

**CREACIÓN DE LA EMPRESA
SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA.
SEI LTDA.**

**YONY BENEDETTI ROMERO
ALVARO MANUEL VILLARREAL DIAZ**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA, JUNIO DE 2008**

**CREACIÓN DE LA EMPRESA
SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA.
SEI LTDA.**

**YONY BENEDETTI ROMERO
ALVARO MANUEL VILLARREAL DIAZ**

**Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración de
Empresas**

**DIRECTOR
Hernando Jaime Amorocho, Economista, MBA**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA, JUNIO DE 2008**

Nota de aceptación

Firma del Director

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, Mayo del 2008

DEDICATORIA

A mis hijos, a mi Madre
Por ser la proa de mi vida.

Álvaro Manuel

A Dios, mi hija, mi Madre,
Mi Hermano y mi esposa
Por su apoyo incondicional
Para esta investigación.

Yony Benedetti Romero

AGRADECIMIENTOS

A La Cámara de Comercio de Sincelejo y la Universidad de Sucre
por el acceso a la información en la que
se sustentó el estudio de mercado.

Hernando Jaime Amorocho, MBA
Por ser nuestro guía.

A todos y cada uno de los docentes de la Maestría,
por sus importantes aportes los cuales engrandecieron nuestra
formación profesional y humana.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	14
1. RESUMEN EJECUTIVO	16
2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA.....	18
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	18
2.2 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA	19
2.3 TENDENCIAS ECONÓMICAS	21
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	26
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	26
3.2 SITUACIÓN PRESENTE	26
3.3 MISIÓN Y VISIÓN.....	29
3.4 OBJETIVOS.....	30
4. DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	31
4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.	31
4.2 ÁREA DE FINANZAS	32
4.3 AREA DE MERCADEO Y VENTA	33
4.4 AREA DE DESARROLLO HUMANO.....	33
4.5 PRODUCTOS BÁSICOS	34
4.6 FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	35
4.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	38
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	39
5.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	39
5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO OBJETIVO	40
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA.....	41

6. PLAN DE MERCADEO.....	70
6.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	70
6.2 PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES	72
6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	76
6.4 PROGRAMA DE MERCADEO	84
7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	86
7.1 CLASE DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS	86
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86
7.3. TIPO DE EMPRESA Y COMPOSICIÓN ACCIONARIA.....	89
7.4 EQUIPO ADMINISTRATIVO.....	92
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	105
8.1 PLAN FINANCIERO	105
8.2 SUPOSICIONES IMPORTANTES.....	106
8.3 ANÁLISIS DE INVERSIONES	109
8.4 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	110
8.5 PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS	111
8.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	112
8.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO	113
8.8 OTRAS PROYECCIONES.....	115
9. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	118
9.1 RIESGOS LEGALES	118
9.2 RIESGOS DEL MERCADO	118
9.3 RIESGOS FINANCIEROS	119
9.4 RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL.....	120
10. ANÁLISIS SOCIAL.....	122
10.1 CONTRIBUCIÓN DIRECTA DEL NEGOCIO A LA SOCIEDAD	122
10.2 DESARROLLO SOSTENIBLE	122
BIBLIOGRAFIA	123

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla No. 1: Servicios que ofrece actualmente la Industria de la Consultoría y capacitación en el Departamento de Sucre.....	19
Tabla No. 2: Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área Administrativa	32
Tabla No. 3: Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área de Finanzas	32
Tabla No. 4: Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área de Mercadeo y Ventas	33
Tabla No. 5: Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área de Desarrollo Humano	34
Tabla No. 6: Participación del mercado de los competidores directos dedicados a prestar servicios de consultoría y capacitación.....	42
Tabla No. 7: Calificación de los servicios recibidos de los Competidores.....	44
Tabla No. 8: Matriz de perfil competitivo	44
Tabla No. 9: La fortaleza y la debilidad más significativas de los competidores	46

Tabla No 10: Frecuencia de utilización de servicios de consultoría y capacitación.	51
Tabla No 11: Resultados de las necesidades requeridas de consultoría.....	55
Tabla No 12: Necesidades requeridas de consultoría por áreas.....	56
Tabla No. 13: Servicios de consultoría requeridos por el sector público.....	57
Tabla No 14 Resultados de las necesidades requeridas de capacitación.....	59
Tabla No 15: Necesidades requeridas de Capacitación por área.....	60
Tabla No. 16: No. Personas que necesitan capacitación.....	61
Tabla No 17: Horas anuales de capacitación y consultoría que requiere las empresas en la actualidad.....	62
Tabla No 18: Precio promedio que pagarían las empresas por servicios de consultoría.....	63
Tabla No 19: Precio promedio por persona que pagarían las empresas por servicios de capacitación.....	64
Tabla No. 20: Participación del mercado de SEI LTDA.....	66
Tabla No. 21: Participación del mercado de las consultoría y Capacitación.....	68
Tabla No. 22: Calificación de los servicios recibidos de los Competidores.....	69

Tabla No. 23: Estrategias corporativas.....	70
Tabla No. 24: Precio inicial de los servicios	77
Tabla No. 25: Plan de Acción del programa de mercadeo.....	84
Tabla No. 26: Tipo de empresa y composición accionaría.....	90
Tabla No. 27: Equipo administrativo	92
Tabla No. 28: Crecimiento Operativo.....	106
Tabla No. 29: Supuestos Operacionales	107
Tabla No.30: Premisas laborales.....	108
Tabla No. 31: Política de crédito.....	108
Tabla No. 32: Balance Inicial.....	109
Tabla No 33: Análisis del Punto de equilibrio.....	110
Tabla No. 34: Estado de resultado Proyectado	111
Tabla No. 35: Flujo de efectivo.....	112
Tabla No. 36: Balance General.....	113
Tabla No. 37: Sueldos de personal y de ventas.....	115
Tabla No. 38: Indicadores de valor.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico No 1: Crecimiento del sector de la Consultoría En Colombia durante los años 2001 - 2006	19
Gráfico No.2: Participación de los competidores en el mercado- de la consultoría y la capacitación en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo	21
Gráfico No.3: Crecimiento empresarial del Departamento de sucre en Varios sectores de la economía. Año 2006.....	23
Gráfico No. 4 Crecimiento empresarial del Departamento de sucre en Varios sectores de la economía.	25
Gráfico No 5: Red de Actividades Estratégica.....	36
Gráfico No. 6: Segmentos del Mercado	40
Gráfica No. 7: Empresas que han usado servicio de consultoría y Capacitación.....	52
Gráfico No.8: Empresas que incorporan partida para la Consultoría y capacitación.....	53

Gráfico No 9: Necesidades de consultoría por área.....	54
Gráfico No. 10: Servicios de consultoría que necesitan las empresas.....	54
Gráfico No. 11: Servicios que requieren el sector público.....	58
Gráfico No. 12: Servicio de capacitación requeridos por las Pymes y grandes empresas.....	58
Gráfica No. 13: Promedio de personas que las empresas capacitan anualmente.....	61
Gráfico No.14: Requerimiento de capacitación y consultoría.....	65
Gráfico No. 15: Participación del mercado de Consultoría y capacitación...	68
Gráfico No. 16: Gestión Integral.....	72
Gráfico No. 16: Propuesta de Valor	74
Gráfico No. 17: Estructura estratégica.....	75

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo No. 1: Encuesta sobre las necesidades de capacitación y consultoría de las empresas grandes, pymes y empresas públicas del departamento de	126
Anexo No. 2: Relación de clientes potenciales SEI Ltda.....	129
Anexo No. 3: Relación de empresas encuestadas	132
Anexo No. 4: Sensibilizaciones que ponen en riesgo el proyecto.....	136
Anexo No. 5: Análisis de sensibilidad por incumplimiento de la cartera.....	139
Anexo No. 6: Análisis de sensibilidad por disminución de la cartera.....	140

INTRODUCCION

Existe en el entorno económico y social del Departamento de Sucre una honda preocupación por los bajos índices de competitividad empresarial, de hecho ya se han iniciado acciones para establecer una política pública que genere ingresos y empleo como instrumentos de gestión¹.

Esto, aunado a los índices de desempleo son materia de estudio por diferentes entidades tanto públicas como privadas como por ejemplo, el diagnóstico de la situación laboral en Sucre realizado por el Observatorio del mercado de trabajo en Sucre y el estudio denominado Caracterización Empresarial en el departamento, liderado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, la Universidad de Sucre y la Cámara de Comercio del Municipio de Sincelejo.

El objetivo de este estudio giró en torno a la definición de una serie de instrumentos que mejoren la pertinencia y articulación entre las necesidades que existen por parte de la oferta y la demanda laboral, en materia de consultoría y capacitación para el empleo y asignación de recursos disponibles.

También, se buscó hacer un análisis y seguimiento del sector empresarial y productivo que proporcionara información relevante sobre la situación, perspectivas y necesidades de las empresas para definir estrategias entre la oferta y la demanda laboral que eleven el nivel de desarrollo empresarial del Departamento de Sucre y mejore la calidad de vida de todos ellos.

¹ ESCALAFON DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA. CONFECAMARAS.FEDECAMARAS, Noviembre del 2006

Con base en las fuentes secundarias a las cuales hace referencia el proyecto y a la investigación de mercado del proyecto, surge la necesidad de crear una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en el área administrativa y afines con el fin de que satisfaga las necesidades de consultoría y capacitación del empresariado sucreño, iniciando operaciones en el Municipio de Sincelejo.

Por estas razones surge: **SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA. (SEI LTDA).**

La empresa estará ubicada inicialmente en el Municipio de Sincelejo por ser eje principal de desarrollo socio económico del Departamento de Sucre.

Por esta razón se considera que **SEI LTDA** beneficiará a los empresarios de las Pymes, grandes empresas y entidades públicas del Municipio de Sincelejo y el Departamento de Sucre al ofrecerles servicios especializados de consultoría y capacitación así como transferencia de conocimientos como alternativa para que las empresas se mantengan actualizadas y aumenten sus niveles de competitividad, ya sea con recursos propios y a través de outsourcing mediante un portafolio de servicios acorde con los requerimientos del empresariado.

1. RESUMEN EJECUTIVO

SEI LTDA. Es una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en el área administrativa y afines que orienta sus servicios para que las Pymes, grandes empresas y las entidades públicas mejoren sus niveles de competitividad. Iniciará sus operaciones en el Municipio de Sincelejo, capital del Departamento de Sucre y las áreas en las cuales se centra el proyecto son: Finanzas, Mercadeo y Ventas y Desarrollo Humano.

Para tal efecto la realización de diagnósticos empresariales es el punto de partida del proyecto, pues mediante este ejercicio se identifica las principales necesidades de los empresarios del Departamento de Sucre lo cual permite proponer soluciones eficientes y efectivas, y en los casos más severos se hacen intervenciones organizacionales. Es decir se brindan servicios “tipo sastre” que se ajusten a las necesidades específicas de cada organización.

El proyecto está orientado al fortalecimiento de la relación entre desarrollo empresarial y una oferta de consultoría y capacitación innovadora, efectiva y de primer nivel, encaminado al logro de resultados concretos, con fundamento en las mejores prácticas empresariales procurando un alto impacto en el mejoramiento del entorno económico y sobre todo social.

Para la ejecución de este proyecto se cuenta con servicios competitivos, personal actualizado y comprometido, diferenciación ésta que se plasma en la red de actividades estratégicas, RAE (Ver Grafico No 2), mediante la implementación de herramientas gerenciales vigentes y la relación entorno-innovación-servicio-competitividad.

La proposición de valor para los clientes se fundamenta en la implementación de una cultura integral en las organizaciones, la cual se basa en un direccionamiento estratégico, en gerencia de procesos y gerencia de transformación cultural.

El equipo de trabajo de **SEI LTDA** está conformado, inicialmente por sus socios. Profesionales, que conforman la junta de socios. La representación legal está a cargo de un gerente nombrado por la junta de socios; los cuales conforman el nivel directivo. El nivel administrativo está integrado por los departamentos: logístico, comercial, de estudios e investigaciones, el administrativo y financiero. La estructura jerárquica está complementada por el nivel operativo. En casos especiales SEI LTDA garantiza la prestación de sus servicios mediante la contratación de profesionales con las competencias requeridas para cada caso en particular.

De otro lado, como se muestra en el flujo de efectivo, el proyecto arroja un valor presente neto al finalizar los cinco años de \$ 134.959.765 y una TIR de 62% la cual es bastante atractiva debido a la poca inversión inicial que requiere el proyecto y a sus moderados costos operativos, lo que hace que el proyecto sea viable financieramente y a su vez porque su valor presente neto es mayor que cero y la TIR está por encima del costo de oportunidad,

Por consiguiente, la vida del proyecto garantiza crecimiento y permanencia en el mercado de la consultoría y capacitación de **SEI LTDA**.

2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

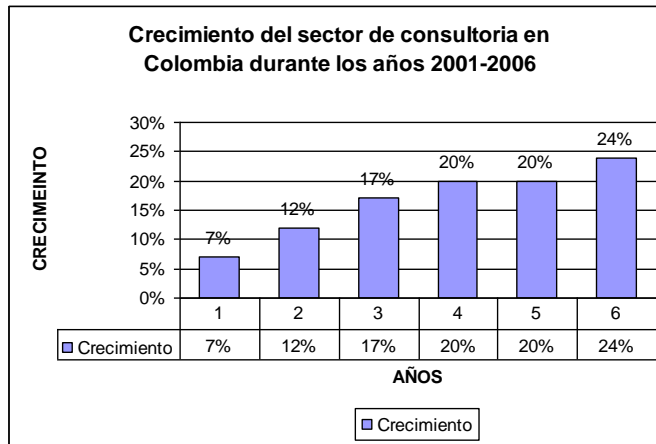
2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La consultoría ha sido reconocida, en general como un servicio profesional de gran utilidad para los directivos de las organizaciones que van a identificar y definir los principales problemas que las afectan, a analizar las causas y a proyectar acciones que orienten la superación y mejoramiento de la o las situaciones detectadas. Es, la consultoría una actividad que se convierte en punta de lanza para alcanzar los propósitos fundamentales emanados de la misión de las empresas-clientes.

En Colombia la creación de empresas consultoras y de capacitación han tenido un crecimiento elevado en nuestro días debido a la necesidad que tienen los empresarios para ser más competitivos en un entorno atiborrado de diversidad empresarial donde la lucha se da para alcanzar un único objetivo valido, la conquista y apropiación de los nichos existentes en el mercado o la propuesta innovadora y novedosa de otros espacios. También para las entidades públicas, la consultoría les ha sido útil a través de “Outsorsing” con empresas consultoras buscando así el mejoramiento de sus procesos.

El sector de las empresas de consultoría a través de los últimos 6 años ha presentado un crecimiento en Colombia que se evidencia en el grafico No 1 obtenida según el informe de competitividad de COMFECÁMARAS 2007:

Gráfico No 1. Crecimiento del sector de la Consultoría en Colombia durante los años 2001 - 2006



Fuente: Informe competitividad Confecamara

2.2 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA

Actualmente la industria de la consultoría y capacitación en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo ofrecen los siguientes servicios:

Tabla No 1. Servicios que ofrece actualmente la Industria de la Consultoría y Capacitación en el Departamento de Sucre.

SENA	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Mercadeo y Publicidad • Calidad Total • Procesos industriales • Contabilidad y Finanzas • Desarrollo rural • Otros
FENALCO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Creación de Empresas • Mercadeo y publicidad

ASODEG	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Crisis empresarial • Planes de Mercadeo • Planes de Negocio
VISION EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Motivación Empresarial • Cultura organizacional
ESCUELA LATINOAMERICANA DE LIDERAZGO (ELL)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Desarrollo Organizacional
CAMARA DE COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Mercantil • Mercadeo y Publicidad • Desarrollo empresarial • Planes de negocios

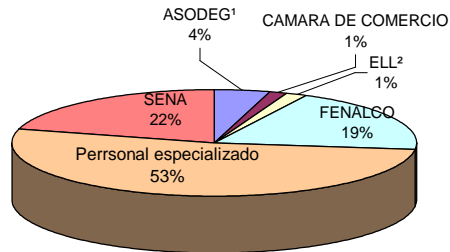
Fuente: Investigación propia

Estas empresas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo son las más fuertes y competitivas del sector de la consultoría y capacitación y sus servicios son ofrecidos principalmente a empresas del sector comercial, sector Servicios y sector manufacturero del Departamento; entre las áreas que se abarcan en consultoría y capacitación se encuentran las áreas de Mercadeo, Finanzas, Producción y Talento Humano y son: FENALCO, ELL, ASODEG Y VISION EMPRESARIAL, que ofrecen sus servicios en las áreas de MERCADEO, FINANZAS, PRODUCCION Y TALENTO HUMANO.

Por otro lado las siguientes tortas indican comparativamente el estado de los principales competidores de acuerdo con la participación en el mercado.

Gráfico No. 2 Participación de los competidores en el mercado de la Consultoría y la capacitación en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo

PARTICIPACION DEL MERCADO DE LA CAPACITACION



Fuente: Encuesta Empresarial investigación de mercado del proyecto.

El comportamiento del sector de la consultoría y la capacitación en el Departamento de Sucre en los últimos años, ha tenido un considerable crecimiento acorde con las estadísticas nacionales.

2.3 TENDENCIAS ECONÓMICAS

El incremento de la productividad de un país es el único camino que conduce al mejoramiento del nivel de vida de la población en el largo plazo (Krugman 1992.)². En los últimos años se han producido grandes transformaciones en los países industrializados, en los países en desarrollo y en el conjunto de la economía mundial, donde se destacan cuatro elementos fundamentales: En primer lugar, se ha acentuado la dinámica de la revolución tecnológica, con aumentos en los niveles de producción y menores costos, se han fortalecido los sistemas de información, donde la informática y las telecomunicaciones representan los sectores con mayor dinamismo en las últimas décadas.

² PERES Wilson (Compilador) "Grandes empresas y grupos industriales Latinoamericanos". Siglo veintiuno. Primera edición 1998 pág. 23.

En segundo lugar, se ha modificado el marco institucional de las empresas en el mundo, en el que los procesos de apertura, liberalización y desregulación, juegan un rol fundamental.

En tercer lugar, los polos de desarrollo más dinámicos se encuentran en los países en desarrollo (especialmente en Asia) y por consiguiente se presenta un aumento de la competencia, forzando el desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas que transformen la posición relativa de sectores y empresas en el mercado mundial, cambiando y volviendo más dinámicas a las empresas.

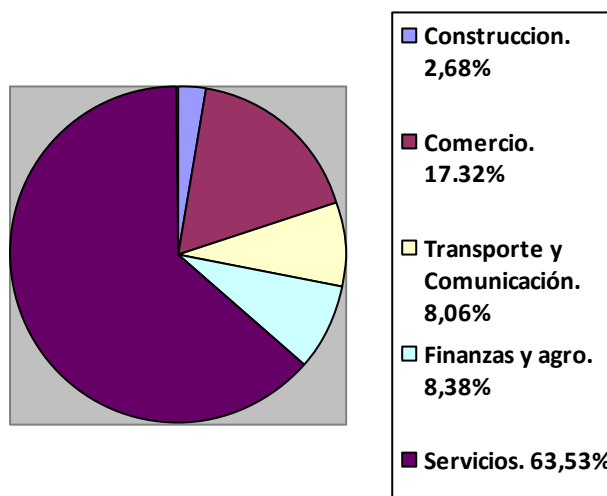
Colombia, país donde se localiza la empresa **SEI LTDA**, presenta condiciones económicas con un alto crecimiento en la economía, reflejada en la disminución gradual del desempleo que se encuentra actualmente en un 12%³ a nivel nacional; este crecimiento en el empleo, estuvo asociado al registrado en el personal de producción el cual se incrementó en este periodo en 2.97%; el aumento en las ventas se explica principalmente por la mayor oferta en fabricas de productos minerales no metálicos, vehículos automotores y sus motores, productos de molinería y almidones, ingenios, refinería de azúcar, trapiches y sustancias químicas básicas, fibras sintéticas y artificiales. La aprobación de nuevas Marcas de productos y servicios⁴ pasó de 11.178 marcas a 15.226 nuevas marcas, lo cual presentó un incremento del 36% con respecto al año anterior; el crecimiento de nuevas marcas revela un claro crecimiento de la economía, pues entre más crecimiento haya más Marcas se registran y ser aprueban. Por sectores, los que más Marcas registraron fueron el Farmacéutico (2.427), Alimentos (1.830), Vestidos (878), Publicidad (798), Investigación científica (561), Papel (526), y educación (487), entre otros.

³ Departamento Nacional de Estadística (DANE).

⁴ Superintendencia de Industria y Comercio Bogotá, 01 feb. 2007

En el Departamento de Sucre, se ha originado en el ámbito empresarial la creación y constitución de nuevas empresas en cuanto a nuevas unidades productivas y comerciales; Los datos siguientes se refiere al periodo enero – Marzo del año 2007⁵, periodo en el cual se registraron 52 nuevas empresas que aportaron a la economía Departamental \$1.264 millones cifra superior en 258.36% a la registrada en igual periodo del año 2006, momento en el cual se registraron 82 nuevas unidades productivas y comerciales con un capital de \$352.7 millones. Los sectores que en orden aportaron a la generación de nuevas empresas para el periodo en análisis fueron: servicios \$803.2 millones (63.53%), Comercio \$219.0 millones (17.32%), Finanzas y Seguros \$106.0 millones (8.38%), Transporte y comunicación \$101.9 millones (8.06%), construcción \$34.0 millones (2.68%). Los sectores agricultura, ganadería y pesca, minas y canteras, industria manufacturera y electricidad, gas y agua no intervinieron en la generación de nuevas empresas para el periodo en cuestión, como se muestra en el siguiente grafico:

Gráfico No. 3 Crecimiento empresarial del Departamento de sucre en varios sectores de la economía. Año 2006



Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo.

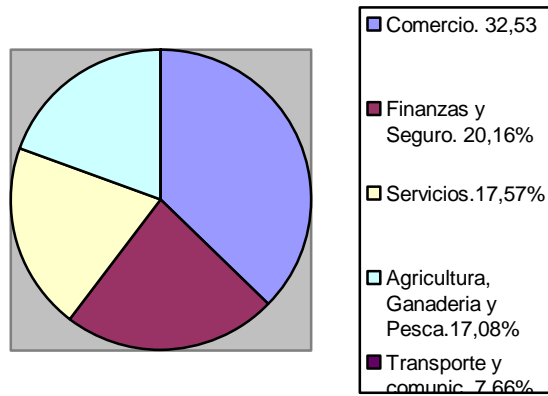
⁵ Cámara de Comercio de Sincelejo

Como se puede observar, en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, independientemente de sus problemas económicos, sociales y/o políticos, el sector empresarial se ha mantenido en una línea de crecimiento, donde las empresas de servicio y el comercio han jalonado principalmente la economía de la región, generando así nuevos empleos y nuevas oportunidades de negocios para estas subregión.

En el emprendimiento Departamental orientado a la constitución de nuevas unidades productivas y comerciales, en el segundo trimestre del año 2007, se registraron 42 nuevas empresas aportaron a la economía Sucreña un total de \$292.5 millones monto superior al 41.20% presentada en el mismo periodo del año 2006, momento en el cual se registraron 80 nuevas empresas representadas en \$207.2 millones de pesos.

Los sectores gestores de iniciativas empresariales para el periodo en gestión en su orden fueron: Comercio \$95.2 millones (32.53%), Finanzas y seguro \$59.0 millones (20.16%), Servicios \$51.4 millones (17.57%), Agricultura, Ganadería y Pesca \$50 millones (17.08%), Transporte y comunicación \$22.4 millones (7.66%) y construcción con \$14.5 millones (4.95%). Los sectores minas y canteras, industria manufacturera y electricidad, gas y agua no aportaron nuevas unidades productivas y comerciales para el periodo en análisis.

Gráfico No. 4 Crecimiento empresarial del Departamento de sucre en varios sectores de la economía. Segundo trimestre del Año 2007



Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo

Estas estadísticas de crecimiento empresarial obtenidas en la base de datos de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Sincelejo, muestran el crecimiento sostenido del sector empresarial en el Departamento de Sucre.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1.2 Tecnología necesaria para desarrollar la empresa. SEI LTDA, utiliza como política empresarial contratar servicios profesionales de alto nivel en las disciplinas requeridas para la prestación de un servicio eficiente, efectivo y eficaz, especialmente en áreas temáticas en las que se requiera de conocimientos avanzados de carácter específico.

Para lograrlo, hará contactos con consultores de alto perfil tanto nacionales como internacionales tales como: Escuela latinoamericana de liderazgo, REISA S.A. y el SENA, a su vez gestionará y realizará alianzas estratégicas con Universidades nacionales, en especial la Universidad de Los Andes, Universidad del Norte, EAN, Universidad de Sucre, Universidad de Córdoba con el objeto de obtener el mejor Talento Humano necesario en el logro de la política de servicios.

3.2 SITUACIÓN PRESENTE

La empresa **SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES, SEI LTDA** surge a partir de las siguientes inquietudes:

La existencia de empresas ocupadas en cumplir con esta necesidad por los bajos índices de competitividad empresarial,⁶ por el alto índice de desempleo amén de

⁶ ESCALAFON DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA. CONFECAMARAS.FEDECAMARAS, Noviembre del 2006

las tendencias del sector en el entorno económico y social del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

En estos momentos, en el Departamento de Sucre, los empresarios no cuentan con una organización que les brinde servicio de consultoría y capacitación de alto nivel que cumplan con sus necesidades en el ámbito administrativo y operativo que les garantice cambios, sostenimiento y mejoramiento continuo en los procesos que se desarrollan dentro de cada una de las empresas.

Igualmente, uno de los motivos que influyeron en la materialización de la idea del proyecto fue: La experiencia, los conocimientos, la formación profesional y las relaciones laborales de sus socios.

Posteriormente, se ejecutó el proceso de investigación y desarrollo de los diferentes servicios que ofrece la empresa a través de una investigación de mercado y un plan de mercadeo, el cual duró un promedio de 45 días y culminó con la estructuración del proyecto empresarial. En este proceso de gestación de la idea se han presentado algunas dificultades tales como: carencia de antecedentes de estudios relacionados con empresas de consultoría y capacitación en el medio, disponibilidad del tiempo de los directivos y gerentes de empresas para suministrar la información, la movilización a los diferentes municipios del Departamento de Sucre debido a la situación de orden público.

El tiempo que se ha dedicado a este proyecto ha sido intenso al igual que el esfuerzo puesto en él, con el único propósito de alcanzar la excelencia en el mercado y buscar el desarrollo tanto profesional como personal en el logro de las metas.

Análisis externo

Para **SEI LTDA**, gracias a las tendencias económicas y políticas del momento del país y en especial las del Departamento de Sucre, se ha generado un entorno propicio donde se han descubierto las siguientes oportunidades que implican ventajas para la empresa:

- ❖ La posible aprobación del TLC con E.E.U.U pero también con los otros países.
- ❖ Ley Mipymes
- ❖ La demanda creciente de necesidades de capacitación y consultoría
- ❖ La cultura empresarial
- ❖ Confianza en el gobierno
- ❖ Ubicación geográfica de la empresa
- ❖ Nivel de formación de los empresarios
- ❖ Crecimiento de la población
- ❖ Insatisfacción de los clientes con la competencia
- ❖ Auge de alianzas y fusiones empresariales
- ❖ La política pública regional de empleo

A su vez las amenazas que afectan a la empresa, por causa de cambios en las fuerzas económicas, demográficas, políticas y culturales son:

- ❖ Regionalismo
- ❖ Responsabilidad Social Empresarial
- ❖ Cambio en la regulación del Estado
- ❖ Entrada de nuevos competidores
- ❖ Política fiscal
- ❖ Inflación
- ❖ Número de competidores
- ❖ Rivalidad entre los competidores

Las fortalezas al interior de la empresa que representarán seguridad, solidez e imagen para el personal y los clientes son:

- ❖ Experiencia en el sector
- ❖ Relaciones públicas.
- ❖ Diversidad del portafolio del servicio.
- ❖ Cobertura de la empresa.
- ❖ Talento humano.
- ❖ Tecnología.

3.3 MISIÓN Y VISIÓN

MISION

SEI LTDA, brinda servicios profesionales competitivos en consultoría y capacitación para los empresarios de las Pymes, empresas grandes y entidades públicas; bajo los principios de calidad, responsabilidad y ética; facilitando tanto su crecimiento como apoyo al desarrollo socio-económico de la región, fomentando especialmente la responsabilidad social empresarial y la implementación nuevas tecnologías.

VISIÓN

En el 2015 seremos una empresa reconocida por su rápido crecimiento e impacto en el sector de la consultoría y capacitación, tanto en el Departamento de Sucre como en la región Caribe Colombiana, caracterizada por sus servicios competitivos, con personal especializado, comprometido y con una alta sensibilidad social.

3.4 OBJETIVOS

SEI LTDA, para alcanzar la visión propuesta, declara los siguientes objetivos necesarios para lograr su consolidación:

- Posicionar la empresa **SEI LTDA**, en el mercado de la consultoría y la capacitación en áreas administrativas y afines, en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo con un alto impacto social.
- Crear valor sostenido y consistente para los socios, clientes, proveedores, acreedores, gobierno y comunidad.
- Proyectar a **SEI LTDA** como una organización seria y dinámica con alta Responsabilidad Social.
- Ofrecer servicios profesionales especializados de alta calidad a los empresarios de las pymes, grandes empresas y entidades públicas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.
- Lograr una rentabilidad por encima del costo de capital de la empresa durante el primer año de operaciones en el mercado de las Pymes, grandes empresas y entidades públicas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo por concepto de capacitación y consultoría.
- Gestionar planes de fijación de marca y fortalecimiento de la imagen corporativa de **SEI LTDA** en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

4. DEFINICIÓN DE SERVICIOS

El portafolio de servicios de **SEI LTDA**, se constituye con base en las preferentes necesidades de consultoría y capacitación que arrojó el análisis de la información del estudio de mercado realizado en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo y cubre las siguientes áreas:



4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.

Comprende servicios de consultoría y capacitación en procesos relacionados con la planeación, dirección, organización y auditoría de las empresas Pymes, grandes empresas y entidades públicas del estado. Esta área ofrecerá los siguientes servicios:

Tabla No. 2 Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área Administrativa

<u>Consultoría:</u>	<u>Capacitación:</u>
❖ Estructura Organizacional	❖ Plan de mercadeo y ventas
❖ Auditoria administrativa	❖ Implementación de estrategias de servicio al cliente
❖ Clima y cultura organizacional	❖ Diseño de estrategias de fidelización de clientes
❖ Direccionamiento empresarial	❖ Merchandising
❖ Planes estratégicos.	❖ Estudio de mercado

Fuente: Investigación de mercado

4.2 ÁREA DE FINANZAS

Esta área abarca toda la temática relacionada con estudio y evaluación financiera de proyectos de inversión, optimización del capital del trabajo, presupuesto y proyecciones financieras, construcción de indicadores de gestión financiera, estructura de costos y gestión tributaria; que en servicios de consultoría y capacitación se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla No. 3 Servicios que ofrecerá **SEI** en consultoría y capacitación en el área de Finanzas

<u>Consultoría:</u>	<u>Capacitación:</u>
❖ Evaluación financiera de proyectos de inversión	❖ Presupuesto y proyecciones financieras
❖ Presupuesto y proyecciones financieras	❖ Construcción de indicadores de gestión financiera
❖ Estructura de costos	❖ 'Estructura de costos
❖ Optimización del capital de trabajo	❖ 'Evaluación financiera de proyectos de inversión
❖ Construcción de indicadores de gestión financiera.	❖ Optimización del capital de trabajo

Fuente: Investigación de mercado

4.3 AREA DE MERCADEO Y VENTA

En el campo de la consultoría y la capacitación en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, los programas que se tienen en cuenta en el área de Mercadeo y Ventas para las empresas Pymes, grandes empresas y entidades públicas son los siguientes:

Tabla No. 4 Servicios que ofrecerá SEI en consultoría y capacitación en el área de Mercadeo y Ventas

<u>Consultoría:</u>	<u>Capacitación:</u>
❖ Implementación de estrategias de servicio al cliente	❖ Plan de Mercadeo y ventas
❖ Diseño de estrategia de fidelización de clientes.	❖ Implementación de estrategias de servicio al cliente.
❖ Plan de Mercadeo y Ventas	❖ Diseño de estrategias de fidelización de clientes.
❖ Publicidad.	❖ Estudios de mercado.
❖ Investigación de mercados.	❖ 'Merchandising
❖ Merchandising.	❖ Publicidad.

Fuente: Investigación de mercado

4.4 AREA DE DESARROLLO HUMANO

Para esta área de la empresa donde el talento humano hace parte del desarrollo motor de una organización ya sea pública o privada, los programas que se van a desarrollar en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo son los siguientes:

Tabla No. 5 Servicios que ofrecerá **SEI** en consultoría y capacitación en el área de Desarrollo Humano

<u>Consultoría:</u>	<u>Capacitación:</u>
❖ Motivación	❖ Trabajo en equipo
❖ Liderazgo en las organizaciones.	❖ Motivación
❖ Comunicación organizacional	❖ Liderazgo en las organizaciones.

Fuente: Investigación de mercado

4.5 PRODUCTOS BÁSICOS

Inicialmente, SEI LTDA comienza operaciones con productos que contribuyen a satisfacer las necesidades de Consultoría y Capacitación a las empresas Pymes, Grandes, y empresas del sector público y en el futuro se implementarán estrategias de desarrollo de productos que impliquen la creación de nuevos Servicios para los mercados existentes con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes y para compensar nuevas ofertas competitivas tales como:

a.) Ampliar el portafolio de servicios en el área de sistemas con los siguientes servicios.

- ❖ **Gestión de la información:** Este servicio es de cabal importancia para los clientes porque les permitirá conocer, diseñar y administrar los diferentes sistemas de información que existen y cómo implementarlos; implementar a su vez las principales tecnologías de la información que existen para que sean usadas en las diversas organizaciones como sistema de comunicación.

- ❖ Planificación de los recursos informáticos: con este servicio se darán las herramientas para que los clientes puedan proveer los recursos informáticos que se requieren en la empresa, que se les facilite el logro de sus objetivos y se ubiquen a la vanguardia de la tecnología.

b.) Ampliar el portafolio de servicios en el área de control de calidad con los siguientes servicios de Consultoría y Capacitación:

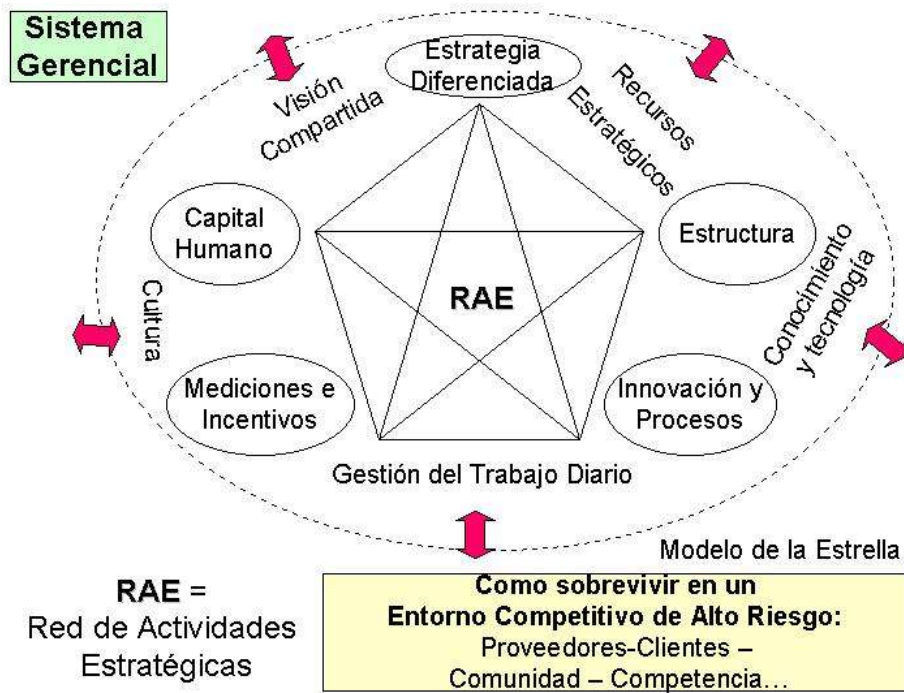
- ❖ ISO 9000: Permitirá preparar a los clientes en el logro de una certificación de Alta Calidad para ser más competitivos.
- ❖ ISO 14000: Las empresas tienen el compromiso social, cultural y económico de lograr su desarrollo empresarial de una manera sostenible con el medio ambiente.

4.6 FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

SEI LTDA como empresa de servicios ofrecerá soluciones fiables para mantener unos niveles de atención elevados y ser competitivos, gracias a una gestión adecuada de los recursos.

Se diferencia de los rivales por su rápido crecimiento e impacto en el sector de la consultorías y capacitación, tanto en el Departamento de Sucre como en la Región Caribe Colombiana, caracterizándose por sus servicios competitivos, con personal especializado y comprometido. Esta diferenciación se realizará a través de una red de actividades estratégicas (RAE) como se ilustra en el gráfico No.5:

Grafico No 5: Red de Actividades Estratégica



Fuente: Datos de la investigación

Esta red que se convierte en una ventaja competitiva, va a interactuar de la siguiente manera:

- ❖ Creación de procesos en la prestación de los servicios de consultoría y capacitación en la medida de las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Implementación del Sistema de Consulta Interactiva (SICI) a través de la WEB, que será un software que le brinde a los abonados de los servicios, respuestas a los interrogantes más frecuente de cada uno de los servicios prestados.
- ❖ La publicidad que utilizará **SEI LTDA**, se fundamentará en una publicidad de imagen y de estilo de vida organizacional, que busca posicionar la empresa en el mercado en su primera etapa.
- ❖ La Gestión organizacional sienta sus bases en una gerencia de clientes y no de productos.

Los anteriores cuatros pilares se fundamentan en la siguiente relación:

ENTORNO → INNOVACIÓN → SERVICIO → COMPETITIVIDAD

Esta relación se explica de la siguiente manera: Una óptima relación con el entorno se logra con la innovación en los diferentes procesos los cuales son el factor predeterminante en la prestación de un excelente servicio que permita ser más competitivo, tales elementos diferenciadores, son los que generan ventaja competitiva y justifican su acción con los siguientes preceptos administrativos:

1. Desarrollar una nueva manera de entregar una oferta de servicios sobre las ya existente
2. El Empaquetamiento de Servicios en forma Novedosa y Distintiva.
3. Multiplicar el valor generado por la organización a través de:
 - Una Total sensibilidad al entorno
 - Un Conocimiento más preciso del mercado
 - Una Oferta significativamente novedosa y diferenciada
 - Unas Capacidades para la “acción focalizadas y renovadas”
 - Una Ejecución reflexiva y acelerada

La capacidad de innovación en el desarrollo de soluciones versátiles, permite personalizar servicios y productos según las necesidades de los clientes, lo cual convierte a **SEI LTDA** en socios tecnológicos y desarrollan un alto compromiso social.

Una manera de contrarrestar la entrada de nuevos competidores es establecer estrategias de integración hacia atrás, lo cual consiste en hacer alianzas con empresas o proveedores que presten el servicio de alquiler de equipos audiovisuales, de salones, alimentos y bebidas, así como empresas de publicidad

y canales de comunicación con el fin de compenetrarlos con toda la actividad operacional de la compañía y desarrollar en ellos lealtad y beneficios compartidos donde la filosofía de " todos ganan " sea la prioridad. Lo anterior permite ofrecer un proceso de servicio al cliente de óptima calidad, que mire las características esenciales básicas que exigen los consumidores.

4.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

SEI LTDA, invierte tiempo, esfuerzo, recursos y dedicación para prestar servicios a sus clientes, acordes con las necesidades que el mercado demanda. En este sentido la empresa dedica estos esfuerzos de Investigación y desarrollo para prestar servicios de óptima calidad. En el futuro **SEI LTDA** dedicará recursos representativos de su presupuesto a la Investigación y Desarrollo y se espera con esto posicionar los servicios en el mercado y a su propia consolidación como empresa.

Para tal propósito la empresa coordinará las siguientes actividades:

- ❖ Investigación de mercados cada tres años
- ❖ Plan de mercadeo Anual
- ❖ Plan de mejoramiento continuo
- ❖ Desarrollo de estrategia de BenchMarketing.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La medición de la demanda del mercado requiere una comprensión clara del mercado que se va a afectar. El tamaño del mercado en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo dependerá del número de clientes existentes y potenciales de Consultoría y Capacitación para una oferta de mercado. Se concentra en las empresas Pymes, empresas grandes y entidades públicas del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

Con base en los datos obtenidos de las fuentes de información y de la investigación de mercados podemos decir que:

Según datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo la demanda actual de servicios de Consultoría y Capacitación en el Departamento de Sucre está representada por las empresas inscritas y que tiene la categoría de grandes y pymes además las entidades públicas del Departamento de Sucre.

De acuerdo con la investigación de mercado, en el Departamento de Sucre se tiene una demanda insatisfecha relacionada con las necesidades de consultoría y capacitación en el orden del 68% para el sector privado y en cuanto al sector público la demanda insatisfecha es del 47% aproximadamente.

La demanda total de mercado se estima en \$ 17.195.840 se obtiene por medio de la siguiente fórmula:

$$Q = n * p * q$$

Q = Demanda total del mercado
 n = Número de clientes en el mercado
 q = Cantidad demandada por un cliente promedio al año.
 p = Precio de una unidad promedio.
 n = 242 Empresas Privadas (Pymes y Grandes) + 30 Empresas públicas
 n = 272 Empresas
 q= 3161 horas
 p= 20.000

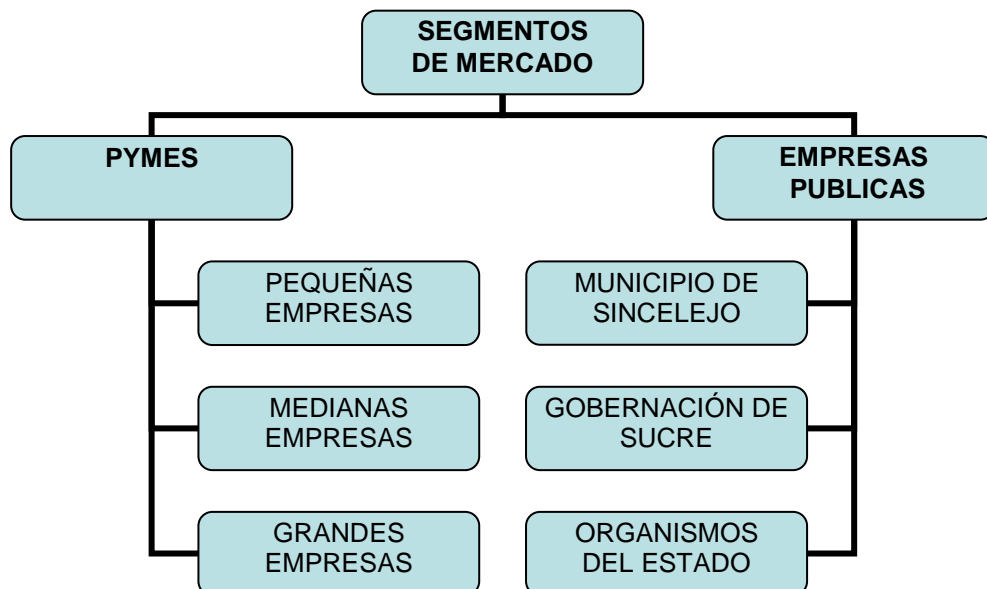
$$Q = 272 * 3.161 \text{ Horas} * \$20.000$$

$$Q = \$ 17.195.840.000 \text{ Anuales}$$

5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de SEI LTDA está compuesto por las Pymes, empresas grandes y empresas legalmente constituidas con matrícula mercantil vigente en la Cámara de Comercio de Sincelejo, así como por las entidades del sector público con presencia en el Municipio de Sincelejo y el Departamento de Sucre y de acuerdo con la siguiente segmentación:

Gráfico No. 6: Segmentos de Mercado



Fuente: Relazado por los autores

Los criterios que se tienen en cuenta para la segmentación del mercado de SEI Ltda. Son:

- Estar legalmente constituida.
- Tener inscripción en el Registro Mercantil vigente en la Cámara de Comercio de Sincelejo.
- El tamaño de la empresa según clasificación de la Ley 590 de 2000 dentro del rango de las Pymes.
- Ubicación geográfica.

La estrategia utilizada es la identificación del mercado global así como del objetivo.

El mercado global está identificado gracias a la investigación propia, la cual está compuesta por todo el universo de empresas tanto micro como pequeñas, medianas y grandes con matrícula vigente en la Cámara de Comercio de Sincelejo. Igualmente mediante inventario se identificaron las empresas del sector público con presencia en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

En cuanto al mercado potencial, fue identificado como los posibles usuarios de los servicios: las ONG y las microempresas. Además de la ampliación de cobertura a todo el Departamento de Sucre, la Costa Caribe, el país y el exterior.

5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA

Medición de la oferta

En el Municipio de Sincelejo existen doce (12) empresas inscritas en la Cámara de Comercio dedicadas a las actividades de Consultoría y

Capacitación empresarial, 4 de ellas son personas jurídicas y 8 son personas naturales⁷.

Dentro de estas empresas la investigación de mercado del proyecto arrojó el siguiente resultado representado en la tabla No 6, como los principales competidores dedicados al servicio de la Capacitación y la consultoría empresarial en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

Tabla No. 6: Participación del mercado de los competidores directos dedicados a prestar servicios de Consultoría y Capacitación

Nº	COMPETIDORES DIRECTOS	% Participación del mercado de la Consultoría	% Participación del mercado de la Capacitación
1	FENALCO	22%	19%
2	SENA	4%	22%
3	ASODEG	7%	4%
4	ELL	13%	1%
5	Personal Especializado	54%	53%

Fuente: Investigación de mercado

Los resultados que proyecta la tabla No 6 muestran al Personal Especializado como el principal competidor del sector de la consultoría y la capacitación, seguido en su orden descendente por FENALCO, el SENA, la Escuela Latinoamericana de Liderazgo (ELL) y Asodeg (Asociación para el Desarrollo y Gestión Empresarial).

⁷ Registro Cámara de Comercio de Sincelejo, Diciembre 2006

Criterios para analizar la competencia según los servicios prestados

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado realizada en el Departamento de Sucre, la calificación que hacen los clientes de los servicios de consultoría y capacitación prestados por los competidores se observan en la tabla siguiente:

Tabla No. 7: Calificación de los servicios recibidos de los Competidores

NIVELES DE SATISFACCIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
CONSULTORIA	20%	63%	17%
CAPACITACION	20%	52%	28%

Fuente: Investigación de Mercado

La tabla No 7. Representa la calificación de los servicios prestados de Consultoría y Capacitación los cuales presentan un comportamiento “Bueno” con relación al trabajo que las empresas de Consultoría y Capacitación desarrollan en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

Fortalezas y debilidades de la competencia

La siguiente matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo) ilustra las fortalezas y debilidades de las empresas que compiten con servicios de Consultoría y Capacitación en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo:

Tabla No. 8: Matriz de perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
<u>Factores importantes para el éxito</u>	Valor	CAMARA DE COMERCIO		SENA		ASODEG		FENALCO		Otros	
		Clasif	Puntaje	Clasif	Puntaje	Clasif	Puntaje	Clasif	Puntaje	Clasif	Puntaje
Publicidad	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Portafolio de servicios	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Dirección	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Solidez financiera	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Imagen Corporativa	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12	2	0,24	1	0,12
Participación en el mercado	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Conocimiento actualizado	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Interdisciplina- redad	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Liderazgo	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Experiencia	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Relaciones / contactos	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Total	1		2,93		3,62		1,62		2,49		2,09
1= Debilidad principal 2= Debilidad Menor 3=Fortaleza menor 4= Fortaleza principal											

Fuente: Investigación de mercado

Dada la tabla anterior, en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, desde el punto de vista empresarial la entidad que mejor se encuentra posicionada

es el SENA, ya que posee una excelente Imagen Corporativa, esto acompañado de un amplio portafolio de servicios acordes con las necesidades de la región y una participación de mercado extendida en todo el territorio del Departamento de Sucre. Contrario a esto una de las debilidades que tiene la entidad es la deficiencia en publicidad con relación a los medios masivos ya sean radiales o escrito.

Otra empresa que se distingue en el Departamento es la Cámara de Comercio de Sincelejo, que posee un buen direccionamiento estratégico en todas sus dependencias, además de un amplio portafolio de servicios y una experiencia de más de cincuenta (50) años en proporcionar capacitación a la comunidad del departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo. Una debilidad que tiene esta entidad es la poca publicidad acompañada de la baja participación de mercado en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

Otra entidad que también presta servicios de consultoría y capacitación es FENALCO, la cual goza de un buen direccionamiento en su parte gerencial para beneficio de los comerciantes sucreños, acompañado de las excelentes relaciones que su junta directiva tiene en el Departamento de Sucre. Sus debilidades se encuentran focalizadas en la poca solidez financiera que afronta y la deficiencia en la publicidad para darse a conocer más en el mercado de la región.

ASODEG (Asociación para el Desarrollo y Gestión Empresarial), como empresa posee grandes fortalezas en su departamento de Gestión Humana (profesional) para el asesoramiento de empresas, tiene un buen direccionamiento estratégico desde el punto de vista empresarial en el Departamento de Sucre, la cual proyecta a futuro para ser una de las más grandes empresas en esta subregión.

Conclusiones y observaciones

Tabla No. 9: La fortaleza y la debilidad más significativas de los competidores son:

Competidor	Fortaleza	Debilidad
SENA	<ul style="list-style-type: none">● Posicionamiento de su Imagen Corporativa.● El portafolio de servicios que ofrece a la comunidad.● Participación en el mercado.● Conocimiento actualizado	<ul style="list-style-type: none">● Interdisciplinariedad● Publicidad.
CAMARA DE COMERCIO	<ul style="list-style-type: none">● Dirección.● Portafolio de Servicios.● Conocimiento Actualizado.● Experiencia.	<ul style="list-style-type: none">● Publicidad.● Imagen corporativa.
FENALCO	<ul style="list-style-type: none">● Dirección.● Relaciones/contacto.	<ul style="list-style-type: none">● Interdisciplinariedad.● Solidez Financiera.

Fuente: Investigación de mercado

5.4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

5.4.1 Definición del problema: La investigación pretende conocer cuales son las necesidades de capacitación y consultoría que requieren las empresas grandes, Pymes y entidades del sector público del Departamento de Sucre.

Saber cuáles son las áreas en las cuales las empresas tienen mayor debilidad con relación al ámbito empresarial, así como los factores determinantes que interactúan en el sector productivo y estatal del Departamento de Sucre, para afrontar las necesidades del sector en la región y el país.

La investigación hace énfasis en las áreas: Comercial, de Gestión, Talento humano, Contabilidad y Servicios Financieros. Estas áreas representan las variables independiente de las investigación, las cuales se operacionalizan entre sí con otras del sector empresarial y estatal con el objeto de realizar un análisis persuasivo que permita conocer los requerimiento de la población estudiada y las necesidades de servicios de capacitación y consultorías en el Departamento Sucre.

5.4.2 Objetivo de la investigación de mercado. Conocer cuáles son las necesidades de capacitación y consultoría que requieren las empresas grandes, Pymes y entidades Públicas del Departamento de Sucre.

5.4.3 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar la demanda de servicios de Capacitación y consultoría de las Pymes, empresas grandes y entidades estatales del Departamento de Sucre.
- ❖ Identificar cuáles son las Áreas o departamentos de la empresa que requieren de mayor demanda en capacitación y consultoría.
- ❖ Conocer cuáles son las empresas que prestan servicios de capacitación y consultoría en el departamento de Sucre.

- ❖ Conocer la “calidad de los servicios” de capacitación y consultoría que prestan las principales empresas que compiten en este sector.
- ❖ Identificar los sectores y las actividades de las empresas dependiendo de su tamaño.
- ❖ Segmentar el mercado de la capacitación y la consultoría de las empresas grandes, Pymes y empresas estatales del Departamento de Sucre.
- ❖ Identificar los servicios específicos de cada área del sector estudiado.
- ❖ Determinar el número de personas y el número de horas de capacitación y consultoría que requieren las empresas durante el año.
- ❖ Determinar los factores claves de éxito internos y externo más relevante y su grado de importancia para el mercado.

5.4.4 Diseño de la investigación y fuentes de datos. Para la obtención de la información del mercado se decidió emplear una investigación de tipo exploratoria realizando encuestas a través de una muestra representativa de la población estudiada en el Departamento de Sucre

5.4.5 Mercado objetivo. El mercado objetivo está representado por las empresas Grandes, Pymes y empresas públicas del Departamento de Sucre, los cuales se constituyen en nuestra segmentación de mercado.

Esta segmentación se hará teniendo en cuenta el tamaño de las empresas, clasificadas en pequeñas, medianas y grandes; de la misma manera se segmentaron las entidades públicas en Municipios, Gobernaciones y Organismo del Estado.

5.4.6 Definición de las fuentes de información

Fuentes Primarias:

La investigación fue realizada por medio de la información suministrada por las empresas del sector privado y sector público caracterizado como empresas grandes, Pymes y entidades del Sector Público del Departamento de Sucre. Para la obtención de la información se diseñó una encuesta la cual fue realizada por personal previamente entrenado y capacitado para desempeñar tal labor.

Fuentes secundarias:

Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizaron otras fuentes como La Cámara de Comercio, Estudios de FEDECÁMARAS, Publicaciones, estudios relacionados con el sector y estudios realizados por instructores de la región para agregar valor a la investigación y estudios estadísticos representativos que sirven de base para el logro de los objetivos de la investigación de mercado.

5.4.7 Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra representativa se aplicó la siguiente fórmula:

$$MF = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Z = Nivel de confianza
N = Universo
P = Pr éxito
Q = Pr fracaso

Con los siguientes resultados:

Z = 1,96

e= 7%

N= 245

p=50%

q=50%

$$MF = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} = \frac{1.96^2 * 245 * 0.5 * 0.5}{0.07^2 * (245 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

MF=100 Aproximadamente

n =100 + 30 Empresas del sector Público = 130 Empresas

5.4.8 Procedimiento y recolección de datos

5.4.8.1 Diseño del cuestionario. Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos se estableció un vínculo eficaz entre las necesidades de información y los objetivos planteados. Las preguntas se formularon teniendo en cuenta el tratamiento de la información de lo general a lo específico.

El cuestionario se sometió a una prueba de conveniencia de alrededor de unas diez (10) entidades con el propósito de asegurarse de que exista un flujo apropiado y que las preguntas puedan ser comprendidas por distintos usuarios.

Se editaron las encuestas que habían sido elaboradas con el fin de que fueran legibles, completas y exactas y que hubiesen seguidos adecuadamente todas las instrucciones; luego se codificaron las preguntas de respuestas abiertas para que los datos pudieran ser leídos.

5.4.8.2 Trabajo de campo. El trabajo de campo se realizó con visitas personales a las empresas, con personal previamente capacitado en el tema y con experiencia como encuestadores. El grupo estaba compuesto por ocho (8) personas, divididos por todos el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo. Estas visitas fueron realizadas bajo un estudio previo sobre la muestra con base en información previa suministrada por la Cámara de Comercio de la Ciudad de Sincelejo.

5.4.9 Diseño de la encuesta. Para la elaboración de la investigación se realizó un cuestionario compuesta por 13 preguntas de diferentes tipos tales como: preguntas cerradas, preguntas de únicas repuesta y preguntas de selección múltiple. Ver Anexo No. 1

5.4.10 Tabulación de los datos. Para tabular los datos de la investigación se tuvo en cuenta el procedimiento de codificación de preguntas como se muestra en el anexo No 3 y se utilizó como herramienta el informe de tablas dinámica en Excel (Ver. Anexo No. 3)

5.4.11 Análisis de los resultados

Análisis del Mercado actual

De acuerdo con los datos que arrojó la investigación de mercado se analizaron los siguientes resultados:

Frecuencia de los servicios utilizados en Consultoría y Capacitación

Las siguientes tablas muestran la frecuencia con que las empresas han utilizados los servicios de consultoría y capacitación por sector, en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

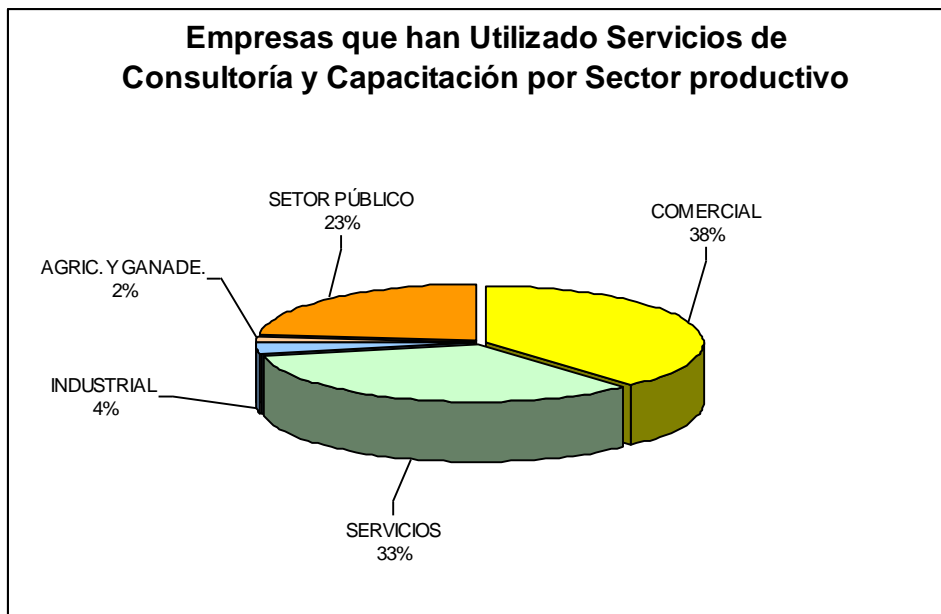
Tabla No 10: Frecuencia de Utilización de Servicios de Consultoría y Capacitación.

SECTOR	FRECUENCIA			
	CONSULTORIA		CAPACITACION	
	Frecuencia DEL SI	%	Frecuencia del SI	%
COMERCIAL	50	38,5%	50	38,5%
SERVICIOS	43	33,1%	43	33,1%
INDUSTRIAL	5	3,8%	5	3,8%
AGRIC. Y GANADE.	2	1,5%	2	1,5%
SETOR PÚBLICO	30	23,1%	30	23,1%
TOTAL ENCUESTA	130	100,0%	130	100,0%

Fuente: Investigación de Mercado

Se observa que el 38.5% corresponde al sector Comercial, 33.1% al sector Servicios, 3.8% sector Industrial, 1.5% al sector agrícola y ganadero y el 23.1% al sector público, como se visualiza en la siguiente gráfica:

Grafica No. 7: Empresas que han utilizado servicios de consultoría y capacitación por sector



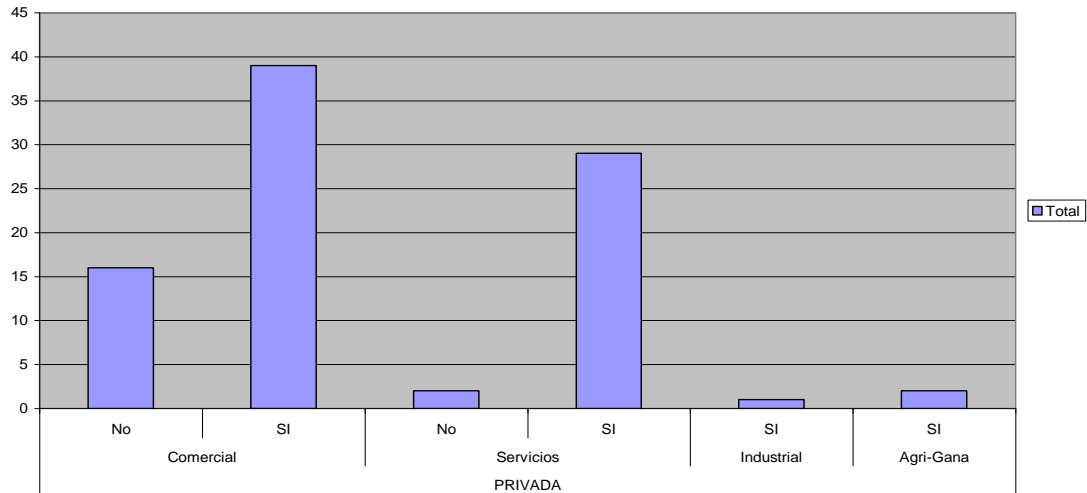
Fuente: Investigación de Mercado

Gráficamente se visualiza en la gráfica anterior la frecuencia de las empresas que han utilizados servicios de Consultoría y Capacitación por sector en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo.

En las empresas encuestadas por sector en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, se encontró que la mayor parte del sector empresarial de las pymes y grandes empresas incorporan presupuestos para destinarlos para servicios de Consultoría y Capacitación como lo ilustra el siguiente gráfico de acuerdo con los resultados obtenidos:

Grafico No. 8: Empresas que incorporan partida para la consultaría y capacitación

EMPRESAS QUE INCORPORAN PARTIDAS PARA CONSULTORIA Y CAPACITACION POR SECTOR



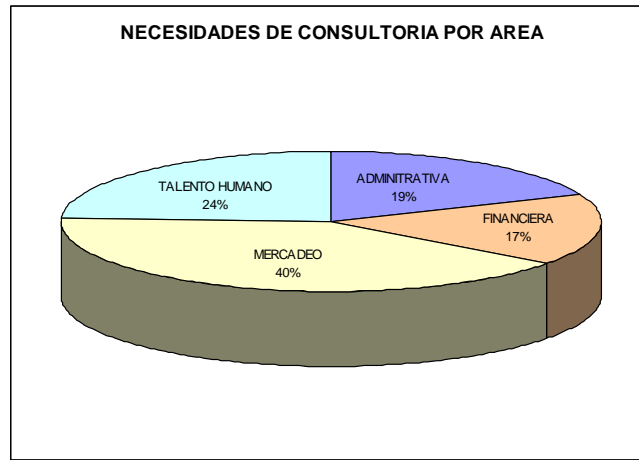
Fuente: Investigación de Mercados.

El estudio arrojó que en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, todo el sector público incorpora servicios de capacitación y servicios de Consultoría en su presupuesto.

Necesidades de servicios de consultoría por áreas

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se encontraron que las necesidades actuales de servicio de Consultoría que requieren las empresas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, se encuentran representados en la siguiente gráfica:

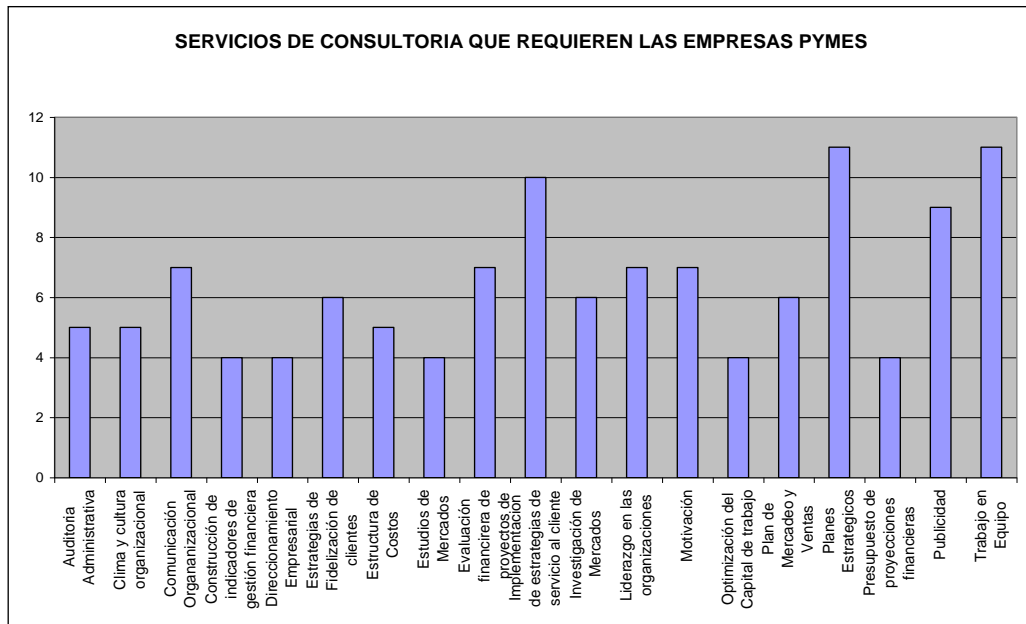
Gráfico No 9: Necesidades de consultoría por área



Fuente: investigación de Mercados

Se observa que las empresas del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo en su orden requieren los servicios de Mercadeo en un 40%, Talento Humano con un 24%, Administrativa con un 19% y Financiera con un 17%. Los cuales están representados con los siguientes servicios por área y por sector productivo:

Gráfica No. 10: Servicios de consultoría que necesitan las empresas



Fuente: Investigación de mercado

Tabla No 11: Resultados de las necesidades requeridas de Consultoría

Tipo de empresa:	Pymes	
Sector empresarial:	Servicios y Comercial	
Clase de empresa:	Privada	
Consultoría		
SERVICIOS OFRECIDOS	FRECUENCIA	ÁREA
Trabajo en Equipo	11	Talento Humano
Planes Estratégicos	11	Administrativa
Implementación de estrategias de servicio al cliente	10	Mercadeo
Publicidad	9	Mercadeo
Liderazgo en las organizaciones	7	Talento Humano
Motivación	7	Talento Humano
Evaluación financiera de proyectos de inversión	7	Finanzas
Comunicación Organizacional	7	Talento Humano
Plan de Mercadeo y Ventas	6	Mercadeo
Investigación de Mercados	6	Mercadeo
Estrategias de Fidelización de clientes	6	Mercadeo
Clima y cultura organizacional	5	Administrativa
Auditoria Administrativa	5	Administrativa
Estructura de Costos	5	Finanzas
Optimización del Capital de trabajo	4	Finanzas
Estudios de Mercados	4	Mercadeo
Direccionamiento Empresarial	4	Administrativa
Construcción de indicadores de gestión financiera	4	Finanzas
Presupuesto de proyecciones financieras	4	Finanzas

Fuente: Investigación de Mercados.

Tabla No 12: Necesidades requeridas de Consultoría por áreas

ÁREAS	SERVICIOS OFRECIDOS DE CONSULTORÍA
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planes Estratégicos ❖ Clima y cultura organizacional ❖ Auditoria Administrativa ❖ Direccionamiento Empresarial
MERCADERO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementación de estrategias de servicio al cliente ❖ Publicidad ❖ Plan de Mercadeo y Ventas ❖ Investigación de mercados. ❖ Estrategias de Fidelización de clientes ❖ Estudios de Mercados
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en Equipo ❖ Liderazgo en las organizaciones ❖ Motivación ❖ Comunicación Organizacional
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación financiera de proyectos de inversión ❖ Estructura de costos ❖ Optimización del Capital de trabajo ❖ Construcción de indicadores de gestión financiera ❖ Presupuesto de proyecciones financieras

Fuentes: Investigación de mercado

De acuerdo con la investigación de mercado las empresas grandes son las que más requiere los servicios de trabajo en equipo y planes estratégicos.

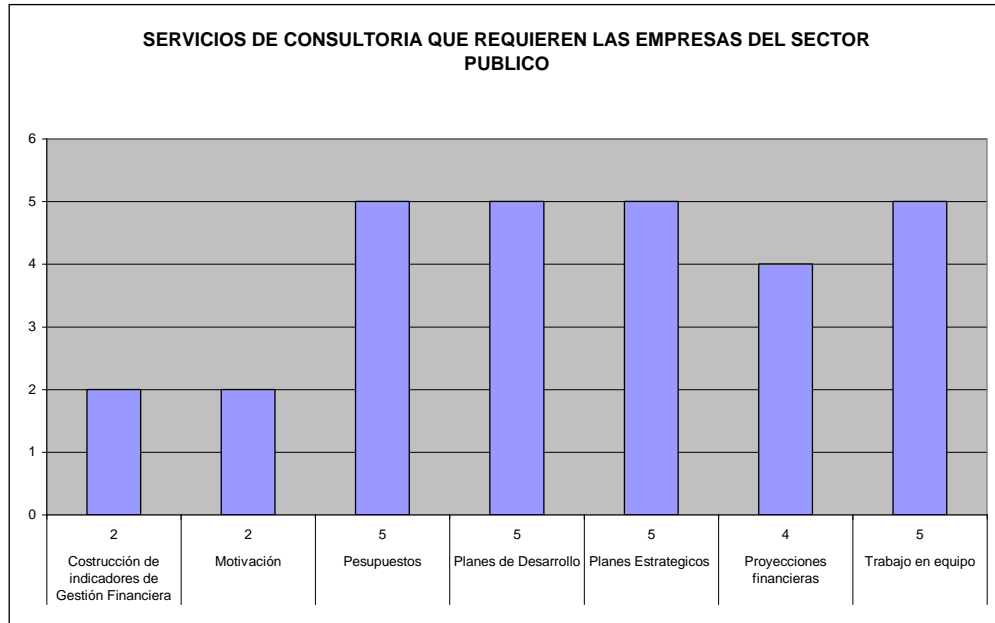
En cuanto al sector público los servicios de consultoría que requieren las empresas son:

Tabla No. 13: Servicios de consultoría requeridos por el sector Público

Tipo de empresa:	Grande	
Sector empresarial:	Servicios	
Clase de empresa:	Público	
Consultoría		
SERVICIOS OFRECIDOS	FRECUENCIA	ÁREA
	A	
Trabajo en equipo	5	Talento Humano
Motivación	2	Mercadeo
Planes de Desarrollo	5	Mercadeo
Construcción de indicadores de Gestión Financiera	2	Mercadeo
Planes Estratégicos	5	Talento Humano
Presupuestos	5	Mercadeo
Proyecciones financieras	4	Finanzas

Fuente: Investigación de Mercados.

Gráfico No. 11: Servicios que requieren el sector público



Fuente: Investigación de Mercado

Necesidades de servicios de Capacitación por áreas

Gráfico No. 12: Servicio de capacitación requeridos por las Pymes y grandes empresas

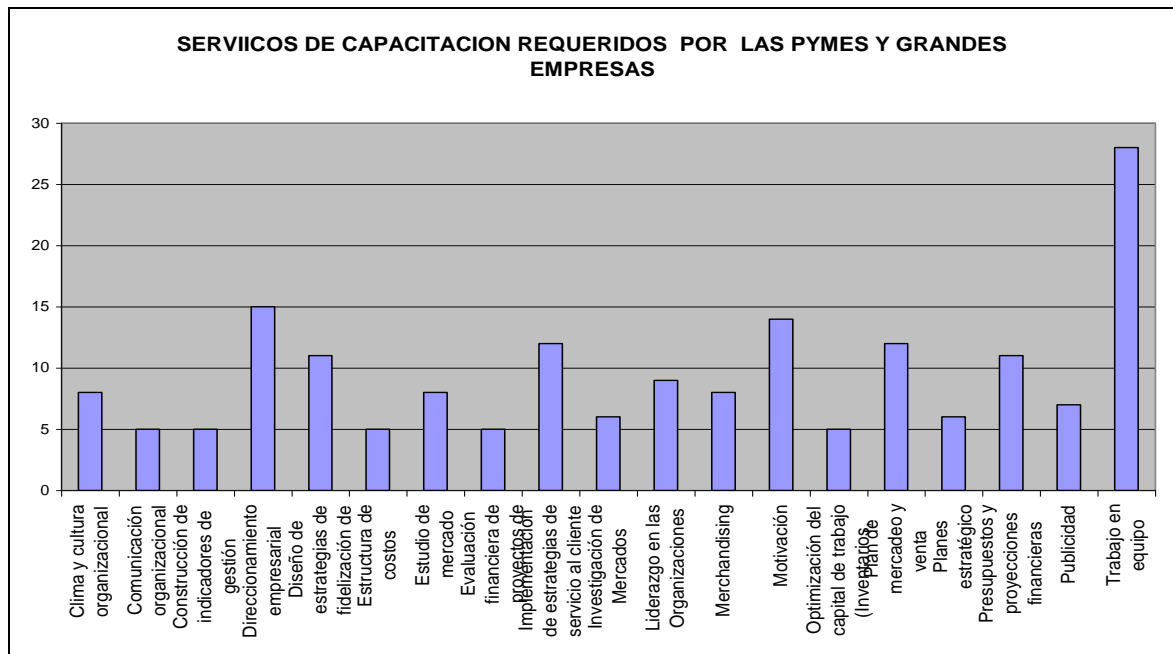


Tabla No 14 Resultados de las necesidades requeridas de Capacitación

Tipo de empresa:	Pymes	
Sector empresarial:	Servicios y Comercial	
Clase de empresa:	Privada	
CAPACITACION		
SERVICIOS OFRECIDOS	FRECUENCIA	ÁREA
Trabajo en Equipo	28	Talento Humano
Direccionamiento Empresarial	15	Administrativa
Motivación	14	Talento Humano
Plan de Mercadeo y Ventas	12	Mercadeo
Implementación de servicio al cliente	12	Mercadeo
Presupuesto de proyecciones financieras	11	Finanzas
Diseño de estrategia y fidelización de clientes	11	Mercadeo
Liderazgo en las organizaciones	9	Talento Humano
Clima y cultura organizacional	8	Talento Humano
Estudio de mercado	8	Mercadeo
Merchandising	8	Mercadeo
Publicidad	7	Mercadeo
Plan estratégico	6	Administrativa
Investigación de mercados	6	Mercadeo
Optimización del capital de trabajo	5	Finanzas
Evaluación financiera de proyectos de inversión	5	Finanzas
Estructura de costos	5	Finanzas
Comunicación organizacional	5	Administrativa
Construcción de indicadores de gestión financiero	5	Finanzas

Fuente: Investigación de Mercados.

Tabla No 15: Necesidades requeridas de Capacitación por área

ÁREAS	SERVICIOS OFRECIDOS DE CONSULTORÍA
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Direccionamiento Empresarial ❖ Plan estratégico. ❖ Comunicación organizacional
MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan de Mercadeo y Ventas ❖ Implementación de servicio al cliente ❖ Diseño de estrategia y fidelización de clientes ❖ Estudio de mercado ❖ Merchandising ❖ Publicidad ❖ Investigación de mercados
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en Equipo ❖ Motivación ❖ Liderazgo en las organizaciones ❖ Clima y cultura organizacional ❖
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presupuesto de proyecciones financieras ❖ Optimización del capital de trabajo ❖ Evaluación financiera de proyectos de inversión ❖ Estructura de costos ❖ Construcción de indicadores de gestión financiero

Fuentes: Investigación de mercado

Número de personas que las empresas estarían dispuestas a capacitar por año:

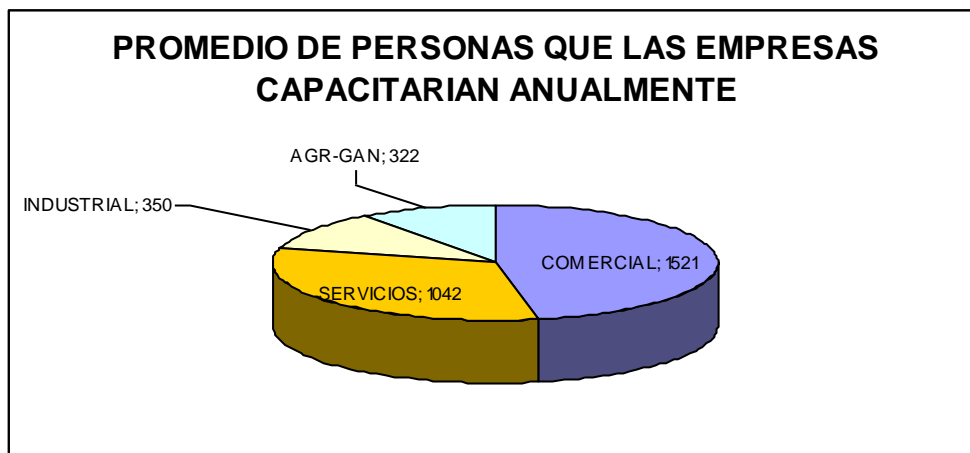
De acuerdo con los datos obtenidos en la Investigación de mercados, realizada en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, el número de personas que las empresas del sector Comercial, Servicios, Industrial, Agrícola y Ganadero estarían dispuestos a capacitar por año, se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla No. 16: No. Personas que necesitan capacitación

ÁREA	CAPACITACION
	Promedio de Personas
COMERCIAL	1521
SERVICIOS	1042
INDUSTRIAL	350
AGR-GAN	322
TOTAL	3235

Fuentes: Investigación de mercado

Grafica No. 13: Promedio de personas que las empresas capacitan anualmente



Fuente: Investigación de Mercados

Se observa en el cuadro y en la grafica anterior que el promedio de personas que las empresas comerciales en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo capacitarían anualmente serían de 1521 personas por año, lo que equivale el (47%), las empresas de Servicios 1042 personas por año, lo que equivale el 32.2%, , las empresas Industriales 350 personas por año, lo que equivale el 10.8% y las empresas agrícolas y ganaderas 322 personas por año, lo que equivale el 9.9%. del total de personas que las empresas encuestadas estarían dispuestas a capacitar.

Número de horas que las empresas contratarían anualmente:

La tabla siguiente muestra el total de horas anuales tanto de capacitación como de consultoría que el sector público y privado encuestado requiere en el Departamento de Sucre y en el Municipio de Sincelejo en los diferentes sectores de cada uno de ellos.

Tabla No 17: Horas anuales de Capacitación y Consultoría que requiere las empresas en la actualidad.

TIPO	SECTOR	TOTAL HORAS ANUALES
Privadas	Comercial	1.580
	Servicios	1.010
	Industrial	51
	Agro-Ganadera	50
	Total Horas	2.691
Público	Alcaldías	230
	Departamento	170
	Entidades	70
	Total Horas	470
Total horas Anuales		3.161

Fuente: Investigación de Mercados

Se observa que las empresas privadas son las que mayor requieren servicios de capacitación y consultoría, representando el 85% y entre ellas el sector que mayor requiere servicios de Capacitación y Consultoría es el sector comercial y el sector de los servicios representados en un 58.71% y 37.53% respectivamente.

Precio que las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar por hora por los servicios de consultoría:

La tabla siguiente muestra el precio promedio que las empresas públicas y privadas del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo estarían dispuestas a pagar por los servicios de Consultoría.

Tabla No 18: Precio promedio que pagarían las empresas por servicios de Consultoría

TIPO	SECTOR	PRECIO HORA
Privadas	Comercial	\$ 60.000
	Servicios	\$ 70.000
	Industrial	\$ 100.000
	Agro-Ganadera	\$ 100.000
	PRECIO PROMEDIO	\$ 82.000
Público	Alcaldías	\$ 100.000
	Departamento	\$ 100.000
	Entidades	\$ 100.000
	PRECIO PROMEDIO	\$ 100.000
PRECIO PROMEDIO TOTAL		\$ 90.000

Fuente: Investigación de Mercados

Se observa que las empresas privadas del sector industrial y sector Agro-ganadera son las que mayor pagan por horas (\$100.000) el servicio de consultoría y en el sector público, el precio promedio hora que están dispuestas a pagar es de \$100.000 aproximadamente. En términos generales el precio

promedio total que las empresas tanto del sector público como del sector privado estarían dispuestas a pagar por hora de consultoría sería de \$90.000 aproximadamente.

Precio que las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar por persona por los servicios de capacitación:

La tabla siguiente muestra el precio promedio que las empresas públicas y privadas del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo estarían dispuesta a pagar por persona por los servicios de capacitación.

Tabla No 19: Precio promedio por persona que pagarían las empresas por servicios de Capacitación.

TIPO	SECTOR	PRECIO POR PERSONA
Privadas	Comercial	\$ 40.000
	Servicios	\$ 64.000
	Industrial	\$ 90.000
	Agro-Ganadera	\$ 90.000
	PRECIO PROMEDIO POR PERSONA	\$ 70.500
Público	Alcaldías	\$ 90.000
	Departamento	\$ 90.000
	Entidades	\$ 90.000
	PRECIO PROMEDIO	\$ 90.000
PRECIO PROMEDIO TOTAL POR PERSONA		\$ 80.000

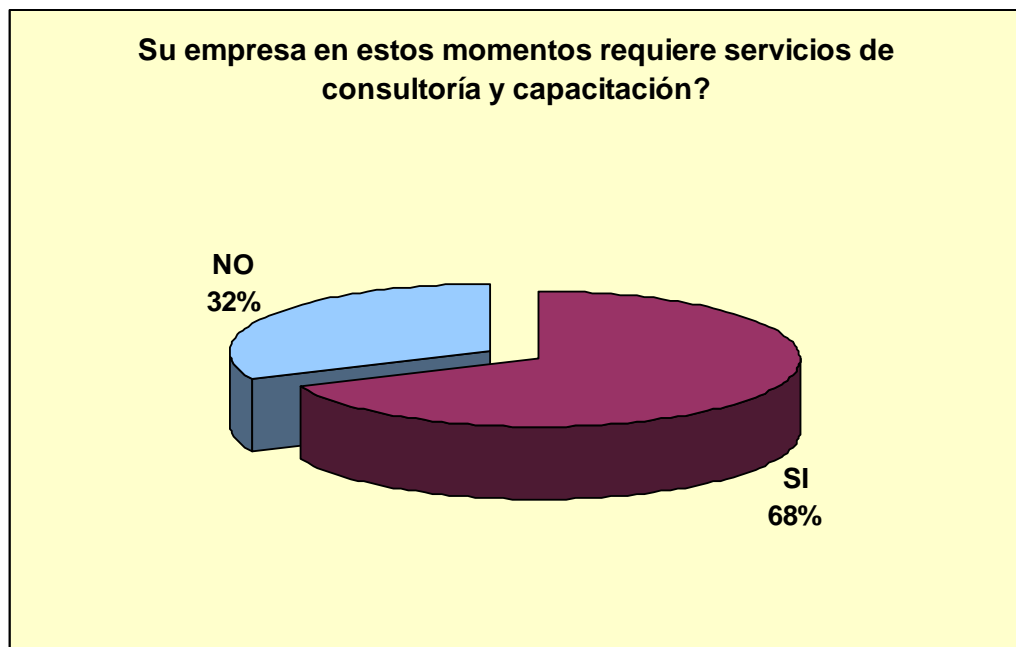
Fuente: Investigación de Mercados

Se observa que las empresas privadas del sector industrial y sector Agro-ganadera son las que mayor pagan por persona (\$90.000). El precio promedio del servicio de capacitación en el sector público por persona, es de \$90.000

aproximadamente. En términos generales el precio promedio total por persona que las empresas tanto del sector público como del sector privado estarían dispuestas a pagar por servicios de capacitación sería de \$80.000 aproximadamente.

5.4.11.1 Demanda Insatisfecha. De acuerdo con la investigación de mercado, se tiene que en el Departamento de Sucre existe una demanda insatisfecha relacionada con las necesidades de Consultoría y capacitación como se muestra a continuación en el siguiente gráfico:

Grafico No.14: Requerimiento de capacitación y consultoría



Fuente: Encuesta de la Investigación

Analizando el resultado de la pregunta de investigación de mercado, la demanda insatisfecha del sector es del 68% del total de las empresas encuestadas y están distribuidas entre las Pymes y grandes empresas; en cuanto al sector público se

estima que la demanda insatisfecha es de un 40%, como a su vez la investigación determinó el total de horas de Consultoría que las empresas requieren por sector.

El mercado insatisfecho está representado por la tabla No. 17 y la tabla No. 16, la primera representa el número de horas insatisfechas del mercado actual y la segunda representa el número de personas que requieren servicios de capacitación.

Se observa que las empresas privadas son las que mayor requieren servicios de capacitación y consultoría, representando el 85% y entre ellas el sector que mayor requiere servicios de Capacitación y Consultoría es el sector comercial y el sector de los servicios representados en un 58.71% y 37.53% respectivamente.

5.4.11.2 Participación en el Mercado de SEI LTDA. De acuerdo con las necesidades insatisfechas de Consultoría y capacitación **SEI LTDA** pretende a través de un agresivo plan de mercadeo tener la siguiente participación del total de la demanda insatisfecha de la tabla No. 17

Tabla No. 20: Participación del mercado de SEI LTDA

SERVICIOS	HORAS DE CONSULTORIA	%PART.	PERSONAS A CAPACITAR	% Part.
Comercial	538	17%	647	20%
Servicios	537	17%	808	25%
Industrial	30	16%	105	30%
Agro-ganadero	30	16%	97	30%
Emp. Públicas	126	27%	350	35%
TOTAL	1.261	PROD 19%	2007	PROD 28%

Fuente: Investigación de mercado

Con base en la demanda insatisfecha reflejada en la tabla No. 17 se tiene que la participación del mercado de **SEI LTDA** para las Consultoría es del 18.6%, y para la capacitación la participación será de 28% respectivamente.

5.4.11.3 Tendencias futuras del Mercado. De acuerdo con el V Congreso Nacional de Consultores Empresariales, realizado en Octubre de 2006 en la ciudad de Bogotá en la Cámara de Comercio de Bogotá, las pymes son cada vez más exigentes en la contratación de servicios de consultoría y capacitación, demandando servicios que les ofrezcan un verdadero valor agregado, orientado al logro de resultados concretos, con fundamento en las mejores prácticas empresariales y que tengan impacto en el mejoramiento de su posición competitiva.

El entorno actual complejo y dinámico obligará a las empresas a buscar en la consultoría y la capacitación la comprensión y aprovechamiento de los desafíos y oportunidades que se derivan de dicho contexto de manera tal que se fortalezca la relación entre el desarrollo empresarial y una oferta de consultoría y capacitación innovadoras, efectivas y de primer nivel.

La generación de espacios para el análisis de los principales factores que dinamizan la oferta de servicios de consultoría y capacitación para los empresarios que es sin duda, la tendencia que marca la pauta en el sector para ofrecer servicios tipo sastre: “a la medida” que se amolden a las necesidades específicas de cada organización.

5.4.11.4 Análisis competitivo. Una vez identificadas las necesidades de capacitación y consultoría y sus respectivas áreas, es importante también conocer si existe la oferta de entidades capacitadoras que puedan cubrir de manera eficiente esas necesidades a través de la disposición de cursos pertinentes y de alta calidad.

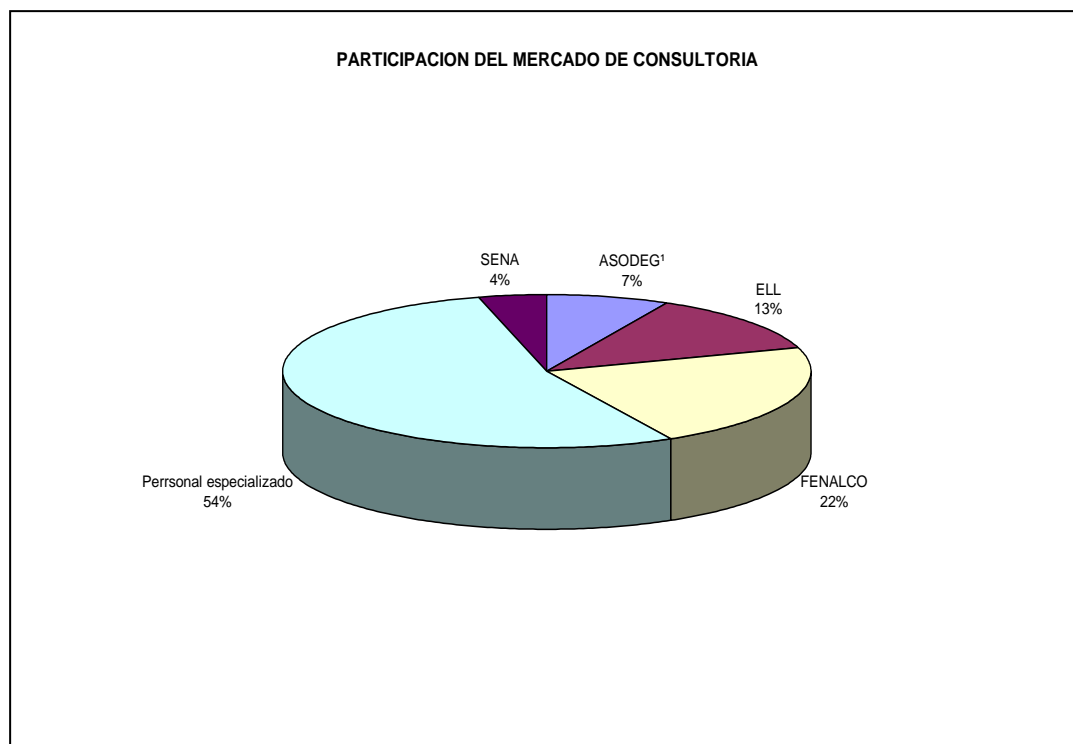
En el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, la participación de mercado en servicios de consultoría y capacitación está compuesta de acuerdo como se ilustra en la tabla siguiente:

Tabla No. 21: Participación del mercado de las Consultoría y Capacitación

Nº	COMPETIDORES DIRECTOS	% Participación del mercado de la Consultoría	% Participación del mercado de la Capacitación
1	FENALCO	22%	19%
2	SENA	4%	22%
3	ASODEG	7%	4%
4	ELL	13%	1%
5	Personal Especializado	54%	53%

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico No. 15: Participación del mercado de Consultoría y capacitación



Fuente: Investigación de mercado

El competidor principal está compuesto por el Personal especializado, ellos son profesionales de diferentes disciplinas que prestan sus servicios profesionales por honorarios en la mayoría de los casos. Del sector formal los principales competidores son: FENALCO, el SENA, Empresa Latinoamericana de Liderazgo (ELL) y la Asociación para el Desarrollo Empresarial (Asodeg) respectivamente

Los servicios prestados por las empresas que participan actualmente en el mercado son considerados por el sector empresarial estudiado como “BUENO” de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla No. 22: Calificación de los servicios recibidos de los Competidores

NIVELES DE SATISFACCIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
CONSULTORIA	20%	63%	17%
CAPACITACION	20%	52%	28%

Fuente: Investigación de Mercado.

Conclusiones

Dada la participación del mercado de las Consultoría y Capacitación de los competidores directos podemos concluir:

- El personal especializado tiene la participación de mercado más alta en servicio de Consultoría (54%) como en servicio de Capacitación (53%).
- La entidad FENALCO, tiene la segunda participación de mercado más alta en servicio de Consultoría (22%) como en servicio de Capacitación (19%).
- Los servicios de Consultoría y Capacitación que prestan las empresas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo tiene una calificación de “Bueno” de acuerdo con la Investigación de mercados.

6. PLAN DE MERCADEO

6.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Para el diseño de las estrategias corporativas se utilizó la matriz DOFA construida con los factores claves de éxito internos y externos con las más altas ponderaciones las cuales fueron tomados de las matrices de evaluación interna –MEFI- y de la evaluación externa –MEFE, que se encuentran priorizadas según las políticas corporativas como se muestra en la siguiente matriz:

Tabla No. 23: Estrategias Corporativas

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1, Experiencia	1, Liquidez
	2, Experticia	2, Capital de trabajo
	3, Relaciones interpersonales	
	4, Liderazgo	
	5. Conocimiento actualizado	
	6, Diversificación del Portafolio de servicios	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1, Demanda creciente de necesidades de capacitación y Consultoría	Aprovechar el liderazgo y las relaciones interpersonales para aumentar la demanda del sector empresarial.	Alianzas con el sector público para la administración de unidades de negocios tales como FINDETER, FONADE, entre otras.

2, Insatisfacción de los clientes con la competencia	Brindar solución mediante un portafolio de servicios que garantiza al sector empresarial la transferencia de conocimientos actualizados.	
3, Política Pública Regional de Empleo	Divulgar el portafolio de servicios a través de los medios de comunicación para posicionar la empresa como prestadora de servicios de, consultoría y capacitación capaz de satisfacer las necesidades de los empresarios.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1, Número de competidores	Aprovechar la experiencia, el conocimiento actualizado y el liderazgo para hacer frente a la competencia con servicios oportunos y la alta sensibilidad social.	Aprovechar la rivalidad entre los competidores y la baja satisfacción del sector empresarial existente en el mercado actual a través de un portafolio de servicio integral.
2, Entrada de nuevos competidores	Crear barreras de protección usando los contactos a través de las relaciones interpersonales e interinstitucionales antes que la competencia. Posicionar la empresa desde su etapa de introducción mediante indicadores de cumplimiento.	
3, Rivalidad entre los competidores	Se mirará a la competencia como un referente importante y se atacará primero sin competir con el líder de manera frontal y abierta	

Fuente: Desarrollado por los autores

6.2 PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES

La proposición de valor para los clientes se fundamenta propiciando una cultura integral en la organización, se basa en una estructura de Gestión Integral por la calidad, que es una forma de pensamiento gerencial estructurado el cual tiene como propósito buscar que **SEI LTDA** se desarrolle de una manera integral y armónica, es decir, que logre el mayor beneficio y satisfacción para sus clientes, empleados, socios y para la sociedad en general como lo muestra la siguiente figura:

Gráfico No. 16: Gestión Integral



Fuente: Elaborado por los autores

Para el logro de esta Gestión integral se requiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **SEI LTDA** orienta su propuesta de valor hacia el futuro, focalizando los esfuerzos en la organización para lograr propósitos comunes a través del direccionamiento estratégico que permita darle a los clientes un valor agregado y cualidades que aseguren su preferencia
2. **SEI LTDA** brinda a cada persona de la organización la responsabilidad y los medios para controlar sus procesos y lograr que su resultado sea predecible, buscando satisfacer necesidades en los clientes más allá de sus propias expectativas.
3. Definir y llevar a cabo las acciones necesarias para promover actitudes de la organización que impidan o refuercen el logro de propósitos en la organización a través de una gerencia de transformación cultural.

Para lograr la congruencia entre el Direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos, se despliegan de manera sistemática los planes de la organización, asignando los recursos necesarios que se requieran y utilizando indicadores de seguimiento para todas las personas y niveles de la organización.

Para lograr congruencia entre el Direccionamiento Estratégico y la Gerencia de la transformación cultural, se constituyen significados comunes sobre la base de la Misión, Visión, y objetivos corporativos en todos los niveles de la organización.

De igual forma se busca la congruencia entre cultura y gerencia de procesos realizando acciones para lograr el empoderamiento del personal, la autonomía y la autogestión para manejar sus propios procesos en el logro de metas de la organización.

Cumpliendo con estos criterios se propone la siguiente cadena de valor:

Grafico No. 16: Propuesta de Valor

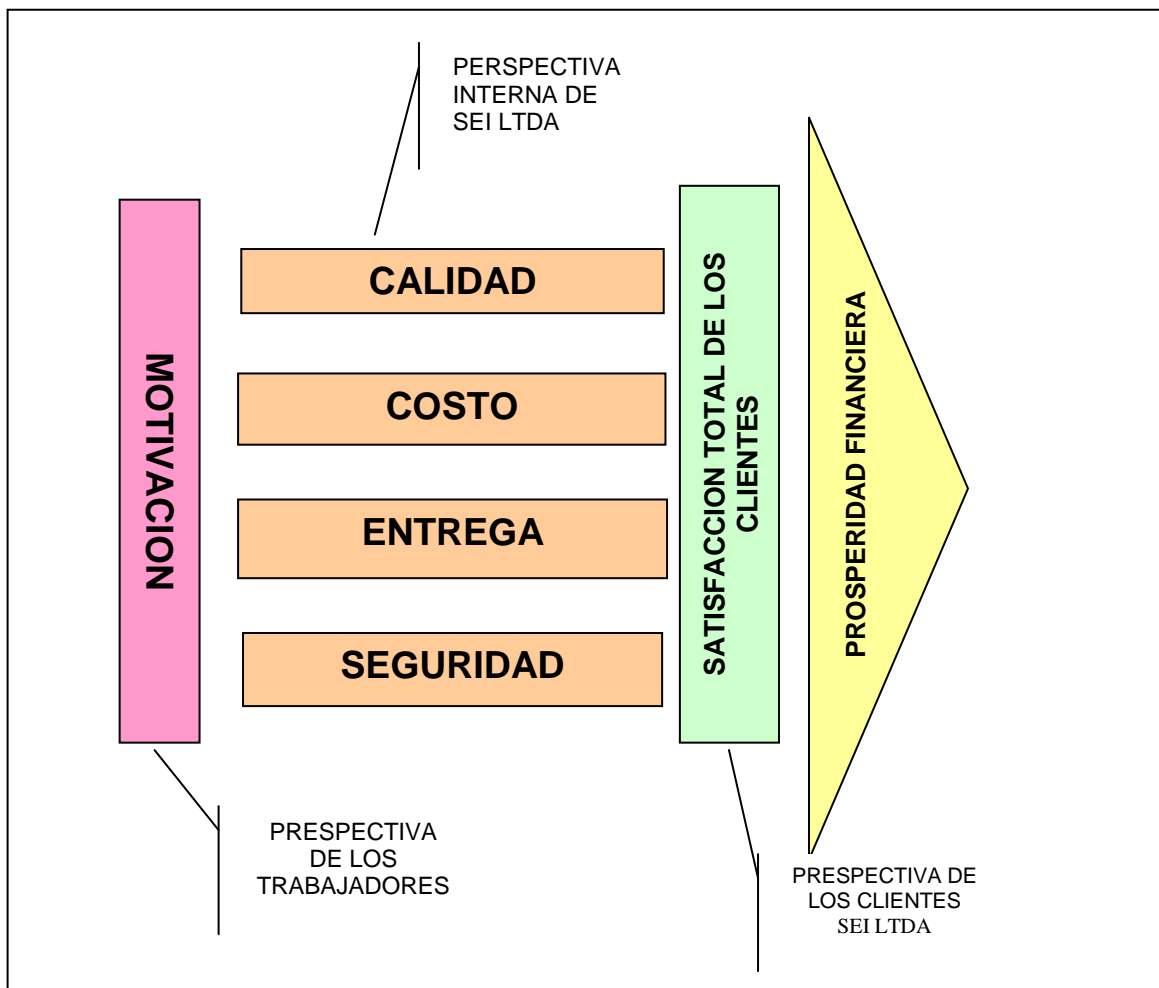


Fuente: Elaborado por los autores, basado en Michael Porter

Para el logro de esta propuesta de valor se utiliza la siguiente estructura estratégica (Ver Gráfico No. 17), donde se motiva a los trabajadores y colaboradores, buscando elevar su calidad de vida para de manera que

contribuyan a la prestación de servicios de calidad, disminuyendo costos, brindando seguridad a los clientes y satisfacción total de sus necesidades y con ello buscar aumentar el crecimiento y permanencia de la organización a través de su prosperidad financiera.

Gráfico No. 17: Estructura estratégica



Fuente: Elaborado por los autores

6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Durante el primer año de operaciones el plan de acción está proyectado para posicionar el portafolio de servicios en el mercado de las pymes, de la grandes empresas y entidades públicas del Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo, de manera que se logre una participación relevante en el negocio de la consultoría y capacitación en el área administrativa, Financiera, Mercadeo y Talento Humano.

Objetivos. Posicionar la marca **SEI LTDA** como una empresa reconocida en el mercado de las consultorías y capacitación en el área administrativa y afines en el Municipio de Sincelejo.

Para el logro de este objetivo se utilizan las estrategias corporativas y la propuesta de valor.

6.3.2 Estrategias de introducción al mercado

SEI LTDA opta por introducir el Portafolio de servicios durante el primer semestre del año 2009; se ha determinado este periodo de lanzamiento analizando el entorno interno y externo así como también las tendencias de la economía y de la sociedad del Departamento de Sucre.

Inicialmente se espera dar a conocer la estrategia de introducción al mercado con los beneficios que ésta posee y a un precio definido así:

Tabla No. 24: Precio inicial de los servicios

SERVICIOS	U/MED	PRECIOS DE INTRODUCCIÓN
CONSULTORIA	HORAS	\$ 90.000
CAPACITACION	PERSONAS	\$ 80.000

Fuente: Investigación de Mercado

Esta tabla de precios se ha fijado de acuerdo con el análisis realizado en la investigación de mercado y la sección de estrategia de precios. La fecha con el precio se acuerdan con las necesidades y requerimientos de los clientes.

Estrategia de introducción de mercados:

Objetivo: Dar a conocer a todo el sector empresarial del Departamento de Sucre la empresa **SEI LTDA** y su portafolio de servicios.

Estrategia: Invitación de un conferencista de reconocimiento nacional e internacional para el lanzamiento de la empresa.

Para este lanzamiento de la empresa se hacen llegar invitaciones personales a los principales gerentes, directivos y empresarios del Departamento de Sucre.

6.3.3 Estrategia de ventas

SEI LTDA, ha identificado como posibles clientes las siguientes empresas:

Vea el anexo No 2

La empresa ha seleccionado los principales medios hablados y escritos del Departamento de Sucre para dar a conocer el portafolio de servicios.

6.3.4. Estrategia de precios

Objetivos de precios

SEI LTDA ha determinado el siguiente objetivo de precios para el portafolio de servicios:

Objetivo:

Implementar una política de precios acorde con las necesidades y capacidades del sector empresarial de las Pymes, empresas grandes y entidades públicas del Departamento de Sucre.

Selección de la estrategia de precios

En este aspecto los precios de **SEI LTDA** dependerán de la segmentación del mercado así como de la intensidad y profundidad de los temas que se van a desarrollar. Por lo tanto el precio de introducción se fijará por paquetes (varios temas), teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

- Fijar precios de acuerdo con el valor de los servicios que se presten: “Dar más por menos”
- Fijar precios de acuerdo con la segmentación del mercado.

- Fijar precios de acuerdo con la estructura de mercado y dependiendo de la elasticidad de la demanda de cada segmento de mercado.
- Fijar precios con base en el prestigio.

Esta estrategia se utilizan brindando servicios de consultoría y capacitación de alta calidad.

Para facilitar el pago de los servicios prestados por **SEI LTDA** se tendrán las siguientes opciones:

- ✓ Efectivo
- ✓ Cheque
- ✓ Cheque de gerencia
- ✓ Transferencias bancarias
- ✓ Canje de servicios
- ✓ Tarjetas crédito y débito
- ✓ Crédito
- ✓ Abonos

Tipos de programas de precios

En este sentido se utiliza la táctica de fijar precios de acuerdo con los siguientes criterios:

- Precios de Penetración: Se utiliza el precio promedio de la competencia con objeto de estimular la demanda.
- Precios de Paridad: Se fijaran precios con niveles competitivos en el mercado

6.3.5 Canales de distribución

Uno de los requisitos más apremiantes para la empresa fue establecer el canal de distribución más conveniente para el portafolio de servicios, ya que de él dependen otras decisiones que se toman en el momento de realizar el plan de mercadeo, para lo cual se tuvieron en cuenta los siguientes factores: Ubicación Geográfica de las empresas, Sector productivos de las empresas y el tamaño de las empresas y se llegó a la conclusión de que el canal sería el contacto directo personalizado, esto implica, que se utilicen intermediarios y mecanismo de referidos.

Estrategia de Distribución

- Prestar servicio asistido a nuestros clientes: Con esta estrategia **SEI LTDA** pretende brindar un acompañamiento directo y personalizado de sus servicios a través de un seguimiento a las consultorías prestadas.
- Crear valor agregado a nuestro portafolio de servicios. Además del portafolio físico se anexará un portafolio en medio magnético que será un demo interactivo con herramientas de multimedia.
- Crear ayudas y mecanismos técnicos en la prestación de nuestros servicios. Con esta estrategia nuestros clientes tendrán acceso a una página web donde encontrarán los siguientes servicios: consulta rápida de casos y asistencia automatizada, entre otros.
- Trasmitir mensajes de ventas individualmente a cada segmento de nuestro mercado. De acuerdo con el segmento de mercado atendido se tendrá un plan de publicidad independiente.

6.3.6 Estrategia de comunicación, Publicidad y Fidelización

Objetivos de publicidad

Los objetivos de publicidad escogidos, fundamentados en las condiciones actuales de la empresa son los siguientes:

2. Dar a conocer la empresa en todo el Departamento de Sucre.
3. Posicionar en la mente de los clientes el nombre de **SEI LTDA.**
4. Lograr una alta participación en el mercado de los servicios de consultoría y capacitación en el Departamento de Sucre.

Selección del medio publicitario

Los medios publicitarios apropiados para esta empresa es la prensa escrita ya que va dirigida a una audiencia selecta (Directivos, Gerentes y empresarios).

Servicio al cliente

El buen servicio al cliente es un factor determinante para que los clientes queden totalmente fidelizados no sólo con la prestación del servicio sino que también logra posicionar y aumentar la imagen de la empresa frente a la competencia.

Estrategia de comunicación, Publicidad y Fidelización

- ❖ Implementación del Sistema de Consulta Interactiva (SICI) a través de la WEB, es un software que le brinde a los abonados de nuestros servicios respuestas a los interrogantes más frecuentes de cada uno de los servicios.
- ❖ Utilización de la comunicación directa para divulgar nuestros servicios.

- ❖ Lanzamiento de programas empresariales a través de los medios de comunicación masivos.
- ❖ Utilización de mecanismos de relaciones públicas.
- ❖ Hacer monitoreo sobre la notoriedad de la marca **SEI LTDA.**
- ❖ Generación estímulos para la intención de compra de los servicios que ofrece **SEI LTDA.**

Tácticas de apoyo

- Mantener actualizada la base de datos de los clientes.
- Invitaciones de personas claves a desayunos y cenas de negocios.
- Escoger los medios de comunicación teniendo en cuenta el criterio de cobertura.
- Desarrollar ideas creativas para el material POP.
- Someter a prueba el texto publicitario para identificar las reacciones de los consumidores.
- Identificar la audiencia y los hábitos de los lectores o televidentes.

6.3.7 Estrategia de programación de Empaque

Objetivos

- Lograr que los clientes identifiquen a **SEI LTDA** por su portafolio de servicios e imagen.
- Lograr que los clientes prefieran a **SEI LTDA** al momento de seleccionar un servicio de consultoría y/o capacitación.
- Mantener en los clientes “fidelización” después de haber utilizado los servicios de Consultoría y capacitación de la empresa.

Estrategia de empaque. **SEI LTDA**, contará con un brochure diseñado con la imagen corporativa, donde están incluidos tanto el marco filosófico de la empresa y el catálogo de productos con todos sus atributos.

Frase o slogan de Posicionamiento. ***“Empresarios con sensibilidad social”*** como significado de la proyección a la comunidad y reflejo de los principios organizacionales de **SEI LTDA**.

6.3.8 Estrategia de programación de Empaque

Estrategia de Promoción. **SEI LTDA**. Utiliza las relaciones públicas como su estrategia de promoción mediante la interacción con grupos de interés relacionados con las Pymes y entidades públicas tales como las agremiaciones, grupos de accionistas, trabajadores y competidores, entre otros.

El interés principal de **SEI LTDA**, es desarrollar con esta estrategia excelentes relaciones con estos grupos de interés con el fin de crear credibilidad, confianza y buena imagen.

El objetivo primordial es la promoción de la imagen de **SEI LTDA** como un organismo social con la promoción del portafolio de servicios.

Tácticas de promoción:

Para tal fin **SEI LTDA** desarrollará actividades relacionadas con:

- Relaciones con los medios de comunicación.
- Cabildeo (lobby ante entidades públicas y privadas).
- Asesoría de imagen.
- Difusión de imagen corporativa.
- Manejo de relaciones con la comunidad

Los espacios para poner en práctica las actividades anteriores serán:

- ✓ Noticieros
- ✓ Discursos
- ✓ Eventos especiales
- ✓ Material impreso
- ✓ Material POP
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Material audiovisual
- ✓ Patrocinio de actividades sociales

6.4 PROGRAMA DE MERCADEO

Tabla No. 25: Plan de Acción del programa de Mercadeo

PLAN DE ACCION DEL PROGRAMA DE MARKETING					
ESTRATEGIAS /ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	MONITOREO
PRECIO	1,000,000				
Realizar inteligencia de mercado mediante encuestas para determinar los precios que están dispuestos a pagar los usuarios.		No. de empresarios encuestados	Jefe Dpto. Comercial	Anualmente	Trimestral
PROMOCIÓN	42,750,000		Jefe Dpto. de Logística		
Realizar ruedas y conferencias de prensa		Noticias publicadas		Mensualmente	Trimestral
Realizar visitas a personas de alta influencia		No. visitas realizadas		Mensualmente	Trimestral
Impresión de material publicitario		No. portafolios impresos		Mensualmente	Trimestral
Patrocinio de eventos especializados		No. eventos patrocinados		Mensualmente	Trimestral

DISTRIBUCIÓN	4,275,000		Jefe Dpto. de Logística		
Realizar visitas a empresarios		No. Visitas realizadas			
Invitaciones a desayunos, cocteles y cenas de trabajos		No. asistentes			
Actualización de base de datos de usuarios, asistentes a eventos		Clientes registrados			
VENTA	5,540,000		Jefe. Dpto. Comercial	Mensualmente	Semestral
Correo directo		Correos entregados		Mensualmente	Semestral
Correos electrónicos		Correos enviados		Mensualmente	Semestral
Contactos virtuales		No. respuestas		Mensualmente	Semestral
Material publicitario: Entrega de plegables		No. portafolios entregados		Mensualmente	Semestral
PRODUCTOS		2.500.000	Jefe Comercial		Semestral
Lanzamiento de nuevos servicios con invitación a cócteles		No de lanzamientos	Jefe comercial	mensualmente	Semestral
Monitoreo de la calidad de servicio		No de fallas	Jefe comercial	Mensualmente	Semestral

Fuente: Elaborado por los autores

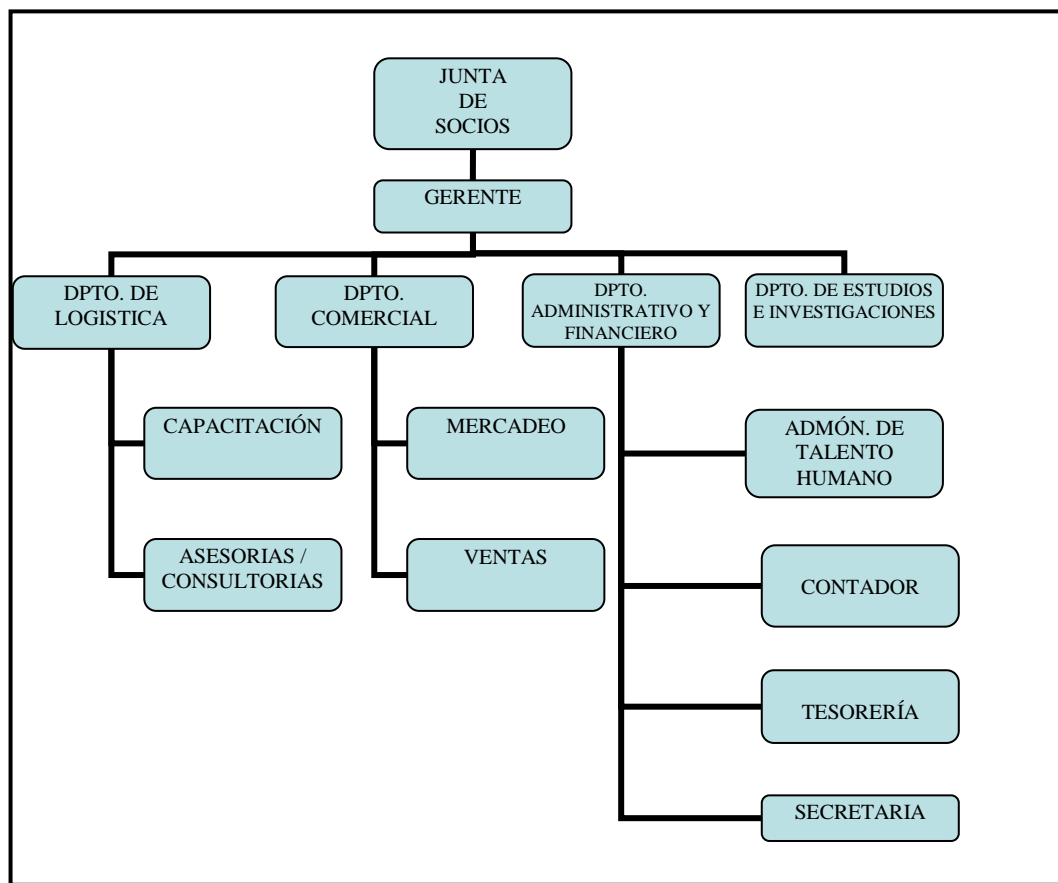
7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

7.1 CLASE DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La empresa **SEI LTDA** está enfocada en el sector de los servicios y se encuentra ubicada en el Departamento de Sucre, más exactamente en la Ciudad de Sincelejo.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SEI LTDA. Posee la siguiente estructura organizacional.



La organización se caracteriza por tener un estilo administrativo participativo con un intenso trabajo en equipo, con una cultura y ambiente de trabajo que hace que cada uno de los integrantes de **SEI LTDA** se sienta identificado, comprometido y conozca el valor que agrega su trabajo al desarrollo, sostenimiento y crecimiento de la empresa.

MISION

SEI LTDA, brinda servicios profesionales competitivos en consultoría y capacitación para los empresarios de las Pymes, empresas grandes y entidades públicas; bajo principios de calidad, responsabilidad y ética; facilitando tanto su crecimiento como apoyando el desarrollo socio económico de la región, fomentando especialmente la responsabilidad social empresarial e implementando nuevas tecnologías.

VISION

En el 2015 seremos una empresa reconocida por su rápido crecimiento e impacto en el sector de la consultoría y capacitación, tanto en el Departamento de Sucre como en la Región Caribe colombiana, caracterizada por sus servicios competitivos, con personal actualizado, comprometido y con una alta sensibilidad social.

Objetivos y actividades de las unidades o áreas de la Empresa

En la determinación de los objetivos por área para **SEI LTDA** se tiene en cuenta el siguiente formato:

Objetivos de la empresa

Objetivos del mercado:

- Posicionar la empresa **SEI LTDA** en el mercado de la consultoría y capacitación en áreas administrativas y afines en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo con un alto impacto social.
- Ayudar al empresario, ofreciéndole diversas alternativas de intervención organizacional con base en la identificación de problemas y orientación al desarrollo de proyectos de expansión y comercialización de sus productos o servicios.
- Ayudar al empresario, ofreciéndole diversas alternativas de intervención organizacional con base en la identificación de problemas y orientación al desarrollo de proyectos de expansión y comercialización de sus productos o servicios.

Objetivos de finanzas:

- Crear valor sostenido y consistente para los socios, clientes, proveedores, acreedores, gobierno y la comunidad.
- Lograr una rentabilidad del 13% durante el primer año de operaciones en el mercado de las Pymes, grandes empresas y entidades públicas en el Departamento de Sucre y el Municipio de Sincelejo por concepto de capacitación y consultoría.

Objetivos de la organización:

- Realizar labores de control, seguimiento y acompañamiento para asegurar el resultado real del objetivo que se planteó al inicio de la consultoría y/o capacitación.
- Todos los servicios de **SEI LTDA** de consultoría y/o capacitación que ofrece tienen como fin proyectarlos para que contribuyan a la solución de la problemática empresarial y social de la región.
- Proyectar la empresa a la comunidad como una empresa con alta sensibilidad social.
- Fortalecer la labor académica con la incorporación de casos, lecciones aprendidas y experiencias.

Objetivos de recursos humanos:

- ❖ Velar por la calidad de vida de nuestros trabajadores

7.3. TIPO DE EMPRESA Y COMPOSICIÓN ACCIONARIA

Entre las opciones jurídicas legales para la constitución de empresas la figura que se utiliza para la creación de **SEI LTDA** es la LIMITADA y de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y con base en su patrimonio inicial y número de trabajadores se clasifica dentro de las microempresas.

En la siguiente tabla se indican las características de la empresa y el resumen de los aspectos legales a cumplir.

Tabla No. 26: Tipo de empresa y composición accionaría

CLASE DE SOCIEDAD	LIMITADA
TIPO DE EMPRESA	MICROEMPRESA
NOMBRE	SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA. (SEI LTDA).
NUMERO DE SOCIOS	2 Personas naturales
LOCALIZACION	Estará ubicada inicialmente en el Municipio de Sincelejo por ser la capital del Departamento de Sucre y su eje principal de desarrollo socio económico.
COMO SE CONSTITUYE	Por documento privado
DURACION INICIAL	SEI LTDA iniciará operaciones con un término de duración de 5 años, término al final del cual ya se conocerá el comportamiento del mercado así como el de las proyecciones económicas. Con base en éstas se tendrá una ampliación en el término de duración de la empresa.
CAPITAL	\$24.000.000 Aportes iguales por cada uno de los socios.
ADMINISTRACIÓN	La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales corresponde a todos y cada uno de los socios. Sin embargo, la junta de socios delegará la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.
RESPONSABILIDAD	Cada socio responde hasta por el valor de su aporte.
SECTOR ECONOMICO	Servicios
ACTIVIDAD ECONOMICA	Prestación de servicios profesionales. Consultorías y capacitación en áreas administrativas y afines.
DISOLUCIÓN	Además de las legales, por la pérdida que reduzca el capital por debajo del 50%. Por el incremento del número de socios a más de 25.
REQUISITOS REGISTRALES	Matricularse en el Registro Mercantil Inscribir en el Régimen Mercantil todos los actos, libros que la ley exija bajo esa formalidad.

	<p>Llevar la contabilidad de los negocios conforme a las exigencias legales.</p> <p>Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios de acuerdo con la ley.</p> <p>Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal</p>
REQUISITOS TRIBUTARIOS	<p>Inscribirse en el RUT</p> <p>Obtener el NIT</p> <p>Registrarse como responsable del impuesto de renta</p> <p>Registrarse como responsable del IVA</p> <p>Inscribirse como agente retenedor</p> <p>Declarar y pagar el impuesto de timbre</p> <p>Presentar las declaraciones del impuesto de renta, IVA y retención en la fuente</p> <p>Pagar los impuestos a cargo</p> <p>Responder los requerimientos de información que realice la DIAN</p> <p>Informar el cambio de dirección fiscal y la actividad económica.</p> <p>Informar a la DIAN las transacciones económicas, que realicen los propietarios de las páginas web y sitios de internet</p> <p>Declarar y pagar los impuestos municipales (Impuesto de industria y comercio, impuesto de avisos, impuesto predial)</p>
REQUISITOS DE SEGURIDAD SOCIAL	<p>Elaborar y suscribir contratos de trabajo</p> <p>Cumplir con las prestaciones sociales a cargo exclusivo de los empleadores (Prima de servicios, calzado y vestido de labor, auxilio de cesantías, intereses sobre las cesantías, seguro de vida colectivo obligatorio, vacaciones, auxilio de transporte)</p> <p>Cumplir con las obligaciones laborales periódicas de los empresarios (Aportes parafiscales -9% sobre el valor total de la nómina, 4% Caja de Compensación, 3% ICBF, 2% Sena-), afiliación y aportes a la seguridad social, obligación de deducir y retener ingresos a los asalariados, obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones, obligación de informar sobre accidentes de trabajo, muerte del trabajador)</p>

7.4 EQUIPO ADMINISTRATIVO

Tabla No. 27: Equipo administrativo

NIVEL	CARGOS	No. PERSONAS	Sueldo
DIRECTIVO	JUNTA DE SOCIOS	3	0
	GERENTE	1	\$2.500.000
ADMINISTRATIVO	JEFES DE DEPARTAMENTO	2	1.200.000
OPERATIVO	COORDINADORES DE AREA	1	850.000
	OTROS	1	461.500

Fuente: Elaborado por los autores

7.4.1 Nivel operativo

7.4.1.1 Junta de Socios. SEI LTDA. Tiene una junta de socios integrada por las personas que se vinculadas en tal calidad y que hagan los aportes económicos respectivos de acuerdo con las políticas de la empresa.

Se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día hábil del mes marzo a las 10 de la mañana, en las oficinas del domicilio de la compañía. Si no fuere convocada o si habiendo sido convocada no se reune, lo hará por derecho propio el primer día hábil del mes abril a las 10 de la mañana, en las oficinas del domicilio donde funcione la administración de la sociedad. La convocatoria se hará cuando menos con quince días hábiles de anticipación.

Podrá también reunirse la Junta de Socios de manera extraordinaria en cualquier tiempo, previa convocatoria del gerente, mediante carta dirigida a la dirección registrada de cada socio, con antelación de cinco días a la fecha de reunión; o con la asistencia de todos los socios, caso en el cual no requerirá convocatoria previa.

En todas las reuniones de la Junta de Socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con los Estatutos se requiera unanimidad.

La administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los Estatutos así lo exijan, por voluntad de los socios. Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones:

- 1- La celebración de cualquier acto o contrato cuyo valor exceda de DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)
- 2- La reforma de los Estatutos.
- 3- La decisión sobre disolución anticipada de la sociedad o su prórroga.
- 4- Decretar aumento de cápita.
- 5- Disponer de una parte del total de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.
- 6- Proveer de cualquier utilización o poderes que deba o convenga otorgar la sociedad.
- 7- Crear o proveer, señalando funciones, sueldos y atribuciones, los empleos que necesite la sociedad para su buen funcionamiento.
- 8- Someterse si se estima conveniente, a decisión de árbitros, las diferencias de la sociedad con terceros, o transigirlas directamente con ellos.
- 9- Resolver lo relativo a la cesión de cuotas.
- 10- Crear reservas ocasionales.

11- Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que rinda el gerente.

12- Las demás funciones que de acuerdo con la Ley Comercial se le asigne a la junta de socios.

7.4.1.2 Gerente. La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos son elegidos por la Junta de Socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Preferiblemente el gerente será uno de los socios.

Le corresponde al Gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en los Estatutos.

NATURALEZA DEL CARGO: ELECCIÓN DE LA JUNTA DE SOCIOS

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE:	Gerente
NIVEL:	Directivo
DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL:	Junta de Socios
LOCALIZACIÓN:	Gerencia
SUPERIOR INMEDIATO:	Junta de Socios

OBJETIVOS DEL CARGO: Llevar a cabo la labor gerencial de la empresa, de tal forma que se logren las políticas aprobadas por la Junta de Socios.

FUNCIONES:

- 1- Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente
- 2- Convocar a la Junta de Socios cada vez que fuere necesario

- 3- Ejecutar las órdenes e instrucciones que le imparta la Junta de Socios.
- 4- Presentar las cuentas y balances a la Junta de Socios
- 5- Abrir y manejar cuentas bancarias
- 6- Obtener los créditos que requiera la sociedad, previa aprobación de la Junta de Socios
- 7- Contratar, controlar y remover los empleados de la sociedad
- 8- Celebrar todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social y relacionado con el mismo hasta por la suma de diez millones de pesos (\$10.000.000).

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Administrador de empresas, ingeniero industrial, economista o abogado con especialización en gerencia de servicios, finanzas, mercadeo o Maestría en cualquier área relacionada con la gerencia de empresas de servicios de consultoría.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años en el desempeño de cargos de dirección y manejo.

CARACTERISTICAS PERSONALES: Excelentes relaciones personales, profesionales y laborales, capacidad de convocatoria, vocación de liderazgo, capacidad de análisis y solución de problemas administrativos, capacidad creativa y de aglutinamiento.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Administración del talento humano y recursos financieros, conocimiento del entorno socioeconómico regional, nacional e internacional, empatía, sistemas y manejo comercial.

RESPONSABILIDAD:

- POR MANEJO DE DINERO: Si
- POR MANEJO DE EQUIPOS SI
- POR TRABAJO: Responde por el trabajo de la empresa.

ESFUERZO:

- FÍSICO: Ligero
- MENTAL: Alto

RIESGO: Máximo

7.4.2 Nivel administrativo

7.4.2.1 Jefes de Departamento. La compañía contará con cuatro jefes de departamento:

1. Logístico,
2. Comercial,
3. Estudios e investigaciones,
4. Administrativo y financiero.

NATURALEZA DEL CARGO: LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE: Jefatura de departamento
NIVEL: Administrativo
DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL: Gerencia
LOCALIZACIÓN: Departamento
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente

FUNCIONES:

El jefe del departamento de logística tendrá a su cargo la responsabilidad de coordinar, implementar, ejecutar todos los programas relacionados con la capacitación y consultorías de la empresa.

El jefe del departamento comercial será el responsable del área comercial y de ventas. Entre sus funciones están el diseño del plan de ventas, proyecciones de ventas, estrategias de programas de mercadeo y su respectiva ejecución.

El jefe del departamento de estudios e investigaciones será el responsable por la realización de estudios e investigaciones relacionadas con estudios económicos, investigación de mercado, sondeos de satisfacción así como también se le encomendará actividades de estudios especializados del sector público.

El jefe del departamento administrativo y financiero tendrá a su cargo las áreas contable y financiera así como la responsabilidad sobre la administración del personal así como el manejo financiero de la empresa.

Todos los jefes de departamento realizarán las demás funciones que le sean asignadas relacionadas con la naturaleza del cargo.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Economista.

EXPERIENCIA: 3 años en el ejercicio de la profesión.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Autoridad, liderazgo, coach, toma de decisiones, honestidad, disciplina, objetividad, capacidad de análisis, buenas relaciones interpersonales.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Conocimientos en materia de contratación, planeación estratégica, elaboración de presupuesto, manejo de programas de sistemas, administración de personas.

RESPONSABILIDAD:

- POR MANEJO DE DINERO : NO
- POR MANEJO DE EQUIPOS SI
- POR TRABAJO: Responde por el trabajo desarrollado por todos las personas a su cargo.

ESFUERZO:

- FÍSICO : Medio
- MENTAL : Alto

RIESGO: Medio

7.4.3 Nivel operativo

7.4.3.1 Secretaria

NATURALEZA DEL CARGO: LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE:	Secretaria
NIVEL:	Operativo
DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL:	Dpto. Administrativo y financiero
LOCALIZACIÓN:	Dpto. Administrativo y financiero
SUPERIOR INMEDIATO:	Jefe Dpto. Administrativo y Financiero

FUNCIONES:

- Brindar apoyo a la gerencia y a todas las jefaturas de departamento en la ejecución de las políticas trazadas por la Junta de Socios.
- Llevar la agenda del gerente.
- Elaborar las citaciones para las reuniones de Junta de Socios.
- Llevar el libro de actas de las reuniones de Junta de Socios.

- Atender al público que solicite al Gerente, ya sea personalmente o por teléfono.
- Llevar el archivo de la compañía.
- Suministrar oportunamente las actas de Junta de Socios y demás informes que la gerencia deba enviar a los organismos de control y vigilancia.
- Apoyar la labor de las demás dependencias.
- Recopilar la correspondencia local y nacional para su oportuno envío.
- Las demás que le sean asignadas.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Título de secretariado

EXPERIENCIA: Tres (3) años en ejercicio profesional.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Excelente presentación personal, amabilidad, capacidad de decisión, orden, habilidad, buena comunicación y relaciones interpersonales.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS: Manejo de equipos de comunicación, programas de sistemas, informática, archivos y correspondencia.

RESPONSABILIDAD:

- POR MANEJO DE DINERO: No
- POR MANEJO DE EQUIPOS: Si
- POR TRABAJO: Cumplimiento de sus funciones.

ESFUERZO:

- FÍSICO: Medio
- MENTAL: Medio

RIESGO: Mínimo

7.4.3.2 Coordinadores de área

NATURALEZA DEL CARGO: LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION
IDENTIFICACION DEL CARGO

- NOMBRE: Coordinador de área
- NIVEL: Operativo
- DEPENDENCIA ORGANIZACIONAL: Jefatura de Departamento
- LOCALIZACIÓN: Departamento
- SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Departamento

Las personas encargadas del área de capacitación y consultoría son las encargadas de operativizar las actividades del departamento logístico de capacitación. Entre sus funciones están:

- Coordinar el cronograma de actividades.
- Disponer de los recursos necesarios.

- Apoyar a la dependencia en la ejecución de las políticas trazadas por la Junta directiva.
- Dar apoyo logístico en la ejecución de eventos y certámenes.
- Preparar presentaciones sobre los servicios que ofrece la entidad, dirigidas a otras instituciones.
- Divulgar los diferentes eventos y certámenes tanto internos como externos.
- Llevar el control del registro de asistentes.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

El encargado del área de mercadeo tendrá bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Ejecutar los planes diseñados por el Departamento.
- Apoyar el diseño de estrategias de mercadeo
- Mercadear los servicios de la empresa.
- Servicio al cliente

El encargado del área de ventas atenderá lo relacionado con:

- Comercializar el portafolio de servicios de la empresa

La persona encargada de la contabilidad tendrá las siguientes funciones:

- Brindar apoyo al departamento administrativo y financiero en la ejecución de las políticas trazadas por la Junta de Socios y la gerencia.
- Aplicar las normas y procedimientos para la imputación contable de acuerdo con el presupuesto aprobado y el plan contable de la entidad.
- Elaborar los estados financieros de la Cámara y responder por su exactitud.

- Llevar y mantener permanentemente actualizados los libros contables (Manuales o magnéticos), necesarios para dar soporte a los estados financieros de la Entidad.
- Analizar y conceptuar sobre los estados financieros de la empresa.
- Consolidar el presupuesto de la entidad y llevar el control presupuestal de cada dependencia.
- Elaborar y presentar las declaraciones de renta, ventas y retención en la fuente.
- Atender y solucionar requerimientos de la DIAN relacionados con materia contable.
- Elaborar los informes pertinentes y enviarlos oportunamente a los organismos de control y vigilancia.
- Controlar los saldos de efectivo y coordinar con el Jefe administrativo la correcta inversión de esos recursos.
- Coordinar con el Jefe Administrativo la proyección del presupuesto de ingresos y egresos al igual que sus adiciones y traslados.
- Realizar las liquidaciones de nómina y demás gastos de personal.
- Informar al Jefe Administrativo sobre el vencimiento de obligaciones e inversiones a cargo de la Entidad.
- Las demás Funciones que le sean asignadas.

La persona encargada del área de tesorería tendrá las siguientes funciones:

- Brindar apoyo a la jefatura del departamento administrativo y financiero en la ejecución de las políticas trazadas por la Junta Directiva.
- Realizar las liquidaciones de nómina y demás gastos de personal.
- Producir las copias de seguridad de la información contable en los términos y condiciones previstas.
- Administrar los recursos en efectivo de la empresa y rendir cuentas.
- Realizar operaciones de cobranza y de crédito.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

El encargado del área de administración del talento humano tendrá las siguientes funciones:

- Brindar apoyo a la jefatura del departamento administrativo y financiero en la ejecución de las políticas trazadas por la junta de socios y la gerencia.
- Suministrar los elementos necesarios para satisfacer los requerimientos hechos por los empleados permitiendo el ejercicio de su trabajo.
- Vigilar y atender oportunamente cualquier inconveniente que se presente en las instalaciones de la planta física.
- Velar por la eficiente utilización de los recursos financieros.
- Controlar el uso de los elementos de trabajo.
- Efectuar el seguimiento y control permanente a la ejecución presupuestal.
- Autorizar los gastos de la caja menor.
- Atender las solicitudes de liquidación de viáticos y exigir los soportes correspondientes.
- Ejercer el control de asistencia del personal.
- Realizar el análisis ocupacional y la evaluación de salarios.
- Ordenar el mantenimiento de equipos de oficina y aires.
- Coordinar la evaluación del desempeño de los empleados.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACIÓN: Con base en el área y las funciones a desarrollar podrá ser psicólogo, economista, administrador de empresas, ingeniero industrial o contador en el caso del coordinador de esta área.

EXPERIENCIA: 2 años en el ejercicio profesional.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Organización, excelentes relaciones interpersonales, buena presentación, dinamismo y liderazgo.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Manejo y dominio de programas sistematizados, capacidad de Planeación, análisis y proyección.

RESPONSABILIDAD:

- POR MANEJO DE DINERO : NO
- POR MANEJO DE EQUIPOS : SI
- POR TRABAJO: Cumplimiento de sus funciones.

ESFUERZO:

- FISICO : Medio
- MENTAL : Alto
- RIESGO: Mínimo

La planta de personal crecerá acorde con el margen de utilidad de **SEI LTDA** y con base en el aumento del volumen de sus ventas. Igualmente, todas las personas serán contratadas con el requisito de conocimientos en el manejo de sistemas de información y herramientas tales como procesadores de palabras, hojas electrónicas, procesadores de imagen y aplicaciones electrónicas. Todos los procesos estarán automatizados.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 PLAN FINANCIERO

8.1.1 Fuentes de recursos para desarrollar la empresa

Los recursos económicos iniciales de inversión para implementar la empresa **SEI LTDA** provienen 100% de recursos propios de los socios los cuales se aportaran de la siguiente manera:

FUENTE	APORTANTE	VALOR
RECURSOS PROPIOS DE SOCIOS	ALVARO MANUEL VILLARREAL DIAZ	\$12.000.000
	YONY BENEDETTI ROMERO	\$12.000.000

Igualmente y en caso necesario, se utilizarán los intermediarios financieros como banca local y el Fondo Regional de Garantías, mediante la solicitud de crédito de libre inversión. Se tienen contactos con DAVIVIENDA entidad que ofrece un excelente portafolio de crédito para empresarios y las mejores tasas del mercado.

También se contempla la posibilidad de acceder a capital semilla a través de organismos de apoyo al empresario.

8.2 SUPOSICIONES IMPORTANTES

8.2.1 Premisas. El crecimiento de los precios de los servicios así como de los costos y gastos de administración y de venta de **SEI LTDA**, se proyectan con base en la inflación estimada en promedio en un 5%.

Igualmente, el crecimiento del volumen de los servicios de SEI LTDA., durante la proyección se estimó en un 8% con base en la inflación (5%) y tres puntos adicionales teniendo en cuenta el estudio de mercado

En cuanto a los dividendos se tiene que éstos serán distribuidos a partir del año tres en un 50% anual tal como lo indica la siguiente tabla.

Tabla No. 28: Crecimiento Operativo

CRECIMIENTO OPERATIVO

INFLACIÓN O DEVALUACIÓN	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento de los servicios Vendidos		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Crecimiento de los Precios de Ventas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Crecimiento de los precios que influyen en los Gastos de Administración		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

POLITICA DE DIVIDENDOS	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00%	50,00%
------------------------	-------	-------	------------	--------	--------

Fuente: Simulador SIMFIN

La depreciación de los activos fijos se determina por el método de línea recta de acuerdo con las estimaciones de la siguiente tabla:

Tabla No. 29: Supuestos Operacionales

Depreciación de Activos Fijos	Vida Útil en Años	% Admón y venta	% Producción
Edificios	20	100%	0%
Equipos de Computación y comunicaciones	5	100%	0%
Maquinaria y Equipos	10	100%	0%
Muebles y Enseres	10	100%	0%
Vehículos	5	100%	0%
Dotaciones	5		
Costo de Oportunidad del socios	12,00%		
Tasa de impuesto a la Renta	35%		
Impuesto a las Ventas	16%		

Fuente: Simulador SIMFIN

En relación con el costo de capital del proyecto, la valoración financiera se realiza con base al costo de oportunidad de los socios, debido a que no hay obligaciones financieras durante los primeros cinco años del proyecto y calcula como se muestra en la siguiente formula:

$$WACC = \%D * (1 - T) + \%CO$$

WACC= Costo de capital

%D = Participación de las obligaciones

%CO = Costo de oportunidad de los socios

T = % Impuesto de renta

$$WACC = 0 * (1 - .35) + 0.12 = 12\%$$

En relación con el aspecto laboral se tiene que las premisas de **SEI LTDA**, se ajustan a lo establecido en las normas legales vigentes y se plantean en la siguiente tabla:

Tabla No.30: Premisas laborales

Premisas laborales	%
Cesantía	8,33%
Intereses de Cesantía	12%
Salud Eps	8%
Pensión	10,125%
Arp	0,80%
Caja	4%
ICBF	3%
Sena	2%

Fuente: Simulador SIMFIN

En relación con las políticas de crédito **SEI LTDA**, considera que las ventas se realizarán en un 100% de contado con plazos inferiores a 30 días.

Tabla No. 31: Política de crédito

POLÍTICAS DE CRÉDITO	
Ventas Contado	70%
Ventas a más de 30 días	30%
SUPUESTO DE GASTOS VARIABLE	
Comisiones en venta	3%
Provisión Honorarios Profesionales	30%
Provisión Gasto Publicidad	10%
Provisión Gasto de representación	1%
Provisión de distribución	1%
Provisión otros Gastos de venta	1,5%

Fuente: Simulador SIMFIN

Para el cálculo de los gastos variables del proyecto, los que están conformados por los gastos de venta y se causarán dependiendo del resultado de los ingresos en todos los años de acuerdo con la anterior tabla.

8.3 ANÁLISIS DE INVERSIONES

El proyecto durante los primeros cinco años realizará las siguientes inversiones usando los recursos de los aportes de los socios los cuales se observan en el balance inicial de la empresa:

Tabla No. 32: Balance Inicial

SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA BALANCE GENERAL INICIAL

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008
ACTIVOS	
<u>Activos Corrientes</u>	
Efectivo	2.000.000
Total Activos Corrientes	2.000.000
<u>Activos No Corrientes</u>	
Depreciables	
Equipos de Computación y Comunicación	7.000.000
Maquinaria y Equipo	6.500.000
Muebles y Enseres	6.000.000
Vehículos	-
Dotaciones	1.000.000
Total Activo Fijo	20.500.000
Activos Diferidos	1.500.000
TOTAL ACTIVOS	24.000.000
PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>Pasivos Corrientes</u>	
Proveedores	-
Total pasivos Corrientes	-
<u>Pasivos No Corrientes</u>	-
TOTAL PASIVOS	-
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital	24.000.000
TOTAL PATRIMONIO	24.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24.000.000

Fuente: Simulador SIMFIN

8.4 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla No 33: Análisis del Punto de equilibrio

DETALLES	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
INGRESOS NETOS	274.050.000	310.772.700	352.416.242	399.640.018	453.191.781
MENOS: COSTOS VARIABLES	-	-	-	-	-
COSTOS DE VENTA	82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
TOTAL COSTOS VARIABLES	82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
MARGEN DE CONTRIBUCION	191.835.000	224.446.950	261.774.204	304.465.879	353.258.934
% MARGEN DE CONTRIBUCION	70%	72%	74%	76%	78%
Costos fijos:					
De personal	120.703.944	126.739.141	133.076.098	139.729.903	146.716.398
Otros costos fijo	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000
Total costos Fijo	141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.729.903	167.716.398
Punto de equilibrio= CF/ Margen de contribución)	172.434.205	175.484.964	179.155.079	183.408.601	188.220.762

Fuente: Simulador SIMFIN

Los ingresos mínimos que debe recibir **SEI LTDA** año por año, para no perder ni ganar se calcula con base en el punto de equilibrio el cual relaciona los costos fijos y con el margen de contribución de acuerdo con lo expresado en la anterior tabla. Su resultado determina el ingreso mínimo que debe percibir para que la empresa logre su punto de equilibrio. Lo anterior también se puede expresar como el grado mínimo de efectividad del plan de mercadeo del proyecto para que produzca unos ingresos iguales a sus costos fijos.

8.5 PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS

Tabla No. 34: Estado de resultado Proyectado

SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Ventas Netas	274.050.000	310.772.700	352.416.242	399.640.018	453.191.781
Menos:					
Gastos variables de Venta	82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
Utilidad Bruta	191.835.000	224.446.950	261.774.204	304.465.879	353.258.934
Menos:					
Gastos de Administración	141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.819.903	167.900.898
Gastos depreciación	4.750.000	4.750.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
Amortización de Diferidos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Utilidad Operacional	45.081.056	71.657.809	106.148.106	142.095.976	183.808.036
Menos: Gasto Financieros	0	0	0	0	0
Utilidades Antes de					
Impuestos	45.081.056	71.657.809	106.148.106	142.095.976	183.808.036
Menos Provisión de Impuestos	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592	64.332.813
Utilidad Neta	29.302.687	46.577.576	68.996.269	92.362.384	119.475.224

Fuente: Simulador SIMFIN

8.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla No. 35: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	AÑOS					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS						
Ventas periodo (cobradas)		191.835.000	217.540.890	246.691.369	279.748.013	317.234.246
Recuperación de cartera		-	82.215.000	93.231.810	105.724.873	119.892.005
Prestamos recibidos		-	-	-	-	-
Recuperación de otros activos ctes						
TOTAL DE INGRESOS		191.835.000	299.755.890	339.923.179	385.472.885	437.126.252
EGRESOS						
Gastos fijos Admon y Ventas		141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.819.903	167.900.898
Gastos variables de Ventas		82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
Pago de Impuestos		-	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592
Pago de Dividendos		-	14.651.343	23.288.788	34.498.135	-
Pago de intereses Obl. Fras		-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones financieras		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		223.918.944	264.494.604	293.087.157	327.644.014	317.567.336
FLUJO NETO DEL PERIODO		-32.083.944	35.261.286	46.836.023	57.828.871	119.558.916
Inversión Inicial	-24.000.000					
FLUJO NETO DEL PERIODO TOTAL	-24.000.000	-32.083.944	35.261.286	46.836.023	57.828.871	119.558.916
Mas: Saldo Inicial de Caja	-2.000.000	2.000.000	-30.083.944	5.177.342	52.013.365	109.842.236
Igual: Saldo Final de Caja	-24.000.000	-30.083.944	5.177.342	52.013.365	109.842.236	229.401.152
Tasa Interna de Retorno (TIR)	62%					
Valor Presente Neto (VPN)	134.959.765					

Fuente: Simulador SIMFIN

8.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla No. 36: Balance General

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	0	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ACTIVOS						
<u>Activos Corrientes</u>						
Efectivo	2.000.000	-30.083.944	5.177.342	52.013.365	109.842.236	229.401.152
Cuentas Por Cobrar	0	82.215.000	93.231.810	105.724.873	119.892.005	135.957.534
Total Activos Corrientes	2.000.000	52.131.056	98.409.152	157.738.238	229.734.242	365.358.686
<u>Activos No Corrientes</u>						
Equipos de Computación y Comunicación	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Maquinaria y Equipo	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
Muebles y Enseres	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Dotaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total Activo Fijo Depreciable (Bruto)	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000
(-) Depreciación Acumulada		4.750.000	9.500.000	10.750.000	12.000.000	13.250.000
Total Activo Fijo Depreciable (Neto)	20.500.000	15.750.000	11.000.000	9.750.000	8.500.000	7.250.000
Activos Diferidos	1.500.000	1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
TOTAL ACTIVOS	24.000.000	69.081.056	110.309.152	168.088.238	238.534.242	372.608.686

PASIVO Y PATRIMONIO						
<u>Pasivos Corrientes</u>						
Impuesto de renta por Pagar		15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592	64.332.813
Total pasivos Corrientes	0	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592	64.332.813
<u>Pasivos No Corrientes</u>	0					
Pasivos Financieros	-	-	-			
Total pasivos No Corrientes	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592	64.332.813
<u>PATRIMONIO</u>		0	0	0	0	0
Capital	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Utilidades Retenidas			14.651.343	37.940.131	72.438.266	164.800.650
Utilidades del Ejercicio		29.302.687	46.577.576	68.996.269	92.362.384	119.475.224
TOTAL PATRIMONIO	24.000.000	53.302.687	85.228.919	130.936.400	188.800.650	308.275.874
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24.000.000	69.081.056	110.309.152	168.088.238	238.534.242	372.608.686

Fuente: Simulador SIMFIN

8.8 OTRAS PROYECCIONES

Tabla No. 37: Sueldos de personal y de ventas

DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	TOTAL
Sueldos Personal Adm.y de venta						
SUELDOS	80.076.000	84.079.800	88.283.790	92.697.980	97.332.878	442.470.448
CESANTIAS	6.670.331	7.003.847	7.354.040	7.721.742	8.107.829	36.857.788
INTERESES DE CESANTIAS	800.440	840.462	882.485	926.609	972.939	4.422.935
PRIMA DE SERVICIOS	6.670.331	7.003.847	7.354.040	7.721.742	8.107.829	36.857.788
VACACIONES	975.740	1.024.527	1.075.753	1.129.540	1.186.018	5.391.577
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	2.008.800	2.109.240	2.214.702	2.325.437	2.441.709	11.099.888
PENSION	9.489.003	9.963.453	10.461.626	10.984.707	11.533.942	52.432.731
SALUD EPS	6.406.080	6.726.384	7.062.703	7.415.838	7.786.630	35.397.636
ARS	400.380	420.399	441.419	463.490	486.664	2.212.352
CONFASUCRE	3.203.040	3.363.192	3.531.352	3.707.919	3.893.315	17.698.818
ICBF	2.402.280	2.522.394	2.648.514	2.780.939	2.919.986	13.274.113
SENA	1.601.520	1.681.596	1.765.676	1.853.960	1.946.658	8.849.409
Total Costos personal Administrativo Mensual	120.703.944	126.739.141	133.076.098	139.729.903	146.716.398	666.965.483
Total Costos personal Administrativo Anual	120.703.944	126.739.141	133.076.098	139.729.903	146.716.398	666.965.483

Fuente: Simulador SIMFIN

Tabla No. 38: Indicadores de valor

INDICADORES DE VALOR					
DETALLE	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Utilidad Neta	29.302.687	46.577.576	68.996.269	92.362.384	119.475.224
+ DEP, AMORT Y PROVISIONES	\$ 20.828.370	\$ 30.130.233	\$ 38.701.837	\$ 51.283.592	\$ 65.882.813
GIF=Generación Interna de Fondos	\$ 50.131.056	\$ 76.707.809	\$ 107.698.106	\$ 143.645.976	\$ 185.358.036
+ Gastos Financieros y Extraordinarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCB= Flujo de Caja Bruto	\$ 50.131.056	\$ 76.707.809	\$ 107.698.106	\$ 143.645.976	\$ 185.358.036
+ variación KTNO	\$ 34.352.687	\$ 36.976.233	\$ 47.257.481	\$ 59.414.250	\$ 121.025.224
EGO = Efectivo Generado en la Operación	\$ 84.483.743	\$ 113.684.042	\$ 154.955.588	\$ 203.060.226	\$ 306.383.260
+ variación AF Reposición	\$ (4.750.000)	\$ (4.750.000)	\$ (1.250.000)	\$ (1.250.000)	\$ (1.250.000)
FCL = flujo de caja libre	\$ 79.733.743	\$ 108.934.042	\$ 153.705.588	\$ 201.810.226	\$ 305.133.260
Valor Presente FCL	\$ 666.650.125				

Fuente: Simulador SIMFIN

8.9 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados del análisis financiero se puede concluir que proyecto es viable por las siguientes razones:

1. Como se muestra en el flujo de efectivo, el proyecto arroja un valor presente neto mayor que cero al finalizar los cinco años de \$ 134.959.765
2. El proyecto en sus resultados ofrecen una tasa interna de retorno (TIR) de 62%, muy por encima del costo de oportunidad de los inversionistas que se estima en 12%.
3. Durante el horizonte del proyecto los costos operacionales fueron inferiores los ingresos netos, y estuvieron por encima del punto de equilibrio obteniéndose utilidades durante los cinco años de la proyección.
4. El EGO de la proyección (Efectivo generación en la operación) le garantizan a la empresa solides financiera debido al grado de liquidez obtenido como consecuencia de su generación interna de fondos. (GIF).
5. EL Flujo de caja libre del proyecto muestra un excelente resultado durante los cinco años, garantizando con ello el cumplimiento de sus obligaciones de corto y de largo plazo, como a su vez, garantiza la repartición de dividendos entre sus accionistas.
6. Por ultimo se concluye que el proyecto genera valor porque con los resultados financieros obtenidos, la empresa proyecta crecimiento y permanencia en el mercado (como se ve en el balance general), siempre y cuando el plan de mercadeo de sus futuros años sea consecuente con los resultados del entorno y el mercado.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

SEI LTDA ha detectado algunos riesgos inherentes a la actividad de la empresa entre los cuales se tienen:

- Riesgos económicos
- Legales y gubernamentales
- *Riesgos del mercado*
- Margen de ganancias
- Crecimiento de la competencia y de la industria
- Responsabilidad de los servicios
- Personal y administración

9.1 RIESGOS LEGALES

Uno de los aspectos legales de mayor incidencia está representado por las constantes reformas tributarias que se dan en Colombia, los cuales hacen que de alguna u otra manera afecten el estado normal de todas las organizaciones; igualmente afecta la ley 80 y sus últimas modificaciones referentes a la contratación con el Estado Colombiano.

9.2 RIESGOS DEL MERCADO

Los riesgos que **SEI LTDA** enfrentará en el mercado son:

- ❖ Que los clientes no cumplan con el compromiso pactado en las fechas establecida.

- ❖ Que las estrategias de fidelización de clientes establecido para lograr clientes estable, no tenga el impacto esperado por los clientes actuales.
- ❖ Que el cliente no perciba adecuadamente los atributos de nuestros servicios.
- ❖ Que el proceso de evaluación de nuestras estrategias, a través de indicadores, arroje resultados que obliguen a replantear los objetivos y las estrategias de mercado.
- ❖ Que otros competidores de otras regiones aumenten su participación de mercados, en nuestro mercado objetivo.
- ❖ Que la competencia ofrezca mejores garantías y mejor valor agregado a los clientes.

9.3 RIESGOS FINANCIEROS

SEI LTDA requiere de una inversión en activos fijos de \$ 20.500.000 para atender a todas las áreas funcionales de la organización con su servicio de consultoría y capacitación y a su vez se requiere un flujo de efectivo para atender los costos fijos de la organización, que en el análisis financiero son como mínimo el punto de equilibrio como se muestra continuación para atender todos los costos y gastos de la empresa durante los periodos del proyecto.

	2009	2010	2011	2012	2013
Punto de equilibrio (CF/Margen de contribución)	172.434.205	175.484.964	179.155.079	183.408.601	188.220.762

Un flujo de caja insuficiente, traería como consecuencia una iliquidez y por ende se pondría en riesgo el crecimiento o la permanencia de la empresa en el mercado por la falta de cumplimiento del objetivo básico financiero.

Con respecto al margen de ganancias

Igualmente, un retraso de las proyecciones de ventas de nuestros servicios traería como consecuencia el incumplimiento de nuestras metas y objetivos propuestos en el proyecto.

9.4 RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL

La falta de cumplimiento adecuado de nuestros objetivos financieros obligaría a tomar decisiones de disminución del personal y la disminución de algunos gastos relacionados con la capacitación y estímulo a nuestro recurso humano. La anterior decisión va en contra oposición de las política corporativa y de nuestra cada de valor.

9.5. ANALISIS DE SENBILIDAD PARA OBSERVAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS RIESGO.

A continuación se relacionan algunos escenarios o análisis de sensibilidad con la finalidad de observar los siguientes aspectos:

- ❖ ¿Hasta donde el incumplimiento de la cartera es tolerable por resultados financieros del proyecto?
- ❖ ¿Hasta donde es viable el proyecto desde el punto de vista de la disminución de la demanda?

1. ¿Hasta donde el incumplimiento de la cartera es tolerable por resultados?

En el caso de este escenario el proyecto soporta un comportamiento de la cartera, que cambie la política de cartera hasta: 40% de ventas al contado y un 60% a crédito. Sensibilizando se obtienen los resultados financieros con una TIR del

13% y un valor presente netos de \$ 3.743.135 durante el horizonte del proyecto, los cuales dará una utilidad marginal que esta por encima del costo de oportunidad de los socios. Ver anexo No.5

2. ¿Hasta donde es viable el proyecto desde el punto de vista de la disminución de la demanda?

En el escenario que la demanda de los servicios de consultoría y capacitación disminuya el proyecto es viable con un comportamiento de la demanda de 1.000 horas de consultoría anual y con un promedio 1.400 horas de capacitación obteniendo una utilidad marginal del 2% y una TIR del 14% la cual esta por encima del costo de oportunidad de los socios. Ver anexo No. 6

9.5 ACCIONES QUE SE VAN A TOMAR CONTRA LOS RIESGOS

Las acciones que se toma desde el principio de nuestras labores para evitar estos riesgos son:

- ❖ Todas las actividades financieras de la empresa estarán sujetas a un presupuesto, tanto de ingresos como de egresos.
- ❖ La toma de decisiones con relación al mercado, se hará con base a lo estipulado en el plan de mercadeo.
- ❖ Los excedente que produzca la empresa serán reinvertidos de acuerdo con un plan de inversión
- ❖ Nuestras actividades cotidianas se realizarán de acuerdo con lo estipulado por la ley.

10. ANÁLISIS SOCIAL

10.1 CONTRIBUCIÓN DIRECTA DEL NEGOCIO A LA SOCIEDAD

SEI LTDA es una empresa socialmente responsable ya que parte de sus utilidades son invertidas para favorecer la población vulnerable, en programas relacionados con, actividades deportivas, brigadas de alimentación y brigadas de salud.

10.2 DESARROLLO SOSTENIBLE

Debido a que se maneja una empresa de Servicios de capacitación y consultoría, **SEI LTDA**, en la prestación de sus servicios al sector empresarial, hará énfasis como lema de trabajo, en la importancia que tiene para las empresas producir bienes y servicios con desarrollo sostenible, utilizando las buenas practicas en las actividades productivas tales como:

- ❖ Control de despilfarro mediante inspección estricta de los procesos.
- ❖ Utilización de mano de obra especializada.
- ❖ Implantación de mecanismos descontaminantes.
- ❖ Creación de mecanismos de control y aseo.

BIBLIOGRAFIA

- BERMONT, Hubert. Cómo Ser un Consultor de Éxito. Editorial Granica, Barcelona, 2000.
- BESTERFIELD, Dale H. Control de Calidad. Editorial Prentice Hall. Santa Fe de Bogotá. 1995.
- GREINER, Larry y METZGER, Robert. Consejería Empresarial, Editorial Limusa Primera edición, USA 1999
- HILL, Charles. Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill Santa Fe de Bogota.1996.
- KUMAR, DAY, Aaker. Investigación de Mercados. Editorial Limusa Santa Fe de Bogotá. 1995.
- KUBR, Millán. La Consultoría de Empresas, Editorial Limusa, tercera Edición, México, 1995.
- MENDOZA, José María. Gerencia Estratégica, Edición Uninorte.1991
- MENDEZ, A. Carlos, Metodología, Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá. 1995.
- RITZMAN, Larry, P. Administración De Operaciones, Editorial Prentice Hall. 2000.

- RUE, Leslie. Administración, Editorial Alfa omega, México, 1998.

- SORIANO, RIBEIRO. Domingo, Asesoramiento en dirección de empresas. Editorial Díaz de Santos. España 1998.

- SANCHEZ ORESANZ. Ana María, Asesorías del siglo XXI. Preparando el futuro. Editorial CISS S.A. México 2002.

- SAKVEBDY, Gabriel. Manual de Ingeniería Industrial, Editorial Limusa. México 2002

- THOMPSON Strickland. Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill Santa Fe de Bogotá 1999.

- VILLARREAL, Díaz Álvaro. Simulador Financiero SIMFIN. Sincelejo 2008

- WATERHOUSE PRINCE (firma), Consultor para la Dirección general, editorial CISS, S.A. España 2001.

ANEXOS

Anexo No. 1: ENCUESTA SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y CONSULTORIA DE LAS EMPRESAS GRANDES, PYMES Y EMPRESAS PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE
ENCUESTA No. _____

El objetivo de esta encuesta es conocer cuales son las necesidades de consultoría y capacitación que requieren las pequeña, medianas, grandes empresas y Entidades públicas del Departamento de Sucre.
Nombre de la Empresa encuestada _____

Ciudad _____ Clase de Empresa Privada ____ Pública ____

Sector empresarial:
Comercial _____ Servicios _____ Industrial _____ Agrícola y Ganadera _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en esta empresa?

11-50 Personas ____ 51-200 Personas ____ Más de 200 Personas ____

2. ¿Su empresa ha utilizado alguna vez los siguientes servicios?

CONSULTORIA		CAPACITACION	
Si ____	No ____	Si ____	No ____

Si su respuesta es **NO** responda la pregunta tres (3), Si es **SI** pase a la pregunta cuatro

(4) ¿Por qué no ha utilizado estos servicios?

RAZONES	CONSULTORIA	CAPACITACION
El servicio es costoso		
No hay presupuesto		
Nadie ha ofrecido el servicio		
No confía en el servicio que prestan en la región		
Otra ____ Cuales		

4. ¿Según su grado de importancia como clasifica usted los siguientes servicio recibido?

CONSULTORIA					CAPACITACION				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
1=NR		2= Malo		3=Regular		4=Bueno		5=Excelente	

5. ¿Su empresa necesita de los siguientes servicios? (Si alguna respuesta es negativa responda la P6)

CONSULTORIA		CAPACITACION	
Si ____	No ____	Si ____	No ____

Si la respuesta es positiva responda la pregunta siete (7)

5. ¿Por cuál de estas razones no necesita los siguientes servicios?

6.

RAZONES	CONSULTORIA	CAPACITACION
El servicio es costoso		
No hay presupuesto		

Tiene convenio con otras entidades		
No confía en el servicio que prestan en la región		
Posee personal idóneo que presta el servicio.		
Estos servicios dependen de una dirección central		
Otra ____ Cuales		

7¿En estos momentos, cuáles de estos servicios requiere su empresa?

	CONSULTORIA	CAPACITACION
Implementación de estrategias de servicio al cliente		
Diseño de estrategias de fidelización de clientes.		
Publicidad		
Investigación de Mercados		
Estudio de mercado		
Plan de mercadeo y venta		
Merchandising		
Evaluación financiera de proyectos de inversión		
Valoración de empresas		
Optimización del capital de trabajo (Inventarios, Cuentas por cobrar y Manejo de efectivo)		
Construcción de indicadores de gestión financiera		
Estructura de costos		
Gestión Tributaria		
Presupuestos y proyecciones financieras		
Liderazgo en las Organizaciones		
Comunicación organizacional		
Protocolo empresarial		
Couchig		
Trabajo en equipo		
Motivación		
Clima y cultura organizacional		
Compensación salarial		
Planes estratégico		
Planes de desarrollo		
Estructura Organizacional		
Auditoria administrativa		
Direccionamiento empresarial		
Otros ____ Cuales		

8. Contempla o ha contemplado la incorporación en sus presupuestos partidas para capacitación y consultoría.

CONSULTORIA		CAPACITACION	
Si _____	No _____	Si _____	No _____

9. ¿Cuándo ha requerido servicios de capacitación o consultoría qué entidad le ha prestado estos servicios?

ENTIDAD	CONSULTORIA	CAPACITACION
SENA		
FENALCO		
ASODEG ¹		
ELL ²		
CÁMARA DE COMERCIO		
OTRAS _____ Cuáles _____		

1- Asociación para el Desarrollo y Gestión Empresarial
Liderazgo

2. Escuela latino Americana de

10 ¿Cuál es el promedio de personas que su empresa capacitaría anualmente?

1 – 10 _____	11-20 _____	21-30 _____	31 -40 _____	41 – 50 _____	Más de 50 _____
--------------	-------------	-------------	--------------	---------------	-----------------

11. Si su empresa está interesada en los servicios de Consultoría, ¿Cuál es el promedio de horas que contrataría mensualmente?

1 – 10 _____	11-20 _____	21 - 30 _____	31 -40 _____	41.50 _____	Más de 50 _____
--------------	-------------	---------------	--------------	-------------	-----------------

12. ¿Cuando usted ha contratado el servicio de consultaría, cuál es el precio promedio que ha pagado por hora?

\$20.000_50.000 _____	\$51.000-70.000 _____	\$ 71.000-100.000	Más de \$ 100.000 _____
-----------------------	-----------------------	-------------------	-------------------------

13. ¿Cuando usted ha contratado el servicio de capacitación en los temas anteriormente relacionados, cuál es el precio promedio por persona que ha pagado?

\$20.000 - 40.000 _____	\$41-000_60.000 _____	\$61.000-90.000 _____	Más de \$ 90.000 _____
-------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Anexo No 2: RELACION DE CLIENTES POTENCIALES SEI LTDA

No.	Empresa	Ciudad
1	ACADEMIA DE BELLEZA SANDRA	SINCELEJO
2	AGROVET DE LA COSTA	SINCELEJO
3	AGUAS DE LA SABANA	SINCELEJO
4	ALCALDIA DE COROZAL	COROZAL
5	ALCALDIA DE MORROA	MORROA
6	ALCALDIA DE PALMITOS	PALMITOS
7	ALCALDIA DE SAMPUES	SAMPUES
8	ALMAACEN FERROMOTORES	SINCELEJO
9	ALMACEN CENTRALES	SINCELEJO
10	ALMACEN EL MANICOMIO	SINCELEJO
11	ALMACEN MOTOTECA	SINCELEJO
12	ALMACEN SURTIMOTO	SINCELEJO
13	APOSUCRE S.A	SINCELEJO
14	ARAUJO SEGOVIA Y BELTRAN	SINCELEJO
15	ARGOS	SINCELEJO
16	ASOCIACION DE APUESTAS PERMANENTES DE SUCRE	SINCELEJO
17	ASOCIACION DE PEDIATRAS DE SUCRE	SINCELEJO
18	AUTO ROBLE LTDA	SINCELEJO
19	BANCO AGRARIO	SINCELEJO
20	BANCO DE LA REPUBLICA	SINCELEJO
21	BANCOLOMBIA	SINCELEJO
22	CALZAMAX	SINCELEJO
23	CAMARA DE COMERCIO DE SI/JO	SINCELEJO
24	CELUPIZA FRANK	SINCELEJO
25	CENALDES LTDA	SINCELEJO
26	CLINICA DE LA SABANA	SINCELEJO
27	CLINICA DE VARICES	SINCELEJO
28	CLINICA GENERAL DE SUCRE	SINCELEJO
29	CLINICA LAS PEÑITAS	SINCELEJO
30	CLINICA SANTAMARIA	SINCELEJO
31	COGASUCRE	SINCELEJO
32	COMADERAS	SINCELEJO
33	COMISARIA DE FAMILIA	SINCELEJO
34	COMPUTADORES DE LA COSTA	SINCELEJO
35	CONFECCIONES KANA	SINCELEJO

36	CONFECCIONES KARINA	SINCELEJO
37	CONFECCIONES KARINA	SINCELEJO
38	CONTRALORIA	SINCELEJO
39	CREACIONES TANA	SINCELEJO
40	DAVIVIENDA	SINCELEJO
41	DIAN	SINCELEJO
42	DIS CARIBE	SINCELEJO
43	DISTRIBUCIONES RESTREPO	SINCELEJO
44	DISTRIBUICIONES FRANFRE	SINCELEJO
45	DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLE LOS ANGELES	SINCELEJO
46	DISTRIBUIDORA HDEZ Y HDEZ	SINCELEJO
47	DISTRIBUIDORA TROPICAL DE SUCRE	SINCELEJO
48	DROGAS LA REBAJA	SINCELEJO
49	DROGAS SUCRE S.A	SINCELEJO
50	DROMAYOR	SINCELEJO
51	EL CEMENTERO	SINCELEJO
52	EL PALACIO ROSADO	SINCELEJO
53	ELECRICOS LA 18	SINCELEJO
54	ENVIA	SINCELEJO
55	EQUIPOS Y EQUIPOS	SINCELEJO
56	FACICREDITO	SINCELEJO
57	FILTROS PARA AGUA ESTEFANY	SINCELEJO
58	FOTOJAPON	SINCELEJO
59	FRIGORIFICO	SINCELEJO
60	FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	SINCELEJO
61	FUNERARIA LOS ANGELES	SINCELEJO
62	GLOBAL PHARMACEUTICA S.A	SINCELEJO
63	GRAFICAS D´ LEO	SINCELEJO
64	HERGON AGRO LTDA	SINCELEJO
65	HOTEL BOSTON	SINCELEJO
66	INSTITUTO DEL RIÑON DE SUCRE	SINCELEJO
67	INVERSIONES CHAGUI	SINCELEJO
68	INVERSIONES GUERRA DE LA ESPRIELLA	SINCELEJO
69	INVERSIONES VALLEJO	SINCELEJO
70	JOMEVE	SINCELEJO
71	JORGE TAMARA SAMUDIO	SINCELEJO
72	JORGE TAMARA SAMUDIO Y CIA	SINCELEJO
73	LA RECTIFICADORA	SINCELEJO

74	LEVAPAN	SINCELEJO
75	LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SUCRE	SINCELEJO
76	LUBRICANTES YIMY SINCELEJO	SINCELEJO
77	M.N.V S.A	SINCELEJO
78	MOTEL LA FONTANA	SINCELEJO
79	MOTOBOMBAS Y EQUIPOS DEL CARIBE	SINCELEJO
80	MOTOR S.A	SINCELEJO
81	MOTOSUCRE S.A	SJO
82	MULTIVENTAS LIMITADA	SINCELEJO
83	PAPELERIA Y CACHARRERIA TABOADA	SINCELEJO
84	PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE S/JO	SINCELEJO
85	Policlínica la Medalla Milagrosa	Sjo
86	POLITECNICO INDES	SINCELEJO
87	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A	SINCELEJO
88	QUESSEP DE FDEZ Y CIA	SINCELEJO
89	QUIMICOL	SINCELEJO
90	REISA	SINCELEJO
91	SENA	SINCELEJO
92	SERVIFRENOS	SINCELEJO
93	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION	SINCELEJO
94	SOCIEDAD DE INVERSIONES DEL CARIBE	SINCELEJO
95	SOCIEDAD GANADERA DE LA SABANA	SINCELEJO
96	SONRIE	SINCELEJO
97	SUPER ALMACENES OLIMPICA	SINCELEJO
98	SURTIGAS	SINCELEJO
99	SURTILINEAS DEL CARIBE	SINCELEJO
100	TRANSITO DE COROZAL	COROZAL
101	TRANSITO DPTAL DE SINCELEJO	SINCELEJO
102	VELMON LTDA	SINCELEJO
103	VIMARCO	SINCELEJO

ANEXO No. 3: RELACION DE EMPRESAS ENCUESTADAS																	
No.	Empresa	RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS SIMPLES															
		Ciudad	Tipo	Sector	P01	P02-1	P02-2	P04-1	P04-2	P05-1	P05-2	P08-1	P08-2	P10	P11	P12	P13
1	ACADEMIA DE BELLEZA SANDRA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	51	50	101.000	90.000
2	AGRO YAMAHA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
3	AGROMOTOS DE LA SABANAS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
4	AGROVET DE LA COSTA	SINCELEJO	1	4	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	30	30	101.000	90.000
5	AGUAS DE LA SABANA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	50	20	100.000	90.000
6	ALCALDIA DE BETULIA	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
7	ALCALDIA DE COROZAL	COROZAL	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	10	101.000	91.000
8	ALCALDIA DE GALERAS	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
9	ALCALDIA DE MORROA	MORROA	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	101.000	91.000
10	ALCALDIA DE PALMITOS	PALMITOS	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	50	30	101.000	91.000
11	ALCALDIA DE SAMPUES	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
12	ALCALDIA DE SAN BENITO	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
13	ALCALDIA DE SAN MARCOS	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
14	ALCALDIA DE SINCE	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
15	ALCALDIA DE SINCELEJO	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
16	ALCALDIA DE TOLU	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
17	ALCALDIA DE TOLUVIEJO	SAMPUES	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
18	ALMACEN FERROMOTORES	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	30	70.000	60.000
19	ALMACEN CENTRALES	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	40	40	70.000	60.000
20	ALMACEN EL MANICOMIO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	20	100.000	60.000
21	ALMACEN MINIPRECIOS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
22	ALMACEN MOTOTECA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	30	70.000	60.000
23	ALMACEN SURTIMOTO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	30	40	70.000	60.000
24	APOSUCRE S.A	SINCELEJO	2	1	Pública	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	51	50	101.000	91.000
25	ARAUJO SEGOVIA Y BELTRAN	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	30	30	101.000	90.000
26	ARGOS	SINCELEJO	1	3	Grande	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	51	51	101.000	91.000
27	ASOCIACION DE APUESTAS PERMANENTES DE SUCRE	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	51	30	101.000	90.000
28	ASOCIACION DE PEDIATRAS DE SUCRE	SINCELEJO	1	2	Pequeña	No	No	4	4	SI	No	No	No	20	20	101.000	90.000
29	AUTO ROBLE LTDA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	40	100.000	90.000
30	BANCO AGRARIO	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	30	40	101.000	90.000
31	BANCO DE LA REPUBLICA	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	30	30	100.000	90.000

32	BANCOLOMBIA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	40	40	101.000	91.000
33	CALZAMAX	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	60.000
34	CAMARA DE COMERCIO DE SI/JO	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	10	70.000	60.000
35	CAMARA DE COMERCIO DE SI/JO	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
36	CELUPIZA FRANK	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	No	No	No	30	40	70.000	60.000
37	CENALDES LTDA	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	40	50	100.000	90.000
38	CLINICA DE COROZAL	COROZAL	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
39	CLINICA DE LA SABANA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	20	20	100.000	60.000
40	CLINICA DE LAS PEÑITAS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
41	CLINICA DE VARICES	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
42	CLINICA DELAS SABANAS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
43	CLINICA GENERAL DE SUCRE	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	51	30	101.000	90.000
44	CLINICA LAS PEÑITAS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	100.000	90.000
45	CLINICA SANTA MARIA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
46	CLINICA SANTAMARIA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	51	50	100.000	90.000
47	COGASUCRE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	30	100.000	60.000
48	COMADERAS	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	30	30	101.000	90.000
49	COMISARIA DE FAMILIA	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	10	10	101.000	60.000
50	COMPUTADORES DE LA COSTA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	20	100.000	60.000
51	CONFECIONES KANA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	4	4	SI	No	No	No	10	10	100.000	60.000
52	CONFECIONES KARINA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	4	5	SI	No	No	No	10	10	100.000	60.000
53	CONFECIONES KARINA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	60.000
54	CONTRALORIA	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	20	100.000	90.000
55	CREACIONES TANA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	40	100.000	90.000
56	DAVIVIENDA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	40	40	101.000	91.000
57	DIAN	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	50	50	101.000	91.000
58	DIS CARIBE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	10	101.000	90.000
59	DISTRIBUCIONES RESTREPO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	30	101.000	90.000
60	DISTRIBUCIONES FRANFRE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	No	No	No	30	20	100.000	60.000
61	DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLE LOS ANGELES	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	10	20	100.000	90.000
62	DISTRIBUIDORA HDEZ Y HDEZ	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	10	20	100.000	60.000
63	DISTRIBUIDORA TROPICAL DE SUCRE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	4	4	SI	No	No	No	20	30	100.000	60.000
64	DROGAS LA REBAJA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	40	70.000	60.000
65	DROGAS SUCRE S.A	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	30	30	100.000	60.000
66	DROGAS SUSCRE	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
67	DROMAYOR	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	20	100.000	90.000
68	DROMAYOR	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000

69	EL CEMENTERO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	30	70.000	60.000
70	EL PALACIO DEL REMATE	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
71	EL PALACIO ROSADO	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
72	ELECRICOS LA 18	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	3	4	SI	No	No	No	20	20	100.000	90.000
73	ENVIA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	50	50	101.000	90.000
74	EQUIPOS Y EQUIPOS	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	No	No	No	30	30	100.000	90.000
75	F & H S.A	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
76	FACICREDITO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	30	40	100.000	90.000
77	FILTROS PARA AGUA ESTEFANY	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	No	No	No	30	30	100.000	60.000
78	FOTOJAPON	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	40	40	70.000	60.000
79	FRIGORIFICO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	50	30	100.000	90.000
80	FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	30	100.000	90.000
81	FUNERARIA LOS ANGELES	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
82	GLOBAL PHARMACEUTICA S.A	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	No	SI	SI	SI	20	40	101.000	60.000
83	GRAFICAS D' LEO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	10	10	50.000	40.000
84	HERGON AGRO LTDA	SINCELEJO	1	4	Pequeña	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	20	20	101.000	90.000
85	HOTEL BOSTON	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	10	20	100.000	60.000
86	HOTEL BOSTON	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
87	INSTITUTO DEL RIÑON DE SUCRE	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	30	30	101.000	90.000
88	INVERSIONES CHAGUI	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	5	3	SI	SI	SI	No	20	40	100.000	60.000
89	INVERSIONES GUERRA DE LA ESPRIELLA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	5	3	SI	No	No	No	20	20	100.000	60.000
90	INVERSIONES MUNDO NUEVO S.A	COROZAL	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
91	INVERSIONES VALLEJO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	5	5	SI	No	No	No	20	40	101.000	90.000
92	IPS TOLU SOCIAL	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
93	JOMEVE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	5	SI	No	No	No	20	20	100.000	90.000
94	JORGE TAMARA SAMUDIO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	60.000
95	JORGE TAMARA SAMUDIO Y CIA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	30	40	101.000	90.000
96	LA RECTIFICADORA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	40	30	100.000	60.000
97	LEVAPAN	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	4	5	No	No	No	No	20	20	100.000	60.000
98	LONJA DE PROPIEDAD RAIZ DE SUCRE	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
99	LUBRICANTES YIMY SINCELEJO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	4	4	SI	No	No	No	10	10	100.000	60.000
100	M.N.V S.A	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	30	30	100.000	60.000
101	MEDICOS ASICIADOS S.A	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
102	MOTEL LA FONTANA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	20	101.000	60.000
103	MOTOBOMBAS Y EQUIPOS DEL CARIBE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	20	20	100.000	60.000

104	MOTOR S.A	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	No	No	No	30	40	101.000	60.000
105	MOTOSUCRE S.A	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	20	20	70.000	60.000
106	MULTIVENTAS LIMITADA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	3	3	SI	No	No	No	20	20	100.000	60.000
107	PAPELERIA Y CACHARRERIA TABOADA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	5	5	SI	SI	SI	SI	30	40	100.000	60.000
108	PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE S/JO	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	3	SI	SI	SI	SI	20	20	101.000	90.000
109	Policlinica la Medalla milagrosa	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	20	20	100.000	60.000
110	POLITECNICO INDES	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	30	40	70.000	60.000
111	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	20	30	100.000	90.000
112	QUESSEP DE FDEZ Y CIA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	101.000	90.000
113	QUIMICOL	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	40	30	100.000	90.000
114	REISA	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	10	10	100.000	90.000
115	SENA	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	51	50	101.000	91.000
116	SERVIFRENOS	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	40	100.000	90.000
117	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	20	30	100.000	60.000
118	SOCIEDAD DE INVERSIONES DEL CARIBE	SINCELEJO	1	1	Pequeña	No	No	3	4	SI	No	No	No	20	20	100.000	60.000
119	SOCIEDAD GANADERA DE LA SABANA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	4	3	SI	No	No	No	20	20	101.000	90.000
120	SONRIE	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	30	30	101.000	90.000
121	SUPER ALMACENES OLIMPICA	SINCELEJO	1	1	Mediana	SI	SI	4	5	SI	SI	SI	SI	30	50	100.000	90.000
122	SURTIGAS	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	4	4	SI	SI	SI	SI	40	30	101.000	90.000
123	SURTILINEAS DEL CARIBE	SINCELEJO	1	2	Pequeña	SI	SI	3	4	SI	SI	SI	SI	10	20	101.000	90.000
124	TRANSITO DE COROZAL	COROZAL	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	20	30	100.000	60.000
125	TRANSITO DPTAL DE SINCELEJO	SINCELEJO	2	2	Pública	SI	SI	4	3	SI	SI	SI	SI	40	40	101.000	91.000
126	TRANSPORTE LUZ S.A	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
127	TRANSPORTES UNITRASCO S.CA	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
128	TRASPORTES TORCORAMA S.A	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000
129	VELMON LTDA	SINCELEJO	1	1	Pequeña	SI	SI	3	5	SI	SI	SI	SI	30	30	100.000	60.000
130	VIMARCO	SINCELEJO	1	2	Mediana	SI	SI	5	4	SI	SI	SI	SI	50	40	101.000	90.000

Anexo No. 4: Sensibilizaciones que ponen en riesgo el proyecto

Las siguientes sensibilizaciones se harán tomado como referencia el flujo de caja:

1. Cuando se toman decisiones incorrectas con relación número de empleado de la empresa.

Veamos el siguiente escenario:

Tabla No. 36: Sensibilizaciones que ponen en riesgo el proyecto

CARGO	NÚMERO (PARA NÓMINA FIJA)	SALARIO
GERENTE	1	2.500.000
JEFES DE DEPARTAMENTOS	3	1.200.000
CORDINADORES DE AREAS	2	850.000
ASESORES DE VENTAS	3	461.500
SECRETARIA	1	461.500
	-	-

Fuente: Simulador SIMFIN

Si la planta de personal de la empresa fuera la que esta representada en la tabla anterior el proyecto no sería viable debido a que el flujo de caja generado por la empresa no sería suficiente para lograr un valor presente neto y una TIR que satisfaga las expectativas financieras de los inversionistas, como se observa a continuación:

Tabla No. 37: Sensibilizaciones que ponen en riesgo el proyecto

FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	AÑOS					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS						
Ventas periodo (cobradas)		191.835.000	217.540.890	246.691.369	279.748.013	317.234.246
Recuperación de cartera		-	82.215.000	93.231.810	105.724.873	119.892.005
Prestamos recibidos		-	-	-	-	-
Recuperación de otros activos ctes						
TOTAL DE INGRESOS		191.835.000	299.755.890	339.923.179	385.472.885	437.126.252
EGRESOS						
Gastos fijos Admon y Ventas		194.754.845	203.442.587	212.564.717	222.232.953	232.384.600
Gastos variables de Ventas		82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
Pago de Impuestos		-	-2.789.446	5.584.027	16.680.821	28.239.024
Pago de Dividendos		-	-2.590.200	5.185.168	15.489.333	-
Pago de intereses Obl. Fras		-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones financieras		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		276.969.845	284.388.692	313.975.949	349.577.246	360.556.471
FLUJO NETO DEL PERIODO		-85.134.845	15.367.198	25.947.230	35.895.639	76.569.781
Inversión Inicial	-24.000.000					
FLUJO NETO DEL PERIODO TOTAL	-24.000.000	-85.134.845	15.367.198	25.947.230	35.895.639	76.569.781
Mas: Saldo Inicial de Caja	-2.000.000	2.000.000	-83.134.845	-67.767.647	-41.820.417	-5.924.778
Igual: Saldo Final de Caja	-24.000.000	-83.134.845	-67.767.647	-41.820.417	-5.924.778	70.645.003
Tasa Interna de Retorno (TIR)	11%					
Valor Presente Neto (VPN)	12.164.024					

Fuente: Simulador SIMFIN

Como puede verse el valor presente netos esta por debajo de la inversión inicial de los socios y la TIR es inferior al costo de oportunidad de los inversionistas, por consiguiente este escenario es inconveniente porque sacrifica los márgenes de rentabilidad del proyecto.

2. Cuando los s clientes no cumplan con el compromiso pactado en las fechas establecida.

Un cambio en la política de cartera de la empresa de 70% ventas al contado y 30% de ventas a crédito a 35% y 65% de ventas de contado y a crédito respectivamente provocada por incumplimiento de los clientes, mostraría como resultado el siguiente escenario:

Tabla No. 38: Sensibilizaciones que ponen en riesgo el proyecto

FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	AÑOS					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS						
Ventas periodo (cobradas)		95.917.500	108.770.445	123.345.685	139.874.006	158.617.123
Recuperación de cartera		-	178.132.500	202.002.255	229.070.557	259.766.012
Prestamos recibidos		-	-	-	-	-
Recuperación de otros activos ctes						
TOTAL DE INGRESOS		95.917.500	286.902.945	325.347.940	368.944.564	418.383.135
EGRESOS						
Gastos fijos Admon y Ventas		141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.819.903	167.900.898
Gastos variables de Ventas		82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
Pago de Impuestos		-	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592
Pago de Dividendos		-	14.651.343	23.288.788	34.498.135	-
Pago de intereses Obl. Fras		-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones financieras		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		223.918.944	264.494.604	293.087.157	327.644.014	317.567.336
FLUJO NETO DEL PERIODO		-128.001.444	22.408.341	32.260.783	41.300.550	100.815.799
Inversión Inicial	-24.000.000					
FLUJO NETO DEL PERIODO TOTAL	-24.000.000	-128.001.444	22.408.341	32.260.783	41.300.550	100.815.799
Mas: Saldo Inicial de Caja	-2.000.000	2.000.000	-126.001.444	-103.593.103	-71.332.320	-30.031.770
Igual: Saldo Final de Caja	-24.000.000	-126.001.444	-103.593.103	-71.332.320	-30.031.770	70.784.029
Tasa Interna de Retorno (TIR)	8%					
Valor Presente Neto (VPN)	5.296.698					

Fuente: Simulador SIMFIN

El interior resultado sacrifica la rentabilidad de la empresa hasta el punto que ella destruye su valor porque la TIR obtenida es inconveniente para los socios.

Anexo No. 5: Análisis de sensibilidad por incumplimiento de la cartera

FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	AÑOS					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS						
Ventas periodo (cobradas)		109.620.000	124.309.080	140.966.497	159.856.007	181.276.712
Recuperación de cartera		-	164.430.000	186.463.620	211.449.745	239.784.011
Prestamos recibidos		-	-	-	-	-
Recuperación de otros activos ctes						
TOTAL DE INGRESOS		109.620.000	288.739.080	327.430.117	371.305.752	421.060.723
EGRESOS						
Gastos fijos Admon y Ventas		141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.819.903	167.900.898
Gastos variables de Ventas		82.215.000	86.325.750	90.642.038	95.174.139	99.932.846
Pago de Impuestos		-	15.778.370	25.080.233	37.151.837	49.733.592
Pago de Dividendos		-	14.651.343	23.288.788	34.498.135	-
Pago de intereses Obl. Fras		-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones financieras		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		223.918.944	264.494.604	293.087.157	327.644.014	317.567.336
FLUJO NETO DEL PERIODO		-114.298.944	24.244.476	34.342.960	43.661.738	103.493.387
Inversión Inicial	-24.000.000					
FLUJO NETO DEL PERIODO TOTAL	-24.000.000	-114.298.944	24.244.476	34.342.960	43.661.738	103.493.387
Mas: Saldo Inicial de Caja	-2.000.000	2.000.000	-112.298.944	-88.054.468	-53.711.507	-10.049.769
Igual: Saldo Final de Caja	-24.000.000	-112.298.944	-88.054.468	-53.711.507	-10.049.769	93.443.618
Tasa Interna de Retorno (TIR)	13%					
Valor Presente Neto (VPN)	3.743.135					

Anexo No. 6: Análisis de sensibilidad por disminución de la demanda

FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	AÑOS					
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INGRESOS						
Ventas periodo (cobradas)		144.200.000	163.522.800	185.434.855	210.283.126	238.461.065
Recuperación de cartera		-	61.800.000	70.081.200	79.472.081	90.121.340
Prestamos recibidos		-	-	-	-	-
Recuperación de otros activos ctes						
TOTAL DE INGRESOS		144.200.000	225.322.800	255.516.055	289.755.207	328.582.404
EGRESOS						
Gastos fijos Admon y Ventas		141.703.944	147.739.141	154.076.098	160.819.903	167.900.898
Gastos variables de Ventas		61.800.000	64.890.000	68.134.500	71.541.225	75.118.286
Pago de Impuestos		-	-893.880	5.573.701	14.401.218	23.272.668
Pago de Dividendos		-	-830.032	5.175.579	13.372.560	-
Pago de intereses Obl. Fras		-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones financieras		-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		203.503.944	210.905.229	232.959.878	260.134.906	266.291.852
FLUJO NETO DEL PERIODO		-59.303.944	14.417.571	22.556.177	29.620.301	62.290.552
Inversión Inicial	-24.000.000					
FLUJO NETO DEL PERIODO TOTAL	-24.000.000	-59.303.944	14.417.571	22.556.177	29.620.301	62.290.552
Mas: Saldo Inicial de Caja	-2.000.000	2.000.000	-57.303.944	-42.886.373	-20.330.195	9.290.105
Igual: Saldo Final de Caja	-24.000.000	-57.303.944	-42.886.373	-20.330.195	9.290.105	71.580.657
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14%					
Valor Presente Neto (VPN)	4.257.375					