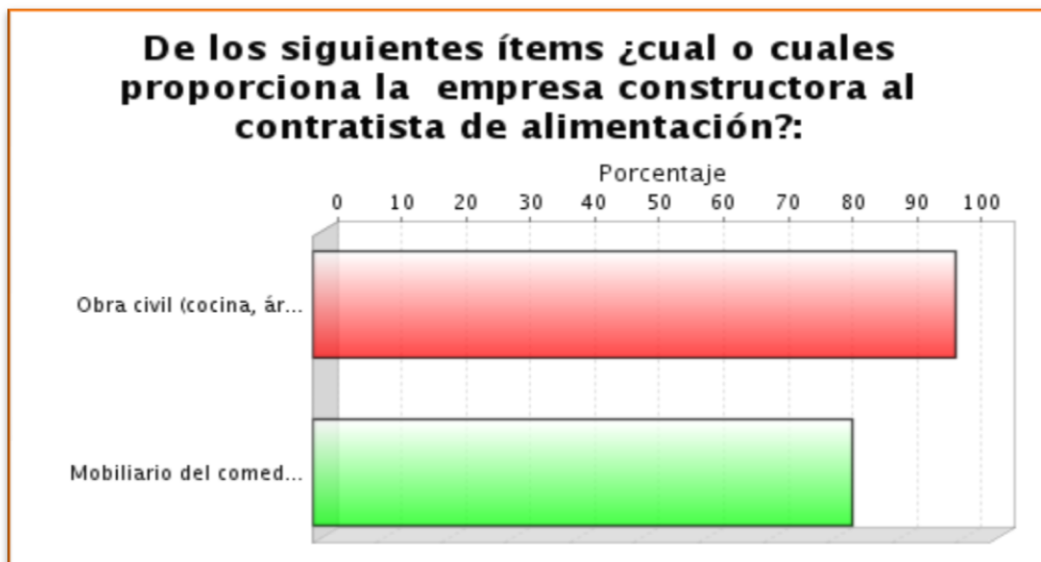


Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Al indagar sobre la recuperación de cartera, se preguntó si la empresa constructora apoya al contratista de alimentación, para que ningún contratista de obra se retire del proyecto sin pagar los consumos realizados en el casino se encontró que en un 94.68% no se tiene este respaldo, solo el 5.32% lo hace pero de una manera informal, es decir, no existe un documento o acuerdo escrito al respecto, lo que dificultaría el recaudo de los ingresos, situación de alto riesgo para el negocio.

Gráfico 13.

Pregunta 11.



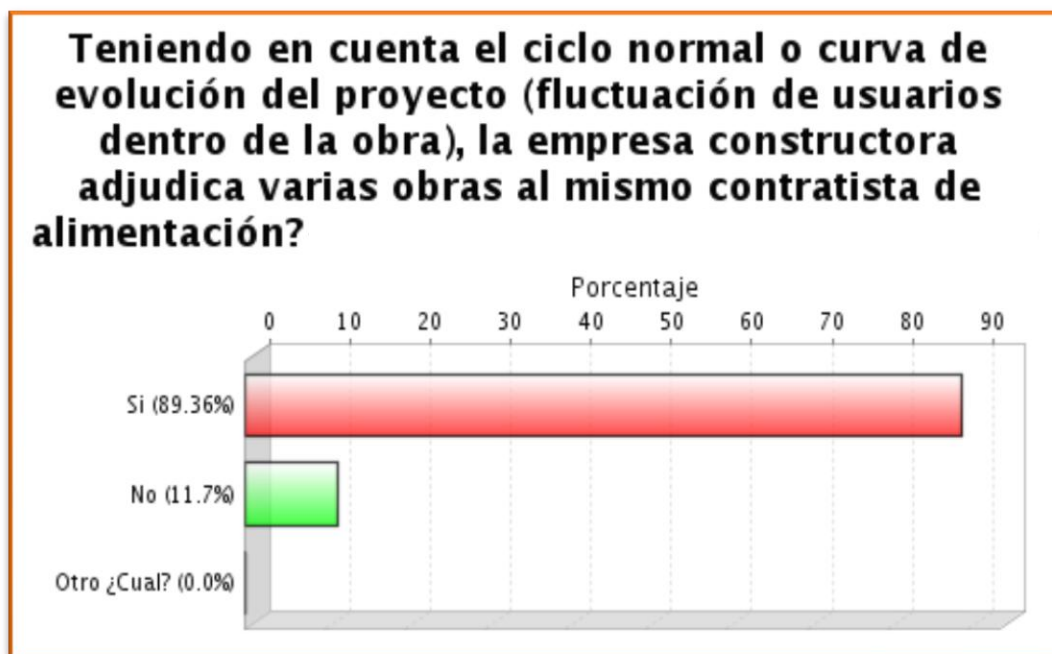
Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Un aspecto relevante y favorable para la empresa prestadora del servicio de alimentación, es que se pudo comprobar que esta no debe incurrir en gastos de adecuaciones de infraestructura y/o construcción de planta física tanto para producción como para la prestación del servicio, dado que la empresa constructora entrega el sitio con estos espacios listos para la instalación de equipos y dotados de agua y luz eléctrica. De igual manera ocurre con el mobiliario en los comedores, puesto que ellos construyen grandes bancas y mesones de concreto donde se sientan sus colaboradores a tomar los alimentos.

Por lo tanto, dentro del proyecto no es necesario estimar un rubro de inversión para estas adecuaciones, favoreciendo la viabilidad y puesta en marcha del servicio, pudiendo trasladar estos recursos hacia otras necesidades del proyecto.

Gráfico 14.

Pregunta 12.

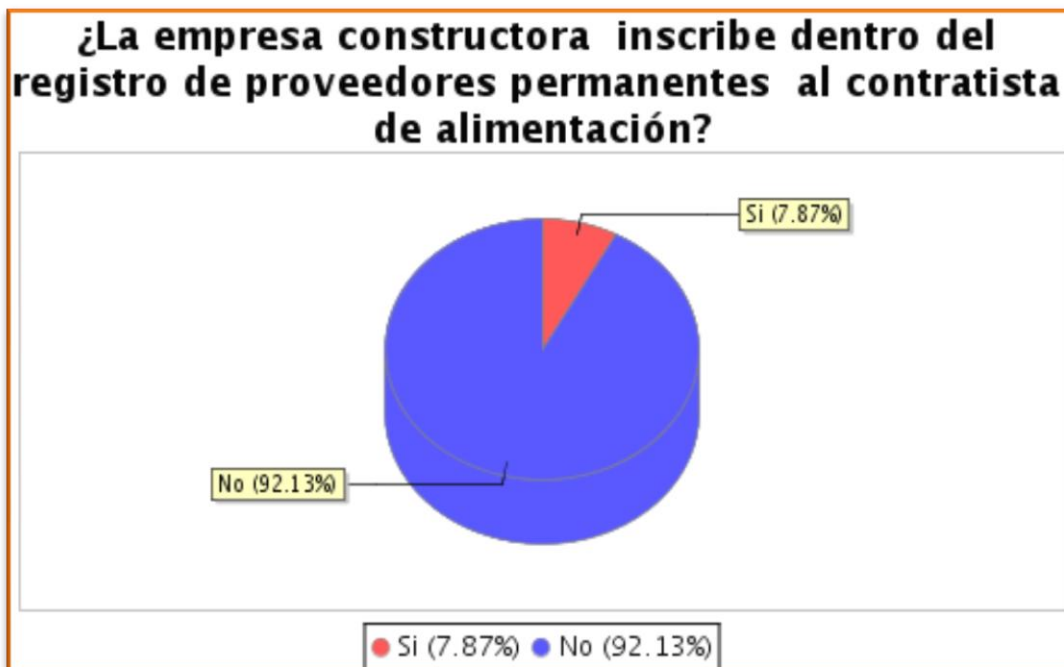


Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Para determinar la permanencia de la empresa como prestadora del servicio de alimentos en el sector de la construcción, es indispensable que una vez vaya terminando el ciclo evolutivo de una obra, se vayan adjudicando otros nuevos contratos, y esto se pudo comprobar, tal y como lo demuestra la anterior gráfica, donde el 89.36% contestó que en efecto se adjudican varios proyectos a un solo proveedor del servicio de alimentos.

Gráfico 15.

Pregunta 13.



Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

El anterior resultado demuestra claramente que a las empresas constructoras no les interesa hasta ahora tener al proveedor del servicio de alimentos, dentro del listado de proveedores prioritarios para el desarrollo de su actividad económica, no obstante existe un 7,87% que ya considera importante este servicio dentro de la cadena de valor; no obstante se espera que con el trabajo de sensibilización por parte de Salyser sobre la importancia de contratar con una empresa legalmente constituida y con las exigencias de parte del gobierno Nacional sobre la RSE, se espera que más empresas consideren el tema como una prioridad para sus negocios.

La respuesta a la pregunta número 14 es de gran importancia para Salyser, dado que se puede ver claramente no existe presencia de grandes empresas colombianas y/o multinacionales haciendo presencia en el sector de la construcción, lo cual representa una gran oportunidad de negocio sostenible en el mediano plazo.

Gráfico 16.

Pregunta 14.

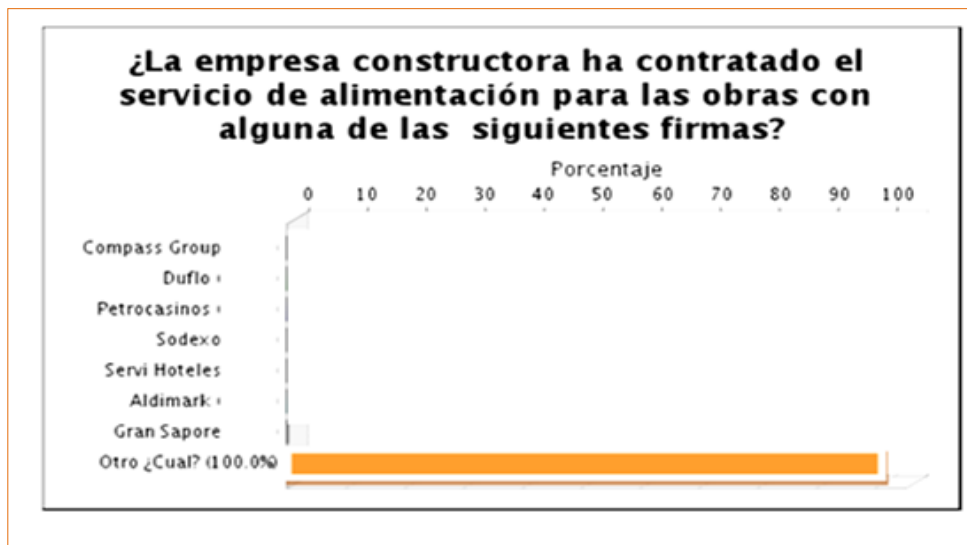
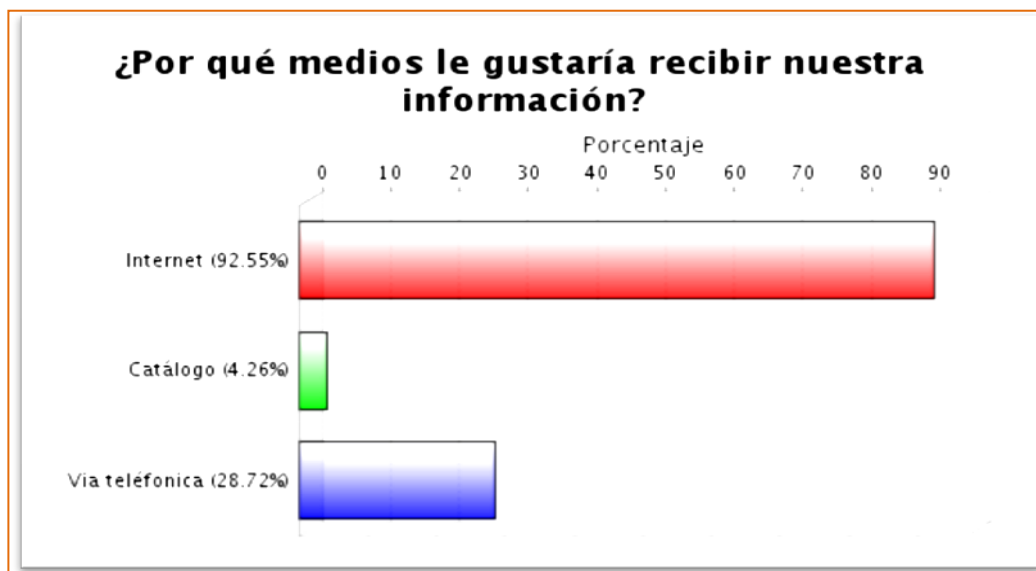
Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Gráfico 17.

Pregunta 15.

Fuente: La Autora (2012) con información consolidada en <http://www.e-encuesta.com>

Al investigar sobre los medios por los que les gustaría recibir la información encontramos que un 92.55% prefiere que la información inicial como presentación de la empresa y los servicios a ofrecer se realice por internet, el 28.72% manifiesta que prefiere recibir esta información por teléfono y el 4.26% prefiere las presentaciones impresas o por catálogos. En las visitas realizadas se pudo establecer que posterior a esta actividad, los directores de obra prefieren que la aclaración de inquietudes sea realizada de manera personal en cada uno de los proyectos de construcción. En esta pregunta los participantes tenían la opción de seleccionar varias alternativas, por lo cual los porcentajes no suman el 100%.

3. Análisis De La Competencia

El análisis realizado en el sector, demuestra que la competencia de SALYSER en su gran mayoría son personas naturales que en una mínima proporción se encuentran como empresas legal y formalmente constituidas, estos proveedores tienen un mínimo cumplimiento de requisitos legales y organizacionales, se pudo constatar que sus trabajadores están afiliados al SISBEN, por lo cual no tienen un contrato formal de trabajo.

El servicio de alimentación prestado por ellos se hace bajo su cuenta y riesgo por no contar con un contrato formalmente realizado con la constructora y también adolecen del respaldo de la empresa constructora para garantizar la recuperación de su cartera generada por los contratistas de la obra. También se pudo establecer que son habitualmente escogidos por los directores de obra.

No fue posible precisar cifras reales de recaudo, dada la informalidad de su operación, lo que sin embargo, se pudo establecer fue el precio de venta de su principal servicio ofrecido, el almuerzo, con un valor de \$3.800.

El sector de alimentación institucional, al cual pertenecería SALYSER está compuesto por empresas cuya actividad es brindar servicios de atención alimentaria a empresas petroleras, de aviación, clubes y minería. Las principales empresas en 2011, según la revista La Nota, especializada en este subsector aparecen discriminadas en el cuadro 2. Es de anotar que ninguna de estas empresas brinda sus servicios en el sector de construcciones.

Cuadro 2.

Principales empresas del Sector de de Alimentación Institucional

Año 2011 Miles de pesos

Empresas	Ventas	Lugar	Sector Atendido
Compass Group Proveemos	\$107,651.84	Bogotá	Petróleos
Catering de Colombia	\$57,970.52	Bogotá	Petróleos
Salamanca Alimentación	\$37,842.82	Barranquilla	Líneas aéreas
Servicios Daza	\$34,553.09	Bogotá	Líneas aéreas
Petrocasinos	\$26,200.95	Bucaramanga	Petróleos
Health Food	\$25,290.16	Bogotá	Petróleos
Catering PCA	\$24,380.19	Bogotá	Líneas aéreas
Mauro's Food	\$23,748.20	Bogotá	Petróleos
Aerodelicias	\$21,948.04	Bogotá	Líneas aéreas

Fuente: Revista La Nota (2012)

4. Plan De Mercadeo

4.1. Concepto del producto.

SALYSER enmarca su actividad en el sector económico de servicios, y según la clasificación CIIU se encuentra en el código industrial 552 que corresponde al “Expendio de Alimentos Preparados en Sitio de Venta” y de manera específica en el Suministro de Alimentación Institucional en los casinos de las obras de construcción en dos modalidades:

1. Platos elaborados por la empresa en sitio
2. Alimentos procesados, bebidas y snacks suministrados por terceros.

El producto que SALYSER ofrece debe garantizar una variedad de alimentos saludables que satisfaga tanto las actuales como las futuras necesidades del mercado objetivo, partiendo de la ventaja comparativa que generan tanto los métodos limpios de producción para los alimentos institucionales, como los beneficios de todos aquellos alimentos que favorecen el desarrollo de una vida sana. Alimentos con menor contenido de grasas sólidas, bajo contenido en glúcidos simples, elevada fibra y contenido de vitaminas y minerales, entre otros, que comparados con los alimentos que actualmente se brindan representan atributos diferenciadores. Ver Tabla 12 en la página 78.

Como estrategia inicial se pretende identificar las preferencias en criterios de alimentación sana estableciendo menús que contemplen dietas saludables con los componentes calóricos para actividades que generan altos niveles de gasto de calorías y que están dentro de los parámetros de gustos de las personas vinculadas a las actividades de construcción.

Posteriormente se establecen las alianzas estratégicas con los diferentes proveedores los cuales han sido previamente estudiados y verificada su capacidad de calidad del producto,

precio y cumplimiento en entregas. La selección de proveedores permitirá cumplir con la demanda del mercado.

Se diseñara la página web, la cual además de tener información institucional y referente al catálogo de productos y servicios, será un espacio para que los consumidores puedan conocer los beneficios de la alimentación saludable, así como recetas e información relacionada con el fortalecimiento de hábitos saludables; dietas, etc. Igualmente la página web buscara Identificar los servicios complementarios que el consumidor percibe como valiosos.

Flujo de la Prestación del Servicio.

Gráfico 18.

Proceso comercial.



Fuente: La Autora (2012) Análisis propio

La gráfica anterior esboza el flujo de la etapa comercial cada vez que se identifica la necesidad del proveedor de alimentación en la empresa constructora y se procede a visitar al cliente, luego se realiza una visita a las instalaciones, se presenta la propuesta comercial y una vez adjudicado el servicio se procede a la firma del contrato.

Con antelación se contacta a los jefes de obra y se concreta una cita, durante la visita se presentan los beneficios del servicio y toda la logística de operación y de igual manera se hace ver al cliente potencial las ventajas de contratar con una empresa legalmente constituida la cual que se puede convertir en un aliado para sus planes y programas de bienestar.

Gráfico 19.

Flujo del Servicio de alimentación



Fuente: La Autora (2012) Análisis propio

Firmado el contrato, se procede a la realización de todas las actividades en las etapas del alistamiento, preparación y prestación del servicio hasta llegar al cliente objetivo,

culminando con el servicio post-venta. Esto se ampliará en los siguientes apartados de este documento.

4.2. Estrategias de distribución.

La distribución se efectuara con base en los requerimientos de la empresa contratante, la cual normalmente determina el espacio físico para desarrollar la labor de comedores y coloca adicionalmente lo referente a mesas y sillas del servicio.

Participación permanente en eventos relacionados con el sector de la construcción.

4.3. Estrategias de precio.

Los precios del negocio son muy ajustados, se establece un modelo de premisas básicas identificando claramente los costos variables, costos fijos, capacidad de producción y margen de utilidad y así poder determinar el precio de venta y corroborar la viabilidad de la estrategia.

Los precios actuales aplicados por la competencia para el servicio más representativo son: a) \$.3800 almuerzo corriente de lunes a viernes y b) \$6.500 almuerzo especial sábados, domingos y festivos.

La informalidad de la competencia, condiciona a SALYSER a racionalizar sus costos para lograr estar al mismo nivel en precios de sus competidores, teniendo en cuenta que es una organización formal y legalmente constituida.

4.4. Estrategias de promoción.

SALYSER aplicará estrategias relacionales que permitan interactuar con los usuarios del servicio de alimentación, para identificar sus nuevas necesidades y poder generar propuestas de valor que lleven a su fidelización. Por ejemplo, se pueden organizar paneles de degustación de nuevos productos, donde los usuarios consumen estos alimentos y registran sus opiniones al respecto, para definir estrategias de promoción acordes a las expectativas de los clientes.

Como valor agregado se ofrecen puntos de café (su número depende del tamaño de la obra) gratuitos para los funcionarios de la empresa constructora asignados a la obra.

4.5. Estrategias de comunicación.

En cada punto operativo .exhibir en los comedores, con el logo de la empresa, mensajes con la Misión, Visión, principios y valores organizacionales, políticas de calidad.

Creación de la página web para la empresa y pautarla en revistas especializadas del sector de la construcción.

Participación permanente en eventos relacionados con el sector de la construcción.

4.6. Estrategias de Servicio.

Las principales estrategias del servicio son:

- Instituir comité de casino, con la participación activa de un representante de seguridad industrial de la empresa constructora, un representante de los contratistas de la empresa constructora y un representante de Salyser, para establecer las oportunidades de mejora y gestionarlas.
- SALYSER será líder de los servicios de alimentación institucional para empresas de la construcción implementando todos los avances en procedimientos técnicos y administrativos, dignificando la alimentación de los operarios y funcionarios que participan en las obras de construcción de vivienda.
- Responder las quejas, reclamos y solicitudes de información de los clientes en un lapso no mayor a 24 horas.
- Ser un aliado estratégico en las situaciones en que la empresa constructora tenga que alargar sus jornadas de trabajo a horarios no habituales.
- Disponibilidad permanente de productos procesados, que no se preparan en sitio.

Tabla 11.

Costos de las Estrategias de Mercado

Costos estrategias de Mercado Año 1	
Visitas a clientes	\$ 1.000.000
Publicidad	\$ 1.000.000
Pagina web	\$ 2.000.000
	\$ 4.000.000

Fuente: Datos obtenidos mediante cotizaciones “Publicidad Kike Romero”

Estos costos son para cada año de operación, los cuales incluyen las visitas a los clientes, cortesías, transportes, mantenimiento de la página web y actualización de todo el material publicitario para cada punto de operación

SALYSER enfoca su estrategia de venta para cautivar al cliente aprovechando todos los momentos de verdad que se presenten mediante el contacto permanente y basará sus ventajas competitivas en los siguientes aspectos:

1. Evidenciar la diferenciación de la empresa en la elaboración de productos con estándares de calidad garantizados a los clientes bajo la normatividad legal vigente.
2. Ofrecimiento de ciclos de menús nutricionalmente balanceados, con variedad, de acuerdo a las necesidades generadas por la actividad de los usuarios
3. Aplicación de encuestas de manera directa a los clientes para medir la aceptación del servicio e identificar las oportunidades de mejora y necesidades de los clientes y poder ofrecer alternativas que cubran esas expectativas.
5. Incorporación de una empresa con planes y programas de bienestar laboral y responsabilidad social, identificados con las políticas de las empresas constructoras.

En resumen, la empresa enfocará su estrategia de venta de manera directa, presentando un portafolio con todos sus servicios; evitándole al cliente salir a buscar proveedores del servicio de alimentación institucional.

5. Proyección De Ventas

Proyección de Ventas y políticas de Cartera. Los resultados de la encuesta y las visitas realizadas a cada empresa, se constituyen en insumo fundamental para la proyección de ventas, mostrando que se tienen obras que van desde 50 obreros hasta 380, también se tuvo en cuenta la curva de cada obra, es decir, que esta normalmente comienza con un número mínimo de trabajadores, llega a su máximo de utilización de mano de obra y al final del proyecto vuelve a disminuir el número de obreros.

En detalle, el estudio demostró que al comenzar un proyecto de construcción se puede emplear alrededor de unos 280 trabajadores entre trabajadores directos y contratistas de

obra, y se estima que de este número, toman los servicios de alimentación alrededor de 250 personas, a partir del séptimo mes y hasta el mes 30 es cuando el proyecto alcanza su máxima utilización de mano de obra, dado que el proyecto está en un 80% de su culminación y es este tiempo se concentran alrededor de 500 empleados, y los últimos seis meses, donde los trabajos de la obra se centran en los acabados y la utilización de mano de obra baja a unas 150 personas aproximadamente.

Teniendo en cuenta este ciclo de vida de las obras de construcción y su tendencia de permanencia en el tiempo, se infirió que esta será la demanda más cercana a la realidad y de otro lado, también con la información recolectada con jefes de obra y algunos proveedores actuales del servicio de alimentación se estimó que el número de servicios promedio mensuales es de 300.

Tabla 12.

Proyección de Ventas Año 1

VENTAS AÑO 1							
MES	# SERVICIOS Tipo 1	# SERVICIOS Tipo 2	VR.UNIT Tipo 1	VR.UNIT tipo 2	VR.TOTAL Tipo 1	VR.TOTAL Tipo 2	TOTAL VENTA
MES 1	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 2	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 3	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 4	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 5	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 6	5000	400	3.800	6.500	19.000.000	2.600.000	21.600.000
MES 7	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
MES 8	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
MES 9	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
MES 10	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
MES 11	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
MES 12	10000	1000	3.800	6.500	38.000.000	6.500.000	44.500.000
TOTAL	90000	8400			342.000.000	54.600.000	
VENTA ALMUERZOS							\$ 396.600.000
VENTA DESAYUNOS							\$ 7.200.000
VENTA CONTADO							\$ 9.600.000
TOTAL VENTAS 2012							\$ 413.400.000

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

La tabla doce ilustra la proyección de ventas para un solo proyecto, durante el primer año alcanzando los \$ 413 millones de pesos, luego en el segundo año crecen las ventas a los 550 millones de pesos y en el último año vuelven a bajar, teniendo en cuenta que ya está culminando el proyecto de construcción, llegando alrededor de los 350 millones de pesos.

SALYSER establece como política de cartera para los contratistas de obra 15 días de plazo y para las empresas constructoras 30 días de plazo, teniendo en cuenta que la empresa requiere de una recuperación de cartera rápida que le genere un flujo de caja permanente y de otro lado se opta por esta política dada la naturaleza de las actividades propias en las obras de construcción dadas por la ciclicidad del pago de la nómina.

La política de pago de proveedores se establece a 45 días para los cárnicos, frutas y verduras y 60 días para proveedores de abarrotes, previendo que ya se haya realizado la recuperación de cartera con la empresa contratante. Se manejarán solicitudes de pedidos semanales para trabajar políticas de inventarios bajo las premisas de disponibilidad de materias primas y no acumular inventarios que causan gastos administrativos y financieros, es decir se administra disponibilidad de insumos y no inventarios.

6. Plan Introducción Al Mercado

Alternativas de Comercialización. Por lo investigado en el mercado y teniendo en cuenta la experiencia profesional de los accionistas en la prestación de servicios de alimentación, se determina comercializar de manera directa visitando las empresas que requieren el servicio.

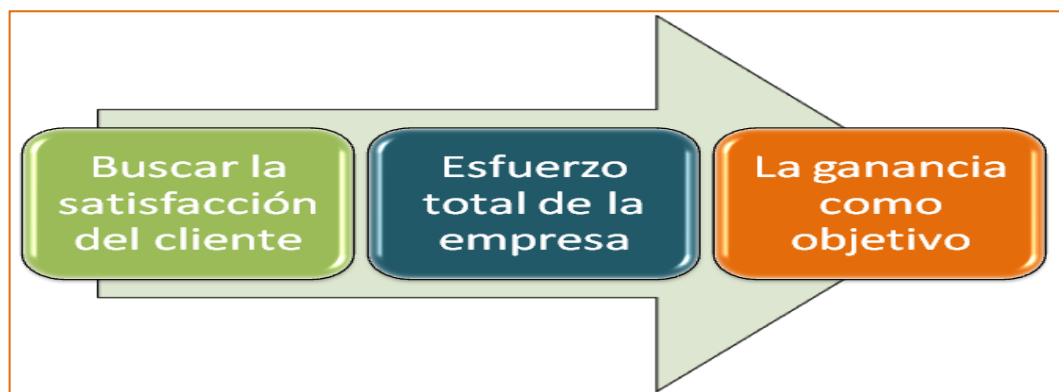
Para penetrar en el mercado se hace la clasificación de las empresas por medio de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, revistas especializadas, recorridos zonales, referidos y de manera virtual, seguidamente se contacta telefónicamente a la

empresa para saber quién es el responsable del servicio de alimentación, se ofrece el servicio detallando todas las bondades y beneficios y si tiene aceptación se envía la propuesta por correo electrónico, de requerirse el servicio se concretan visitas a cada obra y por último se tiene una cita con el director de obra de cada proyecto para obtener todos los detalles de las necesidades del cliente y puesta en marcha del servicio.

Aprovechando las formas modernas de comercialización, se implementará la página web como soporte, facilitando la comunicación con los clientes.

Gráfico 20.

Concepto de Comercialización para SALYSER



Fuente: La Autora (2012) Análisis propio

SALYSER basa su enfoque de comercialización, encaminando todos sus esfuerzos a la satisfacción total de sus clientes, recibiendo a cambio las ganancias esperadas para el negocio, con la racionalización óptima de recursos, altos estándares de calidad, servicio al cliente personalizado y constante, cumpliendo siempre la propuesta de valor a sus clientes y grupos de interés.

V. Aspectos Técnicos

1. Ficha Técnica Del Producto O Servicio

Tabla 13.

Ficha Técnica del Servicio.



Suministro de Alimentos y Servicios **SALYSER S.A.S**

Tipo de Servicio:	Servicio de Alimentación Institucional preparada en sitio de Venta
Cliente:	Empresas del sector de la construcción
Modalidades:	Desayunos, medias nueves, almuerzos, onces, comidas y cenas.
Tiempo de Entrega:	Inmediato
Valor Unitario	\$3.800 Almuerzo Corriente \$6.500 Almuerzo Especial
Condiciones de Pago:	15 días para Contratistas y 30 días para empresas constructoras

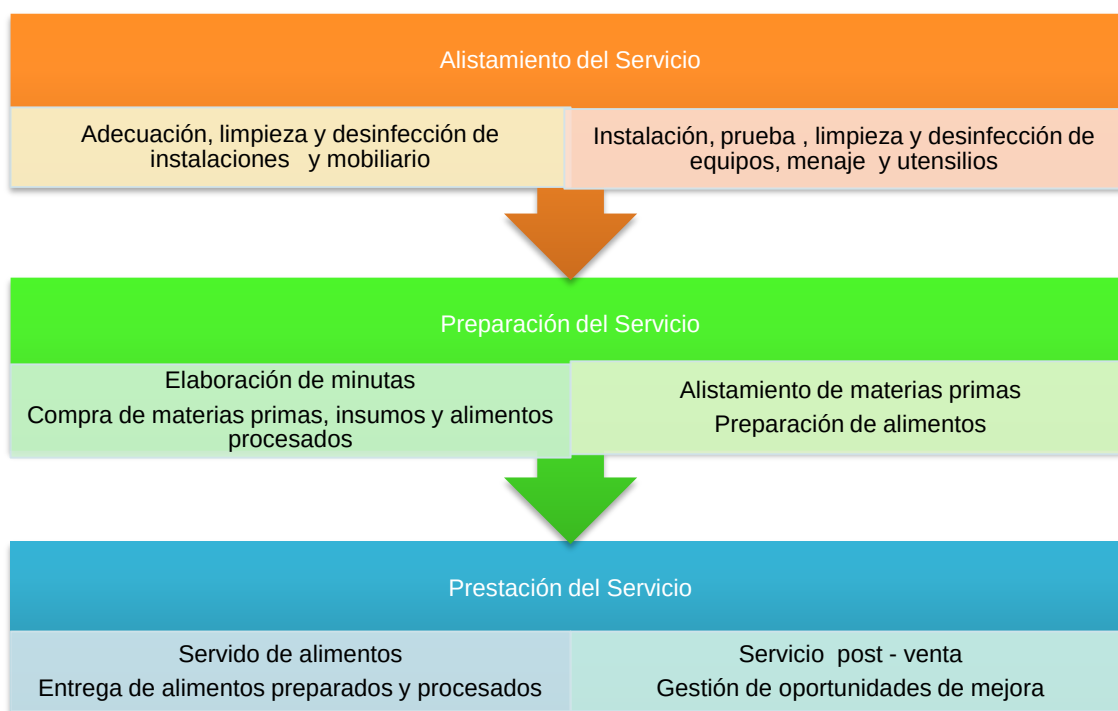
Fuente: La Autora. (2012) Resultados Investigación en Campo

La tabla 13 ilustra el tipo de servicio que presta la empresa, el sector al que está dirigida en un inicio, las modalidades de servicio que ofrece, para este caso servicio de desayunos, medias nueves, almuerzos, onces, comidas y cenas, también ilustra el tiempo de entrega de los diferentes servicios, los valores unitarios y las condiciones de pago para los diferentes servicios ofrecidos, con el fin de describir de manera puntual y breve los aspectos claves del servicio ofrecido.

2. Descripción Del Proceso

Gráfico 21.

Flujograma del Proceso de Prestación del Servicio



Fuente: La Autora (2012) Análisis Propio

La gráfica 21 nos detalla el ciclo del servicio con sus diferentes etapas, hasta entregar el producto final al cliente y monitorear su aceptación.

Al final se establece la gestión de las oportunidades de mejora, tomando como insumo primordial las quejas, opiniones y sugerencias de los clientes, las cuales se gestionan en el ciclo de mejora operativo o de gestión operativa, dado que es allí en el día a día en donde se evidencian las desviaciones y se establecen los correctivos inmediatos de forma sistemática, sencilla y eficaz enfocados en la satisfacción del cliente y en la propuesta de valor de la empresa convirtiendo la mejora continua en una oportunidad para la organización.

3. Necesidades Y Requerimientos

Para la prestación del servicio se requieren equipos, materias primas e insumos, menaje y utensilios por cada contrato con las siguientes especificaciones:

Tabla 14.

Equipos Requeridos.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
EQUIPOS				
ESTUFA ENANA A GAS	UND	2	250000	500000
ESTUFA 4 PUESTOS A GAS	UND	1	600000	600000
ESTUFA CON PLANCHA	UND	1	700000	700000
ESTUFA DE MESA DE 2 PUESTOS	UND	2	200000	400000
LICUADORA INDUSTRIAL	UND	1	1000000	1000000
LICUADORA CASERA	UND	1	120000	120000
HORNO MICROONDAS	UND	1	200000	200000
NEVERA DE REFRIGERACIÓN	UND	3	0	0
CONGELADOR	UND	1	0	0
CILINDRO DE GAS 100 LB	UND	4	100000	400000
SUBTOTAL				\$ 3.920.000

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

Este es el requerimiento de equipos para una operación con una prestación en promedio de 300 servicios. Se aclara que los equipos de refrigeración y congelación no tienen valor unitario, teniendo en cuenta que estos los suministran los proveedores de bebidas refrescantes y gaseosas.

3.1. Materias Primas y Suministros

De acuerdo a la minuta patrón y al ciclo de menús se planea la producción y la solicitud de materias primas.

Tabla 15.

Minuta Patrón para un Almuerzo, Comida y/o Cena

MINUTA PATRÓN		
COMPONENTES	GRAMAJE	UNIDAD DE MEDIDA
Sopa	250	Centímetros cúbicos
Proteína sin hueso en crudo	80	Gramos
Proteína con hueso en crudo	150	Gramos
Cereal (Arroz) en cocido	120	Gramos
Principio en cocido	80	Gramos
Farinaceo en cocido	100	Gramos
Ensalada fresca servida	70	Gramos
Jugo natural	1 vaso	7 Onzas
Postre	30	Gramos

Fuente: La Autora. (2012) Resultados de Investigación en Campo

Esta minuta patrón que está diseñada con los requerimientos nutricionales adecuados a las necesidades de los trabajadores de las empresas constructoras, se trabajan los gramajes, requerimientos y costos de materias primas. ⁴Información construida tomando como base la tabla Composición de Alimentos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Tabla 16.

Costeo de la Minuta para Almuerzo, Comida y/o cena.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
ACEITE X 19 LITROS	UND	4	4297	17188
AJONJOLÍ	KL	0,4	18000	7200
AZÚCAR REFINADA BLANCA	KL	8	2105	16840
PANELA X KILO	KL	1,5	2170	3255
PASTA SPAGUETTI AL HUEVO	KL	6	4063	24378
POLLO ALAS SIN COSTILLAR	KL	14,5	5000	72500
RES PECHO	KL	23	8000	184000
BOLSA PARA BASURA TIPO INDUSTRIAL	UND	2	383	766
VASO DESECHABLE 7 ONZAS	UND	300	22	6600
TOMATE DE ÁRBOL	KL	16	2200	35200
ACELGAS	KL	1	990	990
APIO	KL	1	880	880
CEBOLLA LARGA	KL	0,5	1550	775
ESPINACAS	KL	5	1600	8000
HABICHUELA	KL	4	2616	10464
LECHUGA	KL	10	1370	13700
PIMENTÓN	KL	0,5	2500	1250
RAICES CHINAS	KL	1	4500	4500
REPOLLO BLANCO	KL	3	660	1980
REPOLLO MORADO	KL	3	750	2250
TOMATE CHONTO	KL	10	1700	17000
CEBOLLA CABEZONA BLANCA	KL	2	1899	3798
PAPA CRIOLLA	KL	3	1900	5700
PAPA R12	KL	14	870	12180
PLÁTANO MADURO	KL	21	1700	35700
ZANAHORIA	KL	5	780	3900
ARRACAHA	KL	15	1650	24750
ARROZ SECO EXCELSO	KL	19	2500	47500
LECHE ENTERA BOLSA LITRO	KL	2	1618	3236
SERVILLETAS X 330 UNIDADES	KL	1	1500	1500
COCADA DE MARACUYÁ X 50 GRAMOS	UND	300	90	27000
VALOR TOTAL				\$ 594.980
CONDIMENTOS Y ADEREZOS 3%				\$ 17.849
GRAN TOTAL				\$ 612.829

Fuente: La Autora. (2012) Investigación de Campo, Central de Abastos Bogotá

Con este costo de materia prima y una venta sobre 300 servicios, podemos determinar lo siguiente:

Tabla 17.

Costo de Materia Prima.

		VR.UNITAR	VR.TOTAL
NÚMERO DE SERVICIOS	300	\$ 3.800	\$ 1.140.000
COSTO DE MATERIA PRIMA		\$ 612.829	\$ 612.829
PORCENTAJE DE COSTO MP			54%

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

El porcentaje de costo promedio esperado para la materia prima es del 54%, y se debe monitorear a diario para poder controlar sus desviaciones, asegurando las utilidades de acuerdo a lo presupuestado.

Instalación de Equipos e infraestructura: Es necesario tener en cuenta la instalación y prueba de equipos.

Tabla 18.

Instalación de equipos.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
INSTALACIÓN DE EQUIPOS				
INSTALACIÓN GAS	UND	1	300000	300000
CANDADOS	UND	5	120000	600000
CADENAS	UND	5	180000	900000
REJAS	UND	1	500000	500000
SUBTOTAL				\$ 2.300.000

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

Menaje y Utensilios: Se debe tener disponibles todo el menaje y utensilios requeridos para la preparación y distribución de los alimentos, tal y como lo veremos en la tabla 19.

Tabla 19.

Menaje y Utensilios.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
UTENSILIOS Y MENAJE				
OLLAS FONDOS	UND	2	200.000	400.000
OLLAS MEDIANAS	UND	12	50.000	600.000
OLLAS EXPRES 12 LTR	UND	2	180.000	360.000
SARTENES	UND	6	25.000	150.000
PAILA PARA FRITURAS	UND	2	150.000	300.000
PAILA ARROCERA	UND	2	250.000	500.000
CUCHARONES	UND	6	15.000	90.000
OLLETA GRANDE	UND	2	40.000	80.000
CUCHILLOS COCINA	UND	6	50.000	300.000
RECIPIENTES PLÁSTICOS	UND	30	20.000	600.000
PLATOS HONDOS	UND	1000	3.000	3.000.000
PINZAS CORTAS METÁLICAS	UND	12	3.000	36.000
PINZA PARA SPAGUETTI	UND	12	12.000	144.000
CUCHARAS DE SERVICIO	UND	15	8.000	120.000
TABLAS PARA PICAR	UND	12	60.000	720.000
BANDEJA CORONA	UND	300	6.000	1.800.000
PLATOS PANDOS	UND	1000	3.000	3.000.000
TENEDOR	UND	1200	1.200	1.440.000
CUCHILLOS	UND	1200	1.200	1.440.000
CUCHARA	UND	1200	1.200	1.440.000
POCILLO PORCELANA	UND	20	1.200	24.000
VASO CAMBRO	UND	10	3.500	35.000
BAJILLA 12 PTOS	UND	3	60.000	180.000
TINAS PLÁSTICO	UND	15	50.000	750.000
TINAS PLÁSTICAS CON TAPA	UND	15	60.000	900.000
ESPATULAS METÁLICAS	UND	10	5.000	50.000
ESPATULAS PLÁSTICAS	UND	10	5.000	50.000
GRECA DE 100 TINTOS	UND	3	220.000	660.000
VITRINAS PARA EMPANADAS	UND	2	400.000	800.000
THERMOS PARA TINTO	UND	15	100.000	1.500.000
ESCURRIDOR DE VERDURAS	UND	6	25.000	150.000
COLADOR CHINO	UND	2	170.000	340.000
COLADORES METÁLICO PARA JUGO	UND	6	30.000	180.000
CANASTILLAS PLÁSTICAS	UND	100	25.000	2.500.000
CANASTILLAS CERRADAS CON TAPA	UND	12	50.000	600.000
ESTANTERIA PLÁSTICA	UND	6	300.000	1.800.000
VITRINA EXHIBIDORA DE DULCES	UND	1	200.000	200.000
VENTILADR EXTRACTOR	UND	2	250.000	500.000
MOLINILLOS	UND	6	8.000	48.000
CARRO ESCURRIDOR	UND	2	200.000	400.000
MOLINO PARA CARNES	UND	2	200.000	400.000
CANECAS PARA BASURA	UND	12	70.000	840.000
LIMPIONES	UND	60	1.500	90.000
SUBTOTAL				\$ 29.517.000

Fuente: Cotización de Almacenes el Mayorista calle 17 No 65B - 31

4. Planes De Control De Calidad

SALYSER Fundamenta la producción de los alimentos y la prestación del servicio sobre planes y programas de calidad elaborados bajo la reglamentación legal vigente tales como el decreto 3075 de 1.997 que hace alusión a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y al decreto 60 de 2002.

5. Plan De Compras

La empresa ha empezado a desarrollar estrategia de alianzas comerciales con los siguientes proveedores, los cuales se relacionan en la tabla:

Tabla 20.

Proveedores de Alimentos.

Proveedor	Tipo	Productos	Dirección	Teléfono	e-mail
Balu Natural	Productor y comercializador	Frutas, verduras, pollo y huevos, hortalizas, conservas, panes y productos vegetarianos	Bogotá D.C., CLL 121 # 7 A - 33	6127490	balunatural@yahoo.com
Organic shop	Comercializador mayorista	Lácteos, quesos, mermeladas, pastas alimenticias, arroz, cereales, harinas, modificadores de leche, pan, galletas, snacks, salsas, sazónadoras, tofu, infusiones, té, café	Bogotá D.C., Carrera. 19 No. 93-90 local 101	31127051 59	http://organic.sa.net

Proveedor	Tipo	Productos	Dirección	Teléfono	e-mail
Agroindustria Tierra verde	Productor y comercializador	Cebolla Blanca, Café Orgánico, Hortalizas y Verduras, Lulo, Pepino Cohombro,.	Macheta, Cundinamarca Vereda Belén Km.14	7281650	Agroin98@yahoo.es
Frutas OM	Productor	Frutas naturales	Cl 80 46-115 Galpón 27 L-113 Itagüí, Antioquia	3611440	www.om.co.m.co
Frutalia de Colombia Ltda.	Productor	Bebidas de fruta	CL 63 21 25 Bogotá,	235 5304	www.frutaliacolombia.net

Fuente: La Autora. (2012) Investigación en Campo

Tabla 21.

Plan de Producción para un proyecto de construcción.

Plan de Producción				Plan de Producción			
Duración del Proyecto (36 meses promedio)				Duración del Proyecto (36 meses promedio)			
No Pax	250			No Personas	80		
Días promedio mes	20			Días promedio mes	5		
No servicios promedio mes	5000	30000		No servicios promedio mes	400	2400	
No Pax	500			No Personas	200		
Días promedio mes	20			Días promedio mes	5		
No servicios promedio mes	10000	240000		No servicios promedio mes	1000	24000	
No Pax	150			No Personas	50		
Días promedio mes	20			Días promedio mes	5		
No servicios promedio mes	3000	18000		No servicios promedio mes	250	1500	
Total servicios promedio		288000		Total servicios promedio		27900	
Tiempo	No Servicios día (Lunes a Viernes)			Tiempo	No Servicios día (Sábados)		
Primeros 6 meses	250			Primeros 6 meses	80		
De 6 a 18 meses	500			De 6 a 18 meses	200		
Últimos 6 meses	150			Últimos 6 meses	50		

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

En la tabla anterior se aprecia que cada proyecto tiene un tiempo de duración promedio estimado de 36 meses, donde su comportamiento es el siguiente:

1. El número de servicios de lunes a viernes durante los primeros seis meses se estima en 250 almuerzos por día, por 20 días hábiles en el mes, arrojando un total de 5.000 servicios mensuales y esta cantidad la proyectamos a seis meses para un total 30.000 servicios prestados en el período, teniendo como insumo la información recolectada durante la investigación en campo
2. El número de servicios de lunes a viernes a partir del séptimo mes y durante los siguientes 2 años se estima en 500 almuerzos por día, por 20 días hábiles en el mes, arrojando un total de 10.000 servicios mensuales y esta cantidad la proyectamos a 24 meses para un total 240.000 servicios prestados en el período.
3. El número de servicios de lunes a viernes durante los últimos seis meses se estima en 150 por día, por 20 días hábiles en el mes, arrojando un total de 3.000 servicios mensuales y esta cantidad la proyectamos a seis meses para un total 18.000 servicios prestados en el período.

En resumen se proyectan en total 288.000 almuerzos de lunes a viernes durante los 36 meses de cada proyecto. Esta proyección se realiza teniendo en cuenta el ciclo natural que se presenta durante toda la ejecución de cada proyecto, donde la mayor concentración de mano de obra se presenta a partir del séptimo mes hasta el mes veinticuatro y vuelve a disminuir en los últimos seis meses del proyecto.

Finalmente la proyección que se tiene para los días sábados es en total de 27.900 almuerzos durante los treinta y seis meses del proyecto.

Se debe tener en cuenta que en los años dos, y tres ingresan nuevos proyectos y el último está terminando en el año cinco.

7. Costos De Producción

Aquí se detallan los costos de producción y hacen referencia a todas las materias primas utilizadas en la elaboración de los alimentos, de igual manera los gastos operativos en los que se incurren, como gastos de mercadeo y publicidad, servicios públicos, instalación y mantenimiento de equipos y servicios públicos, entre los de mayor impacto, teniendo en cuenta que son los que afectan de manera directa y en mayor proporción la prestación del servicio, tanto que son los insumos clave para la operación del negocio.

Tabla 22.

Gastos y Costos de Operación Durante Cinco Años.

SALYSER

GASTOS DE OPERACIÓN

COSTOS DE PRODUCCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos	5.280.000	5.400.000	5.760.000	6.182.000	6.370.000
Almuerzo Tipo 1(Lunes a Viernes)	189.670.576	428.980.300	645.159.759	665.159.711	471.473.518
Almuerzo Tipo 2 (Sábados)	37.800.000	94.645.800	133.454.754	137.591.851	99.147.504
Ventas Contado (Costo Delikatesen)	5.400.000	5.567.400	5.790.096	5.917.929	5.917.929
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	238.150.576	534.593.500	790.164.608	814.851.491	582.908.951
OPERATIVOS					
Gastos de Mercadeo	4.000.000	4.132.000	4.297.280	4.469.171	4.132.000
Servicios Públicos (Gas)	10.800.000	21.956.400	22.834.656	23.748.042	21.956.400
Mantenimientos	6.000.000	12.198.000	12.685.920	13.193.357	12.198.000
Equipos	4.049.360	4.211.334	4.379.788	0	0
Utensilios y Menaje	30.491.061	31.710.703	32.979.132	0	0
Instalación de Equipos	766.667	766.667	766.667	766.667	0
Dotaciones	890.000	1.809.370	2.670.000	3.560.000	925.600
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	56.997.088	76.784.475	80.613.442	45.737.237	39.212.000
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN (COP)	295.147.663	611.377.975	870.778.050	860.588.728	622.120.951

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

VI. Aspectos Organizacionales y Legales

1. Análisis Estratégico

1.1. Misión.

SALYSER brinda servicios de alimentación con calidad, responsabilidad y oportunidad, que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor y bienestar para nuestros accionistas, colaboradores y socios comerciales; dentro del marco legal y procurando la conservación del medio ambiente.

1.2. Visión.

SALYSER espera ser líder en la prestación de servicios de alimentación en el sector de la construcción en 2016, convirtiéndose en un socio estratégico de bienestar, ampliando su servicio a otros sectores económicos que lo requieran.

1.3. Análisis DOFA

El siguiente es el análisis estratégico desarrollado por SALYSER

Tabla 23.

Análisis FODA y estrategias FO, DO, FA y DA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	Amplio conocimiento del negocio por parte de los socios	Poca experiencia de los clientes con empresas formal y legalmente constituidas
	Conocimiento y manejo de normas de seguridad alimentaria, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental	Nuevos en el mercado
	Plan de negocios definido y estructurado con la aprobación de la Universidad EAN	No se ha generado confianza de la empresa hacia los clientes
ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
El sector de la construcción en Bogotá es el más dinámico	Aprovechar el dinamismo del sector de la construcción, para dar a conocer la empresa, mediante visitas personalizadas y lograr negocios efectivos	Ofrecer valores agregados como festivales gastronómicos para las fechas especiales (día del padre, de la madre, del trabajo, y cumpleaños de la empresa, entre otros)
Dignificar las condiciones de vida de los trabajadores del sector de la construcción	Dar a conocer los beneficios de una alimentación preparada con un balance nutricional optimo y normas de calidad, en concordancia con los planes y programas de RSE que están sumiendo las empresas constructoras	En las visitas realizadas a las empresas constructoras mostrar los beneficios y disminución de riesgos que se tienen al contratar con una empresa formal y legalmente constituida, teniendo en cuenta la reciente firma del TLC con Estados Unidos
Incluir el proyecto en Fomypime	Presentar el plan de negocio en Fomypime para buscar su aprobación	Mostrar la viabilidad del negocio, mediante una estructura sólida orientada a resultados positivos.
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
Entrada de grandes empresas de alimentos al mismo mercado (competencia)	Aprovechar el conocimiento de los socios para cerrar las brechas, fortalecer el servicio y las relaciones con las empresas constructoras	Fortalecer el servicio personalizado y las relaciones con las empresas constructoras, mostrandonos como sus aliados estratégicos
Riesgo de que las empresas constructoras no contraten con empresas formal y legalmente constituidas	Mostrar los altos costos que tendría la empresa constructora por corresponsabilidad ante eventos no deseados por contratar con personas naturales sin ningún tipo de respaldo empresarial	Cumplir con la normatividad legal vigente y no apoyar la implementación de prácticas informales
Que el posicionamiento de la empresas no se dé en los tiempos planeados	Utilizar toda la fuerza de venta y contactos para la consecución rápida de nuevos negocios	Lograr contratos con empresas constructoras para demostar experiencia, aprovechando los políticas distritales de favorecimiento para las nuevas empresas locales
Ventas ambulantes de alimentos alrededor de las obras de construcción	Dar a conocer a las empresas constructoras los riesgos de tipo alimentario a los que se exponen sus trabajadores comprando alimentos sin normas de calidad	Hacer un estudio de los productos que los clientes consumen en las ventas ambulantes y tenerlos disponibles en nuestra oferta

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

2. Estructura Organizacional

2.1. Perfiles y funciones.

Los requisitos que deben cumplir los recursos humanos contratados por SALYSER son:

Tabla 24.

Cargos y Responsabilidades.

Nombre del Cargo	Misión y Principales Responsabilidades
Gerente General	1. Elaborar el planeamiento estratégico, definir políticas, aprobar el presupuesto e inversiones, analizar y controlar la gestión general de la empresa. 2. Dirigir la empresa de acuerdo a los planes y políticas. 3. Asegurar que la prestación del servicio se realice cumpliendo los acuerdos y exigencias de los clientes. 4. Asegurar que la planificación se cumpla, controlando los aspectos económicos, operativos y del sistema de gestión integral. 5. Asegurar todos los recursos para la prestación del servicio.
Coordinador Operativo	1. Asegurar la disponibilidad de todos los recursos para la prestación del servicio. 2. Adquirir las compras de todos los insumos y materias primas requeridas para la prestación del servicio. 3. Reclutar, seleccionar y contratar el talento humano requerido para la prestación del servicio. 4. Realizar el seguimiento continuo y oportuno con los clientes, gestionar las quejas y reclamos de los clientes. 5. Asegurar se cumpla toda la gestión operativa de acuerdo a lo planeado por la alta gerencia.
Administrador de Punto Operativo	1. Administrar la (s) operación (es) de manera efectiva, enfocado en la satisfacción del cliente, calidad del servicio, eficiencia en los procesos y manejo de costos y gastos planeados. 2. Garantizar el recibo de todas las materias primas e insumos necesarios para la prestación del servicio. 3. Realizar la planificación de la producción y asegurar la prestación del servicio en los tiempos y condiciones acordadas con el cliente. 4. Dirigir, controlar y evaluar al personal que interviene en todo el proceso operativo y prestación del servicio. 5. Identificar de manera oportuna las necesidades del cliente y reportarlas a su líder inmediato.
Auxiliar de Oficios Varios	1. Apoyar las actividades de alistamiento, preparación de alimentos y prestación del servicio, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos y cumpliendo con las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. 2. Cumplir con las tareas asignadas en los tiempos establecidos para tal fin. 3. Velar por el cuidado y uso eficiente de todos los recursos disponibles para el desarrollo de sus tareas. 4. Velar por la buena imagen de la empresa, mediante comportamientos acordes a los principios y valores de la empresa.

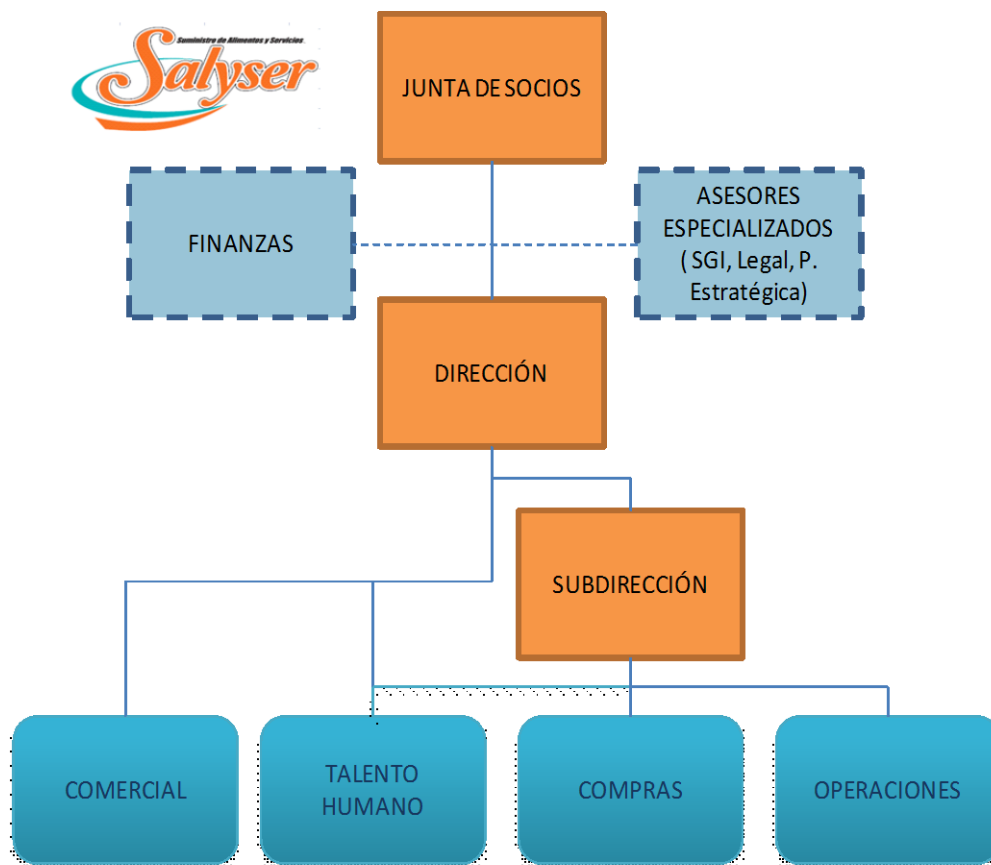
Fuente: La Autora. (2012) Resultados de Investigación en Campo y Conocimiento del Negocio

2.2. Organigrama.

El siguiente es el organigrama requerido por SALYSER para desarrollar sus actividades al 100%

Gráfico 22.

Organigrama General de Salyser



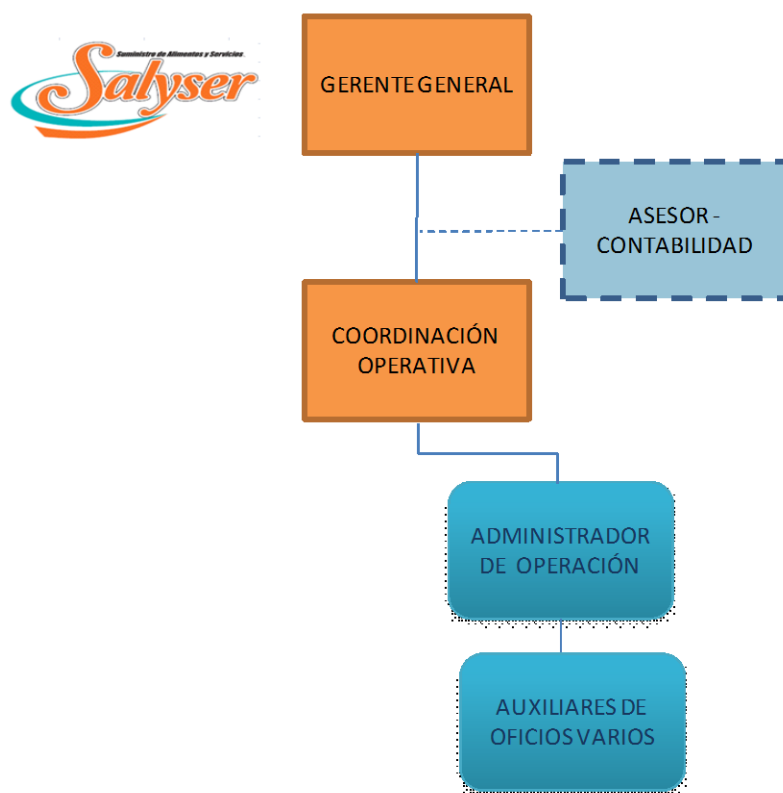
La propuesta para la iniciación de actividades en SALYSER es de una planta de personal pequeña, responsable de todo el funcionamiento de la empresa, desde su

planeación, proceso productivo y la prestación del servicio para una operación de 300 servicios diarios, la cual se puede replicar a otras operaciones futuras.

Sin embargo, para el inicio de las operaciones, la estructura que se propone es mucho más sencilla y se encuentra en el siguiente organigrama:

Gráfico 23.

Organigrama inicial de Salyser.



2.3 Esquema de contratación y remuneración.

Inicialmente, el emprendedor se encargará de las responsabilidades administrativas y algunas operativas, y para el desarrollo total de la operación requiere de los siguientes cargos:

- a) Un profesional para la revisión del manejo contable de la empresa a nivel de asesoría.
- b) Un coordinador de operaciones.
- c) Un administrador de punto operativo y d) Tres auxiliares de oficios varios.

Cuadro 3.

Esquema de Contratación

Cargo	Tipo de Contrato	Jornada
Gerente General	Término indefinido	Tiempo completo
Contador	Honorarios	Tiempo Parcial
Coordinador operativo	Término indefinido	Tiempo completo
Administrador de operación	Termino indefinido	Tiempo completo
Auxiliares oficios varios	Termino indefinido	Tiempo completo

2.4. Esquema de gobierno corporativo

SALYSER SAS, es una empresa de tipo familiar que bajo los lineamientos del gobierno corporativo es una entidad de tipo cerrado, no cotizante en bolsa y por lo tanto no está obligada a tener Junta de Socios. Sin embargo los socios consideran que la Junta de Socios es valorada por cada uno de ellos como un medio de coordinar la administración de la sociedad y los intereses de la familia. La existencia de una Junta de socios permite a los familiares coordinar mejor su interacción con la sociedad.

Igualmente, es importante señalar que la empresa ha definido en Gobierno Corporativo dos líneas de acción que considera determinantes para las buenas prácticas de su gestión:

1. Definir protocolos para la resolución de conflictos entre cada uno de los socios
2. Establecer parámetros que permitan identificar los procedimientos que garanticen una sucesión de los socios y que permitan el mantenimiento de la empresa en el largo plazo

3. Aspectos Legales

3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Constitución de la Empresa: La empresa SALYSER se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), según lo establecido por la Cámara de Comercio.

Marco regulatorio para este tipo de sociedad: La Ley 1258 de 2008 de Sociedades Por acciones Simplificadas SAS, obedece a la tendencia de flexibilización del derecho societario e introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Los socios gestores de SALYSER consideran que este nuevo tipo societario brinda a los empresarios del país las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

En términos generales este nuevo tipo societario ofrece flexibilidad en temas tales como:

a) Constitución, se puede constituir mediante un documento privado en lugar de escritura pública.

b) Organización, puede funcionar con uno o varios accionistas ya sean estas personas naturales o jurídicas. Es suficiente con que tengan un representante legal. Además, si funciona con un único accionista, este puede ser el representante legal.

c) Capital Social y número de empleados, puede constituirse con cualquier monto de capital y tener cualquier cantidad de empleados.

d) Duración y objeto social, la duración de las S.A.S., puede ser indefinida o definida. Además, no están obligadas como las demás sociedades reguladas con el Código de Comercio a tener que especificar el objeto social al que se dedicarán, pues si no lo describen o lo detallan, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

e) Los accionistas son anónimos, los accionistas no aparecen en el registro mercantil. Las acciones son registradas en el Libro de acciones.

g) Juntas directivas, las S.A.S., no están obligadas a tener junta directiva y de existir, sus características están reguladas por los mismos estatutos que determine la asamblea de accionistas.

h) Acuerdos de accionistas, en los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda el término de diez (10) años, contados a partir de la emisión.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos:

Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial ó civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores.

Los Documentos que se van a necesitar para registrarnos como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá según Art. 110 Código de Comercio son los siguientes:

Formulario del Registro Único Tributario RUT.

Formulario RUE (Registro Único Empresarial).

Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil.

Formulario registro con otras entidades.

Original del documento de identidad.

Estatutos de la persona jurídica (documento privado o documento público)

3.2. Regímenes especiales

La Empresa tributariamente está vinculada al régimen común y por lo tanto es responsable de los siguientes aspectos tributarios: impuesto a las ventas, declaración de renta, retención en la fuente e industria y comercio.

4. Gastos De Personal

Gastos de Personal: Los gastos de personal que tendrá SALYSER en sus primeros cinco años se proyectan en la siguiente tabla, si aparecen nuevos proyectos se va aumentando de manera proporcional a la demanda de la operación.

Tabla 25.

Proyección de Gastos de personal.

NOMINA (COP)					
Salario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Gerente	2.751.833	2.842.644	2.956.350	3.074.604	3.197.588
Salario Director Operativo	0	1.938.166	2.015.693	2.096.321	2.180.173
Salario Administrador	1.000.667	2.067.377	3.225.109	4.472.151	1.162.759
Salario Auxiliares	2.126.542	5.353.187	14.978.279	15.724.197	6.202.288
Total Salario	5.879.042	12.201.374	23.175.430	25.367.272	12.742.808

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

En los inicios de SALYSER, el emprendedor tendrá a cargo las responsabilidades de la gerencia y la coordinación operativa, contará con un administrador de punto y tres auxiliares de oficios varios, a partir del segundo año se aumentará la fuerza operativa y de ventas y para tal fin se contratará un director operativo y así se apalancarán los nuevos proyectos que vendrán en los años siguientes.

Gastos de Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales: SALYSER como empresa legalmente constituida realizará sus aportes de acuerdo a lo establecido por la ley colombiana en materia de prestaciones sociales y aportes parafiscales, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26.

Gastos de prestaciones sociales y aportes parafiscales anuales.

Seguridad Social					
EPS	399.509	768.545	1.193.347	1.323.292	795.727
Pensión	564.012	1.085.005	1.684.725	1.868.177	1.123.379
ARP	547.370	471.977	732.855	402.427	488.670
Total Seguridad Social	1.510.891	2.325.528	3.610.927	3.593.896	2.407.776
Aportes Parafiscales					
Caja de Compensación	188.004	361.668	561.575	622.726	374.460
ICBF	141.003	271.251	421.181	467.044	280.845
SENA	94.002	180.834	280.787	311.363	187.230
Total Aportes Parafiscales	423.009	813.754	1.263.544	1.401.133	842.534

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

5. Gastos De Puesta En Marcha

En la siguiente tabla se muestran los gastos administrativos totales, los gastos operativos y la estructura de capital requerido para la puesta en marcha del negocio y durante la vigencia, la cual se va actualizando con las variables macroeconómicas aplicables a la industria de alimentos. También se tienen en cuenta las variables macroeconómicas que soportan el cálculo de las proyecciones requeridas.

Tabla 27.

Cuadro de Premisas para Calcular las Proyecciones.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas					
TRM Interbolsa	\$ 1.787	\$ 1.619	\$ 1.580	\$ 1.614	\$ 1.511
TRM Helm	\$ 1.750	\$ 1.715	\$ 1.681	\$ 1.646	\$ 1.612
Inflación Bancolombia	3%	4%	4%	4%	4%
Renta	33%	33%	33%	33%	33%
Crecimiento del sector (Andi)	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero, Información Recolectada en las Entidades Mencionadas

Tabla 27.

Costos y Plan de Producción por tipo de Servicio, durante cinco años.

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Desayunos (Costo Unitario)	1.692	1.870	1.995	2.055	2.101
Almuerzo Tipo 1(Lunes a Viernes) (Costo Unitario)	2.107	2.043	2.240	2.310	2.381
Almuerzo Tipo 2 (Sábados) (Costo Unitario)	4.500	4.640	4.783	4.932	5.084
Ventas Contado (Costo Delicatesen Anual)	5.400.000	5.567.400	5.739.989	5.917.929	5.917.929
PLAN DE PRODUCCIÓN PARA CUATRO OPERACIONES DE ALIMENTOS					

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Desayunos (Unidades Vendas)	3.120	2.887	2.887	3.008	3.032
Almuerzo Tipo 1(Lunes a Viernes)	90.000	210.000	288.000	288.000	198.000
Almuerzo Tipo 2 (Sábados)	8.400	20.400	27.900	27.900	19.500
Ventas en Efectivo de contado	9.600.000	9.897.600	10.204.426	10.520.763	10.846.906

ESTRUCTURA DE CAPITAL (COP)

Gastos de administración	115.236.478
Gastos de Operación	295.147.663
Ktal de trabajo	102.596.035
Equity	71.817.225
Deuda	30.778.811

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

El incremento de las ventas en los años tres y cuatro se debe a que en este período se cuenta con la mayor producción de todos los tres proyectos, teniendo en cuenta que el ciclo de vida de cada uno es de tres años.

En la tabla 28 se aprecian los gastos administrativos consolidados durante los cinco años del proyecto, y frente a las ventas representan en promedio un 25.5%, indicador que se encuentran por fuera de lo estimado para la industria de alimentos y de manera específica para la producción en altos volúmenes, según el informe del sector presentado en la revista la Barra en su edición número 50, este se proyecta en el 23%.

Tabla 28.

Gastos de Administración Proyectados durante cinco años.

SALYSER**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN****NOMINA (COP)**

Salario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Gerente	2.751.833	2.842.644	2.956.350	3.074.604	3.197.588
Salario Director Operativo	0	0	2.015.693	2.096.321	2.180.173
Salario Administrador	938.125	1.938.166	3.023.539	3.144.481	1.090.087
Salario Auxiliares	2.126.542	5.353.187	13.106.774	15.724.197	6.202.288
Total Salario	5.816.500	10.133.997	21.102.356	24.039.603	12.670.136
Seguridad Social					
EPS	395.259	628.057	1.179.649	1.233.071	790.788
Pensión	558.012	886.669	1.665.387	1.740.806	1.116.407
ARP	544.760	385.701	724.443	347.020	485.637
Total Seguridad Social	1.498.031	1.900.428	3.569.479	3.320.897	2.392.833
Aportes Parafiscales					
Caja de Compensación	186.004	295.556	555.129	580.269	372.136
ICBF	139.503	221.667	416.347	435.201	279.102
SENA	93.002	147.778	277.564	290.134	186.068
Total Aportes Parafiscales	418.509	665.002	1.249.040	1.305.604	837.305
TOTAL NOMINA ANUAL	92.796.478	152.393.119	311.050.505	343.993.247	190.803.289
ppcion vta	22%	16%	23%	25%	19%
GASTOS ADMINISTRATIVOS (COP)					
Suministros	1.200.000	1.239.600	1.289.184	1.340.751	1.394.381
Servicios Públicos	10.800.000	22.312.800	32.400.000	33.696.000	22.312.800
Servicios Asesoría Contable	7.200.000	7.437.600	15.470.208	16.089.016	16.732.577
Seguros	1.440.000	1.487.520	1.547.021	1.608.902	1.673.258
Honorarios de Viaje	0	0	0		
Otros Gastos	1.800.000	1.859.400	1.933.776	2.011.127	2.091.572
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.236.478	186.730.039	363.690.694	398.739.043	235.007.877

6. Organismos De Apoyo

Como principal Organismo de apoyo tenemos la Universidad EAN con su programa de emprendimiento. Una de sus opciones de grado es la creación de empresa donde su

principal objetivo es que el estudiante desarrolle su idea de negocio, mediante un proceso que le permite identificar sus competencias en todo lo relacionado con el emprendimiento y demás programas de extensión y proyección social trasladando todo lo aprendido en la institución Educativa a los diferentes sectores de la economía nacional.

Se presentará la idea de negocio al Fondo Emprender del SENA para buscar apoyo financiero. También se contará con el soporte de una entidad financiera particular, con un préstamo de \$ 31.030.722 a una tasa de interés equivalente el 17% E.A. con pagos mensuales iguales.

La Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, es la entidad gremial del sector que constituye nuestro mercado objetivo, por lo tanto sus estudios y análisis de políticas sectoriales así como la información sobre las empresas del sector son claves para la implementación del presente plan de negocios.

El Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional CENAC, es una entidad especializada en elaborar los informes estadísticos del sector de la construcción y por lo tanto sus documentos son importantes especialmente los referentes a la zona de Bogotá y sus alrededores con el fin de establecer las proyecciones de las empresas objetivo del presente estudio.

El SENA, es otro referente en términos de las investigaciones que realiza en el sector hotelero y de adecuación de comidas lo cual garantiza una opción en términos de actualización de alimentos y dieta sanas y equilibradas

VII Aspectos Financieros

1. Proyecciones Financieras

1.1. Balance General.

SALYSER S.A.S
BALANCE GENERAL
A 31 de Diciembre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	69.159.036	94.194.727	259.149.950	329.088.484	336.410.590	360.754.515
Inventarios		0	0	0	0	0
Bodega y oficina					75.000.000	150.000.000
Equipo, menaje y enseres	33.437.000	67.977.421	103.899.459	141.258.378	141.258.378	141.258.377
Depreciación		-1.306.667	-3.963.121	-8.023.352	-12.236.846	-15.100.553
Amortización		-9.839.000	-29.841.687	-60.414.608	-92.141.574	-113.704.852
Total Activo	102.596.036	151.026.481	329.244.601	401.908.902	448.290.548	523.207.487
PASIVO						
Obligaciones Financieras	30.778.811	22.081.529	11.905.708	0	0	0
Impuestos por pagar		7.453.811	52.775.486	32.995.570	26.194.481	33.366.769
Total Pasivo	30.778.811	29.535.340	64.681.194	32.995.570	26.194.481	33.366.769
PATRIMONIO						
Capital	71.817.225	106.357.646	142.279.684	179.638.603	179.638.603	179.638.603
Resultado Acumulado		0	15.133.495	122.283.723	189.274.729	242.457.464
Resultado del Ejercicio		15.133.495	107.150.228	66.991.006	53.182.735	67.744.651
Total patrimonio	71.817.225	121.491.141	264.563.407	368.913.332	422.096.067	489.840.718
Total Pasivo + Patrimonio	102.596.036	151.026.481	329.244.601	401.908.902	448.290.548	523.207.487

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

1.2. Estado de resultados.

SALYSER S.A.S ESTADO DE RESULTADOS A 31 de Diciembre					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	414.000.000	947.715.600	1.332.944.434	1.374.645.447	982.667.234
Costo de ventas	271.752.909	598.115.077	868.052.284	896.529.188	646.547.937
Costos Directos	260.607.242	575.455.937	833.419.131	860.588.728	622.120.951
Resultado Bruto	142.247.091	349.600.523	464.892.150	478.116.259	336.119.297
Margen Bruto	34,4%	36,9%	34,9%	34,8%	34,2%
Gastos de Administración	115.236.478	186.730.039	363.690.694	398.739.043	235.007.877
Depreciación	1.306.667	2.656.453	4.060.231	11.713.494	17.863.707
Amortización	9.839.000	20.002.687	30.572.921	31.726.965	21.563.278
Total gastos de Administración	115.236.478	186.730.039	363.690.694	398.739.043	235.007.877
% Gastos de Administración	27,8%	19,7%	27,3%	29,0%	23,9%
Resultado Operacional	27.010.613	162.870.484	101.201.456	79.377.216	101.111.420
	6,5%	17,2%	7,6%	5,8%	10,3%
EBITDA	38.156.280	185.529.624	135.834.608	122.817.675	140.538.405
Margen EBITDA	9,2%	19,6%	10,2%	8,9%	14,3%
Gastos Financieros					
Intereses a largo plazo	4.423.307	2.944.770	1.214.880	0	0
Rendimientos financieros					
Total Gastos financieros	4.423.307	2.944.770	1.214.880	0	0
Resultados antes de impuestos	22.587.306	159.925.714	99.986.576	79.377.216	101.111.420
Impuestos	7.453.811	52.775.486	32.995.570	26.194.481	33.366.769
Resultado Neto Final	15.133.495	107.150.228	66.991.006	53.182.735	67.744.651

Fuente: La Autora. (2012) Modelo Financiero

1.3. Flujo de efectivo.

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	0	69.159.036	94.194.727	259.149.950	329.088.484	336.410.590
INGRESOS						
Ingresos por Ventas		414.000.000	947.715.600	1.332.944.434	1.374.645.447	982.667.234
Aporte de los Socios	71.817.225	34.540.421	35.922.038	37.358.919		
Préstamos Recibidos	30.778.811					
Total Ingresos	102.596.036	448.540.421	983.637.638	1.370.303.353	1.374.645.447	982.667.234
EGRESOS						
Costos de Producción	33.437.000	295.147.663	611.377.975	870.778.050	860.588.728	622.120.951
Gastos Operativos		115.236.478	186.730.039	363.690.694	398.739.043	235.007.877
Inversión en Activos Fijos		0	0	0	75.000.000	75.000.000
Impuestos		0	7.453.811	52.775.486	32.995.570	26.194.481
Inventarios		0	0	0	0	0
Pago intereses		4.423.307	2.944.770	1.214.880	0	0
Pago Capital		8.697.282	10.175.820	11.905.709		
Total Egresos	33.437.000	423.504.730	818.682.415	1.300.364.819	1.367.323.341	958.323.309
Flujo de Caja	69.159.036	94.194.727	259.149.950	329.088.484	336.410.590	360.754.515

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final por año flujo de tesorería	69.159.036	25.035.691	164.955.223	69.938.534	7.322.106	24.343.925
Menos aportes de los Socios	-71.817.225	-34.540.421	-35.922.038	-37.358.919		
Menos préstamos	-30.778.811					
Más amortizaciones a prestamos		8.697.282	10.175.820	11.905.709	0	0
Más pagos de intereses		4.423.307	2.944.770	1.214.880	0	0
Menos ahorro impuestos por intereses		0	1.459.691	971.774	400.910	
Mas dividendos pagados						
Menos inversiones Accionistas en especie		0	0	0	0	0
Valor Terminal						
Flujo de caja Libre	-33.437.000	3.615.859	143.613.466	46.671.978	7.723.016	24.343.925

FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION

Ingresos por Préstamos	-30.778.811				
Pagos por Préstamos		8.697.282	10.175.820	11.905.709	
Pago de intereses		4.423.307	2.944.770	1.214.880	
Ahorro de intereses		0	1.459.691	971.774	400.910
Flujo de Caja de la Financiación	-30.778.811	13.120.589	14.580.281	14.092.363	400.910

FLUJO DE CAJA DE LOS ACCIONISTAS

Saldo final de Caja Tesorería	69.159.036	25.035.691	164.955.223	69.938.534	7.322.106	24.343.925
Valor Terminal						
Aportes	-71.817.225	-34.540.421	-35.922.038	-37.358.919		
Flujo de Caja de los Accionistas	-2.658.189	-9.504.730	129.033.185	32.579.615	7.322.106	24.343.925

2. Indicadores Financieros

Como se observa en los siguientes cuadros los índices y razones financieras presentan cifras satisfactorias de acuerdo al comportamiento de la liquidez. La rentabilidad y margen de contribución se incrementan de acuerdo al crecimiento en las ventas, y al ser bajos los costos operacionales los resultados son positivos.

Cuadro 4.

Análisis Financiero de SALYSER S.A.S

Razón Financiera	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	Activo cte. / Pasivo cte.	12,50	8,86	7,24	6,13	5,48
Nivel de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,06	0,10	0,13	0,16	0,18
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio Bruto	0,14	0,22	0,30	0,38	0,45
Rentabilidad del Capital Pagado	Utilidad Neta / Capital Pagado	0,16	0,29	0,43	0,62	0,83
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta / Ventas Netas	0,50	0,52	0,54	0,55	0,56
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas Netas	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Rentabilidad del Activo (ROI o ROA)	Utilidad Ingresos Operacionales / Activos	0,13	0,20	0,26	0,32	0,37
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	0,14	0,22	0,30	0,38	0,45

3. Fuentes De Financiación**3.1. Capital de trabajo.**

Los recursos que se requieren para financiar la puesta en marcha del negocio son \$102.596.035. El emprendedor aporta el 70% y el 30% restante será conseguido en el sector financiero.

El capital de trabajo que se requiere para el inicio del proyecto, será utilizado para la compra de equipos, materias primas y pago de nóminas principalmente.

Los socios realizan aportes durante los tres primeros años debido a que en este período se da apertura a nuevos proyectos.

La estructura de capital de trabajo indica que se requiere de un aporte inicial de \$102.596.035 donde los socios aportan \$71.817.225 y el dinero restante (\$30.778.811) se adquiere a través de un crédito en el sector financiero, con un plazo de pago de tres años, con liquidación y pago trimestral a una tasa aproximada del 17% efectivo anual, así se cubren los recursos requeridos para el primer proyecto que tiene un ciclo de vida de tres años; confiando en las políticas de cartera y retorno de la inversión, se proyecta que no se requiere una nueva inyección de capital, dado que el negocio es auto sostenible.

4. Evaluación Financiera

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés) permite incluir el costo de los recursos externos (deuda) y los aportes de los socios, con el fin de obtener una tasa de descuento para el proyecto. En el caso de Saylser, el WACC obtenido para el negocio se obtuvo de la siguiente manera:

Tabla 29.

Cálculo WACC para Salyser.

DEUDA	30%
EQUITY	70%
DEUDA + EQUITY	100%
COSTO DEL EQUITY (KE)	12%
INTERES	17%
ENDEUDAMIENTO PATRIM	21%
COSTO DE CAPITAL	11,73%
TOTAL WACC	11,73%

Fuente: La Autora (2012) Modelo Financiero

Las anteriores cifras muestran un Resultado Neto Final en el año 5 del 9%, muy cercano a lo que la industria de la Alimentación Institucional espera de este tipo de negocios y que según la Revista la Barra, en su informe del top 30 de casinos 2012 es del 10%.

Se puede determinar el buen funcionamiento de la empresa, mediante la estructuración de la misma, reflejando la participación en las ventas y el enfoque hacia la satisfacción del cliente, mostrando un Margen EBITDA promedio proyectado del 12.0%, lo que quiere decir que la rentabilidad operativa que genera el negocio sin tener en cuenta depreciaciones y amortizaciones, cumple con el costo de capital requerido por los inversionistas (11,8%).

El Valor Presente Neto alcanza un valor positivo de \$ 298.865.456, indicando la viabilidad del proyecto. Según Pymes Futuro uno de los métodos más conocidos a la hora de evaluar proyectos es el VPN, que permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión. Para Salysar la inversión de socios se maximiza porque el EBITDA está 0,2% por encima del costo de capital de los inversionistas, aunado a que el VPN fue muy cercano a los \$300 millones, lo cual implica que el valor invertido a precios actuales nos cubre el costo de capital y deja dicha cifra como creación de valor para el proyecto y por ende a los socios.

5. Impacto: Metas Sociales Del Plan De Negocios

La principal meta social del plan de negocios es ofrecer a los trabajadores del sector de la construcción una alimentación saludable, inocua y nutricionalmente balanceada que contribuya a dignificar su calidad de vida, con lo anterior se proyecta disminuir los índices de ausentismo obteniendo una mejor productividad para las empresas que contratan a estos trabajadores.

Al interior de SALYSER se tiene como meta social, dar un trato justo y humano a sus colaboradores, pagando un salario acorde a la industria de alimentos y ofreciendo beneficios emocionales y de bienestar, basados en el respeto, dentro de un ambiente laboral óptimo y seguro que garantice el cumplimiento de las responsabilidades de cada cargo y el desarrollo personal de cada miembro del equipo.

La meta con el medio ambiente es contribuir a su conservación, mediante procesos limpios y seguros.

Impacto Social, Regional y Ambiental: La generación de empleo directo mediante contratación de colaboradores con todas las garantías de ley, también se contribuye de manera indirecta vinculando a proveedores de materias primas y asesores en la parte contable y de revisoría fiscal.

Se tiene la premisa de realizar todos los procesos mediante procedimientos enmarcados en la normatividad legal vigente, de tal manera que se respete la salud de los consumidores y la preservación del medio ambiente y la tranquilidad de la comunidad en general. Lo anterior mejoraría las condiciones de las personas que prestan el servicio en la actualidad, considerando el alto grado de informalidad que los lleva a contratar trabajadores a quienes les pagan por día laborado y su único amparo es el Sisbén (Sistema de identificación de potenciales beneficiarios para programas sociales)

Es importante analizar que el costo de producción que para el año 1 es del 50.1% respecto a las ventas, para el año 5 fluctúa en un 44.3%, en este aspecto es importante determinar el efecto menor de la depreciación durante los años 3 a 5.

La utilidad neta pasa de 7.8% sobre las ventas en el año 1 a 20.9% en el año 5, lo cual permite tener un capital disponible de crecimiento si no se dispone de las utilidades por repartir, sino que como política sana debería involucrarse como capitalización.

Conclusiones

El plan de negocios determina que existe un mercado insipiente con grandes oportunidades para SALYSER, aprovechando que aún no han ingresado al mismo grandes empresas prestadoras del servicio de alimentación, garantizando su sostenibilidad y permanencia por lo menos durante cinco años.

SALYSER pretende ser parte de los planes de bienestar de las empresas constructoras, que buscan fortalecer su responsabilidad social empresarial (RSE) por medio de un servicio de alimentación de calidad y nutricionalmente adecuado a las necesidades de los clientes, dando solución a una necesidad palpable en el sector de la construcción.

Los indicadores financieros muestran que el margen EBITDA promedio proyectado es de 12.0% y se demuestra que se cumple con el costo de capital requerido por los inversionistas, el resultado neto final en el año 5 es del 9% encontrándose muy cerca de lo proyectado en la industria de alimentos y de manera puntual de la Alimentación Institucional, el periodo de recuperación de la inversión es de 1.07 años. Este indicador nos ilustra sobre la rentabilidad del negocio y la generación de flujo de caja, ya que se está en búsqueda de negocios con buena rentabilidad sin que sea necesario sacrificar la liquidez.

Este plan de negocios comprueba la viabilidad de la empresa que con su puesta en marcha vendría a dar solución a una necesidad específica en el sector de la construcción, proyectando a SALYSER como líder en el servicio de alimentación para este segmento del mercado con gran proyección, lo que va a sumar a SALYSER experiencia, gobierno corporativo y respaldo que le servirán de soporte y carta de presentación para ofrecer sus servicios en otras ciudades del país y en otros segmentos del mercado.

Referencias

- ANIF. Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2008) *Problemas Estructurales y Burocráticos del Sector de la Construcción*. Bogotá, Noviembre.
- Balanko-Dickson. Greg (2007) *Cómo preparar un Plan de Negocios exitoso*, Editorial Mc Graw Hill, México.
- CAMACOL Cámara Colombiana de la Construcción (2011) *Perspectivas del mercado de vivienda nueva y del sector edificador en 2012 ¿Continuará la fiesta?* Diciembre. ISSN 2011-7442
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Coy20100921091641.pdf
 [Consultado el 15 de marzo de 2012]
- CAMACOL(a) Cámara Colombiana de la Construcción (2010) *La Vivienda 2011 - 2014: El Gran Salto en la producción habitacional*. Agosto ISSN 2011-7442.
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Coy20100921091641.pdf
 [Consultado el 18 de marzo de 2012]
- CAMACOL (b) Cámara Colombiana de la Construcción (2010) *Panorama de la Construcción en Colombia* Presentación ante el LXIII de Consejo Directivo FIIC San José, Costa Rica, noviembre.
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Coy20100921091641.pdf
 [Consultado el 15 de abril de 2012]
- CAMACOL Cámara Colombiana de la Construcción (2008) *El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad*. Agosto
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Coy20100921091641.pdf
 [Consultado el 15 de abril de 2012]
- Cárdenas, Mauricio y Hernández Mónica. (2006). *El sector financiero y la vivienda*, estudio realizado por Fedesarrollo para Asobancaria, Bogotá.
- Cárdenas Mauricio, Cadena Ximena y Quintero Juan Felipe (2004) *Determinantes de la Actividad Constructora en Colombia*. Estudio realizado por Fedesarrollo para la Constructora Colpatria.
- CENAC(a) Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional. (2012) *Boletín Estadístico Contexto Sectorial Bogotá D.C.* Abril de 2012. Bogotá D.C. – Colombia www.cenac.org.co [consultado el 10 de agosto de 2012]

- CENAC (b) Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional. (2012) *Boletín Estadístico Contexto Sectorial Colombia Total Nacional* Abril de 2012. Bogotá D.C. – Colombia. www.cenac.org.co [consultado el 10 de agosto de 2012]
- Delmar, F. y Shane, S. (2003) ¿La planificación de empresas Facilitar el desarrollo de nuevos proyectos?
- DNP Departamento Nacional de Planeación (2010) *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos* .Bogotá.
- Drucker, P.F. (1984) *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, [El nuevo significado de la Responsabilidad Social Corporativa] California Management Review, 26 (2), p. 62.
- Cámara de Comercio de Bogotá, constitución S.A.S. Recuperado de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4232>[consultado el 20 septiembre de 2012]
- Fedesarrollo. (2010) *El Sector Financiero y la Vivienda* Cárdenas Mauricio y Hernández Mónica [Consultado el 10 de agosto de 2012] <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-Sector-Financiero-y-la-Vivienda-M.-C%C3%A1rdenas-y-M.-Hern%C3%A1ndez-2006.pdf>
- Harvard Business Press, Crear un plan de negocios, (2009) Editorial Impact media. Chile, Primera edición. 2009
- Huertas, Carlos, S. Olarte M. Jalil, y. Romero. J.V. (2006). *Algunas consideraciones sobre el canal del crédito y la transmisión de tasas de interés en Colombia*, Borradores de Economía 351, Banco de la República de Colombia.
- Kloter Philip & Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, Octava Edición, 2005
- Lara María E. (2011). Como calcular el tamaño de una muestra. diciembre Extraído de <http://www.slideshare.net/jhonceusa/como-calcular-el-tamao-de-una-muestra>
- Newbold, Paul; Carlson, William; Thorne, Betty. *Estadística para Administración y Economía*. Capítulo 12. 6ª Edición. Pearson Prentice Hall, Madrid 2008.
- Revista La Nota (2012) *Alimentación Institucional en Colombia* <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/alimentacion-institucional> [consultado el 8 de enero de 2013]
- Revista La Nota (2012) *Empresas líderes en alimentación Institucional*.<https://tinypay.me/~D9mbHIY/colombia-lideres-alimentacion-institucional-2006-2010-by-lanotacom> [consultado el 8 de enero de 2013]

Revista digital La Nota, informe vademécum económico 2009-2010. Recuperado de <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/alimentacion-institucional> [consultado el 10 de enero de 2013]

Strategic Management Journal, (2003) 24(12)

Schvarstein Leonardo (2003) *La inteligencia social de las organizaciones* (p.51)

Paginas web consultadas

DANE <http://www.dane.gov.co>

Fedesarrollo <http://www.fedesarrollo.org.co>

e-encuestas.com. <http://www.e-encuesta.com/index.do?gclid=CMuggPeW-LQCFQeynQod0X8A2A>

Metrovivienda <http://www.metrovivienda.gov.co>

Ministerio de Comercio <https://www.mincomercio.gov.co/>

Anexos

Anexo 1

Encuesta Empleada



La siguiente encuesta tiene como fin determinar la aceptabilidad del Servicio de Alimentos suministrados y operados por una empresa legalmente constituida que ofrece beneficios nutricionales y de calidad. La información recolectada será utilizada con fines académicos para optar por el título de Administrador de Empresas.

1. ¿El servicio de Alimentación es una necesidad prioritaria en sus obras de construcción?

Si

No

2. ¿El servicio de alimentación que ofrece su empresa en las obras de construcción es:

✓ Directo

✓ Contratado

3. ¿Cuáles de los siguientes servicios de alimentación se consumen en las obras de construcción?

✓ Desayuno

✓ Medias Nueves

✓ Almuerzo

✓ Onces

✓ Comida

✓ Cena

✓ Puntos de café

✓ Eventos especiales

4. Si la alimentación es contratada, cual/cuáles de los siguientes aspectos son tenidos en cuenta al elegir la empresa proveedora:

✓ Empresa legal y formalmente constituida

✓ Experiencia comprobada en la prestación del servicio de alimentación en empresas constructoras

✓ Capacidad de inversión en el casino por parte del contratista de alimentación

✓ Programas higiénico sanitarios de la empresa contratista

5. El contratista de alimentación es seleccionado por:



- ✓ Oficina central de la constructora
- ✓ Director de cada obra

6. Entre la empresa constructora y el contratista de alimentación se firma contrato

Si

No

7. De los siguientes valores agregados, cual/cuales tienen en cuenta al elegir el contratista de alimentación.

- ✓ Tarifas diferenciales para funcionarios de la constructora
- ✓ Punto de café en las oficinas de la obra de construcción
- ✓ Menús nutricionalmente balanceados
- ✓ Oferta de productos con alto contenido nutricional

8. ¿De los siguientes usuarios cual/cuales la empresa constructora asume la alimentación?

- ✓ Profesionales del proyecto
- ✓ Obreros y operarios
- ✓ Contratistas
- ✓ Ninguno de los anteriores

9. ¿La constructora subsidia la alimentación para los empleados de la obra?

Si

No

10. ¿La empresa constructora apoya al contratista de alimentación para que ningún contratista de obra se retire de la misma sin estar a paz y salvo con el casino?

Si

No

11. ¿De los siguientes ítems cual/cuales proporciona la empresa constructora al contratista de alimentación?:

- ✓ Obra civil (cocina, área de almacenamiento, área para disposición de residuos y comedor), y servicios públicos para el casino.
- ✓ Mobiliario del comedor



12. ¿Teniendo en cuenta el ciclo normal o curva de evolución del proyecto (fluctuación de usuarios dentro de la obra), la empresa constructora adjudica varias obras al mismo contratista de alimentación?

Si

No

13. ¿La empresa constructora inscribe dentro del registro de proveedores permanentes al contratista de alimentación?

Si

No

14. ¿La empresa constructora ha contratado el servicio de alimentación para las obras con alguna de las siguientes firmas?

Compass Group

Duflo

Petrocasinos

Sodexo

Servi Hoteles

Aldimark

Gran Sapore

Otras

Cuales



La siguiente encuesta tiene como fin determinar la aceptabilidad del Servicio de Alimentos suministrados y operados por una empresa legalmente constituida que ofrece beneficios nutricionales y de calidad. La información recolectada será utilizada con fines académicos para optar por el título de Administrador de Empresas.

1. ¿El servicio de Alimentación es una necesidad prioritaria en sus obras de construcción?

Si

No

2. ¿El servicio de alimentación que ofrece su empresa en las obras de construcción es:

- ✓ Directo
- ✓ Contratado

3. ¿Cuáles de los siguientes servicios de alimentación se consumen en las obras de construcción?

- ✓ Desayuno
- ✓ Medias Nueves
- ✓ Almuerzo
- ✓ Onces
- ✓ Comida
- ✓ Cena
- ✓ Puntos de café
- ✓ Eventos especiales

4. Si la alimentación es contratada, cual/cuáles de los siguientes aspectos son tenidos en cuenta al elegir la empresa proveedora:

- ✓ Empresa legal y formalmente constituida
- ✓ Experiencia comprobada en la prestación del servicio de alimentación en empresas constructoras
- ✓ Capacidad de inversión en el casino por parte del contratista de alimentación
- ✓ Programas higiénico sanitarios de la empresa contratista

5. El contratista de alimentación es seleccionado por:

- ✓ Oficina central de la constructora
- ✓ Director de cada obra

6. Entre la empresa constructora y el contratista de alimentación se firma contrato

Si
No

7. De los siguientes valores agregados, cual/cuales tienen en cuenta al elegir el contratista de alimentación.

- ✓ Tarifas diferenciales para funcionarios de la constructora
- ✓ Punto de café en las oficinas de la obra de construcción
- ✓ Menús nutricionalmente balanceados
- ✓ Oferta de productos con alto contenido nutricional

8. ¿De los siguientes usuarios cual/cuales la empresa constructora asume la alimentación?

- ✓ Profesionales del proyecto
- ✓ Obreros y operarios
- ✓ Contratistas
- ✓ Ninguno de los anteriores

9. ¿La constructora subsidia la alimentación para los empleados de la obra?

Si
No

10. ¿La empresa constructora apoya al contratista de alimentación para que ningún contratista de obra se retire de la misma sin estar a paz y salvo con el casino?

Si
No

11. ¿De los siguientes ítems cual/cuales proporciona la empresa constructora al contratista de alimentación?:

- ✓ Obra civil (cocina, área de almacenamiento, área para disposición de residuos y comedor), y servicios públicos para el casino.
- ✓ Mobiliario del comedor

12. ¿Teniendo en cuenta el ciclo normal o curva de evolución del proyecto (fluctuación de usuarios dentro de la obra), la empresa constructora adjudica varias obras al mismo contratista de alimentación?

Si

No

13. ¿La empresa constructora inscribe dentro del registro de proveedores permanentes al contratista de alimentación?

Si

No

14. ¿La empresa constructora ha contratado el servicio de alimentación para las obras con alguna de las siguientes firmas?

Compass Group

Duflo

Petrocasinos

Sodexo

Servi Hoteles

Aldimark

Gran Sapore

Otras

Cuales

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CARMEN ALICIA ALBA RODRÍGUEZ

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 521146.527

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE SUMINISTRO DE ALIMENTOS Y SERVICIOS SALYSER S.A.S

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Damen Alicia Albar
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 5246527
FACULTAD: Administración, Finanzas
PROGRAMA ACADÉMICO: Admón Empresas

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 21 de 2013