

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
*SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.***

**LUISA FERNANDA CARDONA MONTOYA
FABIÁN ANDRÉS GIRALDO RENDÓN
VANESSA JARAMILLO PALOMINO
DIANA MILENA NIETO OCAMPO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2018**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA
SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.**

**LUISA FERNANDA CARDONA MONTOYA
FABIÁN ANDRÉS GIRALDO RENDÓN
VANESSA JARAMILLO PALOMINO
DIANA MILENA NIETO OCAMPO**

**Asesor
Orlando Rodríguez García**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2018**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRAFICAS	13
LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE ANEXOS	16
INTRODUCCIÓN	17
1. ESTUDIO DE MERCADOS	25
1.1. INSTRUMENTO UTILIZADO	25
1.1.1. Objetivos del instrumento.	26
1.1.2. Metodología empleada para la aplicación del instrumento de recolección de la información.	26
1.2. MUESTREO	27
1.2.1. Población clientes.	27
1.2.2. Cálculo tamaño de muestra.	28
1.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	32
1.3.1. Interés de los clientes en el servicio	33
1.3.2. Frecuencia con la que se realizan las diligencias	34
1.3.3. Lugar donde se realizan las diligencias.	36
1.3.4. Formas de pago del servicio	38
1.3.5. Diligencias más frecuentes realizadas	40
1.3.6. Determinación de la demanda total	42
1.3.7. Crecimiento y proyección de la demanda total	45

	Pág.
1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	47
1.4.1. Población competencia.	47
1.4.2. Principales competidores	51
1.5. ANALISIS DE LAS 7 P´s DEL MARKETING	52
1.5.1. Producto	52
1.5.1.1. Interés en el Servicio	52
1.5.1.2. Motivos por las cuales podrían requerir el servicio	54
1.5.1.3. Diligencias más frecuentes	56
1.5.1.4. Lugar de las diligencias	58
1.5.1.5. Formas de Pago del Servicio	60
1.5.1.6. Empresas de mayor competencia en el mercado	62
1.5.1.7. Portafolio de Servicios	63
1.5.2. Precio	64
1.5.2.1. Precio de las diligencias	64
1.5.2.2. Formas de establecer el precio	66
1.5.2.3. Condiciones para ofrecer descuentos	68
1.5.2.4. Análisis de precios	69
1.5.3. Plaza (canal de distribución)	71
1.5.3.1. Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero	71
1.5.3.2. Mercado al que dirigen los servicios	73
1.5.3.3. Tipo de clientes a los que dirige el servicio	75
1.5.3.4. Medios de transporte para prestar el servicio	77
1.5.4. Promoción (comunicación)	79
1.5.4.1. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias	79
1.5.4.2. Nombre de empresas de diligencias	80
1.5.4.3. Medios a través de los cuales se enteró de la empresa de diligencias	83
1.5.4.4. Medios a través de los cuales contactaría el servicio	84
1.5.4.5. Medios Publicitarios	86

	Pág.
1.5.4.6. Logo	88
1.5.5. Procesos	89
1.5.5.1. Cumplimiento con las diligencias	89
1.5.5.2. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias	91
1.5.5.3. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias	93
1.5.5.4. Horario de atención	95
1.5.5.5. Temporadas del servicio	96
1.5.6. Personal	96
1.5.7. Experiencia del servicio	98
1.5.7.1. Empresa que le presta el servicio de diligencias	98
1.5.7.2. Conformidad con el servicio de diligencias	99
1.5.7.3. Razones por las cuales es solicitado el servicio	101
1.5.7.4. Garantía en el servicio	103
1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS	105
1.7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	107
1.8. CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADOS	109
1.8.1. Conclusiones aplicación instrumento a Clientes	109
1.8.2. Conclusiones aplicación instrumento a Competencia	110
1.8.3. Conclusiones Generales Estudio de Mercados	111
2. ESTUDIO TECNICO	113
2.1. CAPACIDAD DEL PROYECTO.	113
2.1.1. Capacidad del servicio.	113
2.1.2. Participación en el mercado	116
2.1.3. Presupuesto cantidad de diligencias a realizar	117
2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.	118
2.2.1. Macro Localización.	120
2.2.2. Micro Localización	120

	Pág.
2.3. EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO.	121
2.3.1. Activos Fijos	121
2.3.2. Otros elementos de trabajo	123
2.4. INFRAESTRUCTURA.	126
2.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO.	128
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	129
3.1. CONTEXTO EMPRESARIAL	129
3.1.1. Razón Social	129
3.1.2. Aspectos Jurídicos y Legales	130
3.1.2.1. Proceso de Registro y Matrícula Mercantil	130
3.1.2.2. Normatividad	132
3.2. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	135
3.2.1. Misión	135
3.2.2. Visión	135
3.2.3. Valores	135
3.2.4. Principios	137
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	138
3.3.1. Personal Requerido	138
3.3.2. Organigrama	139
3.3.3. Mapa de procesos	140
3.3.4. Cadena de valor	140
3.3.5. Diagrama de flujo	141
3.4. CONCLUSIONES ESTUDIO ORGANIZACIONAL	143
4. ESTUDIO FINANCIERO	144
4.1. ESTRUCTURA FINANCIERA	144
4.1.1. Presupuesto de Ventas y Política de Cartera	144

	Pág.
4.1.1.1. Presupuesto de Ventas	144
4.1.1.2. Política de Cartera	145
4.1.2. Determinación de Salarios	147
4.1.3. Mano de Obra	150
4.1.3.1. Mano de Obra Directa (MOD)	150
4.1.3.2. Mano de Obra Indirecta (MOI)	151
4.1.3.3. Mano de Obra Administrativa	152
4.1.4. Otros Costos y Gastos	153
4.1.4.1. Descripción Otros Costos y Gastos	154
4.1.4.2. Otros Costos de Prestación de Servicios	158
4.1.4.3. Otros Gastos de Administración y Ventas	159
4.1.5. Presupuesto de Inversiones	159
4.1.5.1. Inversiones Fijas	160
4.1.5.2. Depreciación de Activos Fijos	161
4.1.5.3. Capital de Trabajo e inversiones	163
4.1.6. Consideraciones para la Financiación del Proyecto	165
4.1.6.1. Estructura de Financiación	166
4.1.6.2. Amortización de la Deuda Bancaria	167
4.1.7. Estados Financieros	168
4.1.7.1. Estado de Resultados.	168
4.1.7.2. Flujo de Caja	169
4.1.7.3. Balance General	170
4.1.8. Conclusiones Estructura Financiera del Proyecto	171
4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	172
4.2.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)	173
4.2.2. Flujo de Caja Libre	174
4.2.3. Indicadores de Evaluación	177
4.2.3.1. Valor Presente Neto (VPN)	177

	Pág.
4.2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	178
4.2.4. Estudio de Sensibilidad	180
4.2.4.1. Sensibilidad en la Capacidad de los Mensajeros.	181
4.2.4.2. Sensibilidad en la Cantidad de Mensajeros.	181
4.2.4.3. Sensibilidad en el Precio de las Diligencias.	183
4.2.4.4. Sensibilidad en la relación de la Política de Cartera.	184
4.2.4.5. Sensibilidad en la tasa de Interés Bancaria.	184
4.2.4.6. Sensibilidad en la tasa de Interés del aporte de los Socios.	185
4.2.4.7. Sensibilidad en la Estructura de Financiación de la empresa.	186
4.2.5. Conclusiones de la Evaluación Financiera del Proyecto	188
5. ESTUDIO AMBIENTAL	190
5.1. DIAGNOSTICO AMBIENTAL	190
5.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	193
5.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	194
5.4. VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	196
5.5. CONCLUSIONES ESTUDIO AMBIENTAL	196
6. CONCLUSIONES	198
7. RECOMENDACIONES	201
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	205

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población clientes.	27
Tabla 2. Fórmula Muestral	29
Tabla 3. Muestra clientes.	31
Tabla 4. Interés en el servicio ofrecido	33
Tabla 5. Frecuencia diligencias empresas.	35
Tabla 6. Lugares donde deben ser realizadas las diligencias.	37
Tabla 7. Formas de pago preferidas por los clientes.	39
Tabla 8. Diligencias más frecuentes.	41
Tabla 9. Número de diligencias promedio por empresa	43
Tabla 10. Demanda total año 2017.	45
Tabla 11. Demanda total proyectada.	46
Tabla 12. Crecimiento de la demanda.	47
Tabla 13. Empresas de la competencia en Dosquebradas.	58
Tabla 14. Empresas de la competencia en Pereira.	50
Tabla 15. Interés en Servicio de Diligencias. (Clientes)	53
Tabla 16. Motivos por los cuales requeriría el Servicio. (Clientes)	55
Tabla 17. Diligencias más frecuentes. (Clientes)	57
Tabla 18. Lugar de las Diligencias (Clientes).	59
Tabla 19. Formas de Pago del Servicio (Clientes).	61
Tabla 20. Precio de las Diligencias (Competencia).	64
Tabla 21. Formas de establecer el precio (Competencia)	67
Tabla 22. Condiciones para ofreceré descuentos (Competencia)	68
Tabla 23. Precios diligencias de la competencia.	70
Tabla 24. Presupuesto precio de venta.	71

Tabla 25. Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero (Clientes)	72
Tabla 26. Mercado al que dirigen los servicios (Competencia).	74
Tabla 27. Tipo de clientes a los que dirige el servicio (Competencia)	76
Tabla 28. Medios de transporte para prestar el servicio (Competencia)	78
Tabla 29. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias (Clientes)	79
Tabla 30. Nombre de empresas de diligencias (Clientes)	81
Tabla 31. Medios a través de los cuales se enteró de la empresa de diligencias (Clientes)	84
Tabla 32. Medios a través de los cuales contactaría el servicio (Clientes)	85
Tabla 33. Medios Publicitarios (Competencia)	87
Tabla 34. Cumplimiento con las diligencias (Clientes)	90
Tabla 35. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias (Clientes)	92
Tabla 36. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias (Clientes)	94
Tabla 37. La empresa cuenta con Mensajero (Clientes)	97
Tabla 38. Empresa que le presta el servicio de diligencias (Clientes)	99
Tabla 39. Conformidad con el servicio de diligencias (Clientes)	100
Tabla 40. Razones por las cuales es solicitado el servicio (Competencia)	102
Tabla 41. Garantía en el servicio (Competencia)	104
Tabla 42. Capacidad para realizar las diligencias.	114
Tabla 43. Crecimiento en el número de mensajeros y su capacidad.	115
Tabla 44. Participación en el mercado total.	116
Tabla 45. Presupuesto cantidad de diligencias.	117
Tabla 46. Matriz Método Cualitativo Localización por Puntos.	120
Tabla 47. Tarifas Registro Mercantil Año 2017.	131
Tabla 48. Presupuesto de ventas.	145
Tabla 49. Condiciones para la política de cartera.	146

	Pág.
Tabla 50. Presupuesto de Cartera (Cuentas por Cobrar).	146
Tabla 51. Estimación Salario Básico.	148
Tabla 52. Determinación Salario Total	149
Tabla 53. Presupuesto Mano de Obra Total	150
Tabla 54. Presupuesto Mano de Obra Directa (MOD)	151
Tabla 55. División porcentual del cargo Asistente de Gerencia.	152
Tabla 56. Proyección Mano de Obra indirecta.	152
Tabla 57. Proyección Mano de Obra Administrativa.	153
Tabla 58. Otros Costos y Gastos del Proyecto.	154
Tabla 59. Distribución Porcentual de los Costos y Gastos.	155
Tabla 60. Proyección de Otros Costos y Gastos	158
Tabla 61. Proyección Costos Prestación de servicios	159
Tabla 62. Proyección Gastos de Administración y Ventas	159
Tabla 63. Inversiones en Activos Fijos	161
Tabla 64. Depreciación de Activos Fijos	162
Tabla 65. Proyección Depreciación de Activos Fijos	163
Tabla 66. Capital de Trabajo Año 2018.	164
Tabla 67. Inversión Total.	165
Tabla 68. Estructura de Financiación para la Inversión Total.	166
Tabla 69. Entidades Bancarias y Tasas de Interés.	167
Tabla 70. Amortización de la Deuda.	168
Tabla 71. Estado de Resultados	169
Tabla 72. Flujo de Caja.	170
Tabla 73. Balance General.	171
Tabla 74. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).	173
Tabla 75. Flujo de Caja Libre	175
Tabla 76. Valor Presente Neto (VPN)	178

	Pág.
Tabla 77. Tasa Interna de Retorno (TIR)	179
Tabla 78. Análisis de sensibilidad capacidad de los Mensajeros.	181
Tabla 79. Análisis de sensibilidad cantidad de mensajeros.	182
Tabla 80. Análisis de sensibilidad precio de las diligencias.	183
Tabla 81. Análisis de sensibilidad estructura Política de Cartera	184
Tabla 82. Análisis de sensibilidad en la tasa de interés bancaria.	185
Tabla 83. Análisis de sensibilidad en la tasa de interés del aporte de los socios.	186
Tabla 84. Análisis de sensibilidad en la estructura de financiación del proyecto.	187
Tabla 85. Condiciones para la NO factibilidad del proyecto.	188
Tabla 86. Matriz de Leopold	192
Tabla 87. Alternativas de Solución.	195
Tabla 88. Tarifas Registro Mercantil Año 2017.	232

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Población clientes.	28
Gráfica 2. Muestra clientes.	32
Gráfica 3. Interés en el Servicio Ofrecido.	34
Gráfica 4. Frecuencia de Diligencias	36
Gráfica 5. Lugar de las Diligencias	38
Gráfica 6. Formas de Pago	39
Gráfica 7. Diligencias más frecuentes	42
Gráfica 8. Cantidad promedio diligencias por empresa / año	44
Gráfica 9. Interés en Servicio de Diligencias. (Clientes)	54
Gráfica 10. Motivos por los cuales requeriría el Servicio. (Clientes)	56
Gráfica 11. Diligencias más frecuentes. (Clientes)	58
Gráfica 12. Lugar de las Diligencias (Clientes).	60
Gráfica 13. Formas de Pago del Servicio (Clientes).	62
Gráfica 14. Precio de las Diligencias (Competencia).	66
Gráfica 15. Formas de establecer el precio (Competencia)	67
Gráfica 16. Condiciones para ofrecer descuentos (Competencia)	69
Gráfica 17. Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero (Clientes)	73
Gráfica 18. Mercado al que dirigen los servicios (Competencia).	75
Gráfica 19. Tipo de clientes a los que dirige el servicio (Competencia)	77
Gráfica 20. Medios de transporte para prestar el servicio (Competencia)	78
Gráfica 21. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias (Clientes)	80
Gráfica 22. Nombre de empresas de diligencias (Clientes)	83
Gráfica 23. Medios a través de los cuales contactaría el servicio (Clientes)	86

	Pág.
Gráfica 24. Medios Publicitarios (Competencia)	88
Gráfica 25. Cumplimiento con las diligencias (Clientes)	91
Gráfica 26. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias (Clientes)	93
Gráfica 27. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias (Clientes)	95
Gráfica 28. La empresa cuenta con Mensajero (Clientes)	98
Gráfica 29. Conformidad con el servicio de diligencias (Clientes)	101
Gráfica 30. Razones por las cuales es solicitado el servicio (Competencia)	103
Gráfica 31. Garantía en el servicio (Competencia)	104
Gráfica 32. Crecimiento capacidad mensajeros	115
Gráfica 33. Diligencias realizadas periódicamente	117
Gráfica 34. Flujo de Caja Libre Operativo.	176
Gráfica 35. Flujo de Caja Libre del Inversionista o Financiero	176

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo.	88
Figura 2. Plano Local.	127
Figura 3. Organigrama de actividades	139
Figura 4. Mapa de Procesos	140
Figura 5. Cadena de Valor	141
Figura 6. Diagrama de Flujo	142

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento de recolección de información dirigido a los clientes	206
Anexo B. Instrumento de recolección de información dirigido a la competencia	209
Anexo C. Manual de Diseño de Cargos	212
Anexo D. Manual de Funciones	217
Anexo E. Cotizaciones	228

INTRODUCCIÓN

Actualmente el emprendimiento de nuevos negocios, se ha convertido en una de las principales opciones tanto de los nuevos profesionales, como de las familias en el país, y tener la posibilidad con ello de generar ingresos de manera independiente. Se busca entonces, la generación de empresas con ideas novedosas, con una visión fresca del mercado y con un gran potencial de crecimiento; toda vez que la misma competencia hace que las nuevas ideas de negocio tengan que ser fuertes, sólidas y con una inyección de innovación en sus productos y servicios.

Hoy por hoy crear empresa no es considerablemente difícil llevarlo a cabo, pues existen a nivel gremial herramientas que le facilitan al emprendedor, conocer paso a paso lo que debe hacer para poner su idea a funcionar. Se puede decir que una empresa es la sumatoria de esfuerzo y creatividad que da como resultado el posicionamiento en un mercado determinado, satisfaciendo necesidades y deseos a través de sus productos y servicios.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., surge de la necesidad que tienen algunas empresas de tercerizar el servicio de diligencias, dado que en ocasiones para ellos representa un servicio contratado que no es utilizado al 100%, o por el contrario carecen de una planeación interna acertada, para que este proceso sea eficiente y supla sus necesidades. Adicionalmente, este servicio por su movilidad, genera dificultades de seguridad que algunas organizaciones no prevén, y que se convierten en un problema operativo y económico, que podrían obviarse utilizando los servicios que ofrece SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

MARCO TEÓRICO

La creación de una empresa debe basarse en teorías y estudios que puedan demostrar la viabilidad del proyecto; planes de negocio que sirvan de estructura y de guía para iniciar el negocio y modelos de administración que permitan resolver el problema central de la investigación.

Diferentes autores y especialistas en temas empresariales y de gestión de proyectos, han generado ciertos escritos y libros sobre las metodologías de Planes de Negocios, con el fin que nuevos emprendedores, apropien una metodología determinada para iniciar su idea de negocio, y sigan cada etapa establecida, con el propósito que su proyecto sea vea fortalecido y puedan maximizar recursos y medios; y tomar en cualquier etapa del proyecto, la decisión si se debe continuar con él, o si por el contrario no es viable o conveniente.

Siendo así, uno de los autores especializados en el tema de Planes de Negocio, es el Profesor Juan José Miranda Miranda, economista colombiano, especialista en Proyectos de Inversión y Desarrollo, profesor universitario y Consultor; quien desarrolló el libro “Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación y Evaluación”, donde cita todo el ciclo y el paso a paso que se debe seguir para la estructuración de un Plan de Negocio y el estudio de factibilidad para el mismo.

El Profesor Miranda argumenta su trabajo en el hecho que, su labor resulta mucho más oportuna, hoy por hoy, en donde la economía del país, se ve afectada por el desarrollo competitivo y el llamado a la globalización, que hacen que el país se vaya quedando rezagado frente a sus homólogos. Se evidencia con ello, que no se puede competir exitosamente, si no se realizan inversiones rentables y favorables, y si no se generan nuevos focos de negocio, que potencialicen el poder económico del país.

Según el libro del presente autor, el desarrollo de un plan de negocio está basado en los siguientes elementos¹:

- Ciclo del Proyecto
- Identificación de Proyectos
- El Mercado
- Aspectos Técnicos
- La Organización
- Marco Legal e Institucional
- Estructura Financiera
- Evaluación Financiera
- Evaluación Económica y Social
- Evaluación Ambiental
- Fuentes de Financiación
- Inflación y Devaluación

Otro autor para tener en cuenta en el tema tratado, es Alfredo Fernández Lorenzo, Economista y MBA, consultor en estrategia empresarial y coach ejecutivo. Para el caso, desarrolló un escrito llamado “Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio”. En este libro también se determinan una serie de etapas sucesivas para llevar a cabo el proyecto, algunas etapas muy similares a las planteadas por el Profesor Miranda, pero enfatiza puntualmente su perspectiva en lo siguiente²: “La elaboración del Plan se construye en un proceso integrado en el que cada etapa debe ser consecuencia de las

¹ MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Identificación-formulación-evaluación financiera-economía social ambiental. Cuarta edición. 2003 MM editores. P. 22.

² FERNÁNDEZ LORENZO, Alfredo. Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio. Enero 2012. Escuela de Organización Industrial. P. 6.

anteriores para mantener su coherencia. Es importante seguir esta secuencia, en la que se recogen datos, se analizan, se extraen conclusiones, se formulan hipótesis y se define el Plan de Actuación y no saltar directamente a la formulación de políticas, que es un error típico del emprendedor impaciente”. Con esta reflexión, Alfredo Fernández invita que se siga cada etapa del proceso, y que luego de cada una de ellas, se extraigan una serie de conclusiones que permitirán ajustar o adaptar etapas anteriores, o en su defecto, cambiar el rumbo futuro del proyecto.

A continuación se presenta la metodología que se sigue para el desarrollo de los planes de negocio, según la visión de Alfredo Fernández Lorenzo³:

- Concepción del Negocio
- Análisis Estratégico
- Formulación Plan de Actuación
- Plan de Puesta en Marcha

Finalmente, una tercera perspectiva sobre el tema de Planes de Negocios, es el libro llamado “Planes de Negocios para Emprendedores”, de los autores René Garzozzi, María Messina, Cristian Moncada, José Ochoa, Griselda Ilabel y Ricardo Zambrano. La estructura que en este libro desarrollan para llevar a cabo un plan de negocio, en síntesis es muy similar a las etapas tratadas en los textos anteriores, pero aportan elementos diferentes y de gran importancia a tener en cuenta, como el intento de poner en contexto a los nuevos emprendedores, en el hecho de presentarles las competencias que se deben tener para ser emprendedor, el cómo encontrar una idea de negocio que sea viable, innovadora y efectiva, y las metodologías a seguir para ello, y finalmente presentan un elemento que siempre se debe tener presente al desarrollar un plan de negocio, y es el hecho de cómo buscar fuentes de financiación e incentivos para nuevos emprendedores; por lo cual

³ FERNÁNDEZ LORENZO, Alfredo. Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio. Enero 2012. Escuela de Organización Industrial. P. 6.

en el libro, se mencionan diferentes redes de fomento para nuevas ideas de negocio, en diferentes países latinoamericanos; y con ello los autores brindar herramientas y facilidades para que los planes de negocio se materialicen y tengan mayores posibilidades de éxito.

Tomando el escrito desarrollado por los autores mencionados, se presentan las etapas para el desarrollo de los Planes de Negocios, indicados en el mismo⁴:

- Creación de la Idea de Negocio
- Modelos de Negocios
- Plan de Negocios

Al observar todas las visiones y argumentos de los autores antes citados, se observa como factor en común, la intensa necesidad de brindar herramientas que posibiliten la creación de nuevos focos de negocio, y que con ello se mejoren las condiciones económicas, políticas y hasta sociales de los países. Se evidencia el hecho, que es preciso seguir un procedimiento metódico para llevar a cabo el plan de negocio, pero que ello no signifique que los nuevos emprendedores no se puedan equivocar o fallar en sus planteamientos; sino que el llamado es a que se arriesguen y emprendan nuevas ideas, revolucionarias, innovadoras y retadoras; que rompan esquemas y paradigmas, y miedos que siempre rodean el aspecto de crear nueva empresa y la independización.

⁴ GARZOZI, René. MESSINA, María. MONCADA, Cristian. OCHOA, José, ILABEL, Griselda. ZAMBRANO, Ricardo. M Planes de Negocios para Emprendedores. Primera Edición. Marzo 2014. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). P. 29.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- **Objetivo General**

Evaluar la factibilidad de una empresa prestadora de servicios de diligencias y mensajería.

- **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercados para la constitución de una empresa prestadora del servicio de diligencias y mensajería.
- Elaborar un estudio técnico para la constitución de una empresa prestadora del servicio de diligencias y mensajería.
- Efectuar un estudio organizacional y jurídico para la constitución de una empresa prestadora del servicio de diligencias y mensajería.
- Desarrollar un estudio financiero para la constitución de una empresa prestadora del servicio de diligencias y mensajería.
- Realizar un estudio ambiental para la constitución de una empresa prestadora del servicio de diligencias y mensajería.

DISEÑO METODOLOGICO

- **Tipo de Investigación**

Antes de iniciar una investigación, se deben definir varios puntos para orientar la misma y definir el modelo más eficiente que permita tener respuestas acertadas. Se debe tener en cuenta el tipo de información que se va a recolectar, la importancia de la misma y lo que ésta contiene.

Desde el punto de vista de la naturaleza de la información, el presente estudio es de tipo Cuantitativo; toda vez que se recolectan datos a través de un instrumento o encuesta, el cual es aplicado directamente a la población objeto de estudio. Esto tiene como objetivo también, convertir la información recolectada, en datos cuantitativos que faciliten la tabulación e interpretación de los mismos.

También se puede indicar que, la investigación para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es de tipo Descriptivo, pues tal como lo indica el autor Carlos Méndez⁵: “este se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación”. Es así que, los resultados obtenidos son agrupados y tabulados, y posteriormente analizados, con el propósito de definir características y comportamientos de la población estudiada.

Finalmente, es posible llevar una investigación de tipo evaluativa al final del proyecto, toda vez que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. al ser un estudio de factibilidad, se debe evaluar qué tan rentable resulta el llevar a la realidad la empresa, y para ello se realizan los estados financieros y las evaluaciones por medio de métodos como el VPN (valor presente neto) y el TIR (tasa interna de retorno).

⁵ MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación, ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. 1995 Editorial Mc Graw Hill. P. 122.

- **Método de Investigación**

Para el estudio de factibilidad sobre la creación de la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., el Método de Investigación que se aplicará es el de Análisis y Síntesis, pues como lo indica Carlos Méndez (1995) “el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir del estudio”; y esto es justamente la forma como se llevará a cabo la investigación, se analizarán todos los elementos del plan de negocio y se generan conclusiones a partir de los mismos.

- **Información Secundaria**

Información y datos recopilados en la Cámara de Comercio de Dosquebradas.

- **Información Primaria**

Encuestas aplicadas a los administradores o gerentes de las empresas pequeñas y medianas de Dosquebradas.

- **Población Y Muestra**

Empresas pequeñas y medianas del Municipio de Dosquebradas. Se cuenta para este caso una población de 544 empresas⁶. De este total de empresas, 490 son pequeñas, y 54 medianas.

El tipo de muestreo que será utilizado para la Investigación de Mercados, es el Muestreo Estratificado, toda vez que será dirigido a dos tipos de empresas, pequeñas y medianas, para el caso, dos estratos.

En el Numeral 1.1.2. (Metodología utilizada para la aplicación del instrumento), se presenta el procedimiento que se lleva a cabo para el cálculo de la muestra.

⁶ Información brindada por la Cámara de Comercio de Dosquebradas (Risaralda), el día 23 de Mayo de 2017

1. ESTUDIO DE MERCADOS

El Estudio de Mercados tiene como fin, definir el sector o mercado en el cual se desarrollará la organización, caracterizando aspectos que pueden representar una amenaza o por el contrario hacer su operación exitosa.

Dentro del Estudio de Mercados, se analizan diferentes variables que hacen parte del sector, como los clientes, proveedores, competencia, formas de pago, precios de compra y venta, personal, publicidad, canales de distribución, entre otras; que llevan a caracterizar el mercado objetivo y a tener una visión sobre la factibilidad en una etapa inicial del proyecto.

1.1. INSTRUMENTO UTILIZADO

El Estudio de Mercados inicia con la aplicación de un instrumento de recolección de información, en el cual se realizan diferentes preguntas, diseñadas para extraer información y datos a quien se le aplica. El instrumento es dirigido a los clientes y competencia potenciales de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., y se diseña con preguntas abiertas y cerradas, y sobre todo, con preguntas claves, que con sus respuestas, dan la apertura para la continuidad del proyecto.

En este plan de negocio, se desarrollaron dos instrumentos que permiten recopilar información, uno con los posibles clientes en el Municipio de Dosquebradas, y otro dirigido a las empresas que prestan el mismo servicio en Pereira y Dosquebradas. Los instrumentos se presentan en el Anexo A y Anexo B, respectivamente.

1.1.1. Objetivos del instrumento. A continuación se describen los objetivos que se esperan obtener con la implementación de cada instrumento para el compendio de información.

- Recopilar datos sobre los posibles clientes de la empresa, que permitan demostrar la viabilidad o no de la misma.
- Indagar sobre el funcionamiento de las empresas dedicadas a prestar el servicio de diligencia, características y condiciones.
- Establecer si el mercado muestra interés para contratar este tipo de servicios y las condiciones para ello.
- Identificar cuáles son las características principales que debe tener el servicio, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y las expectativas del cliente.
- Identificar el estado de la oferta, demanda, precio, y competencia, que hay en el mercado en el que se incursionará.

1.1.2. Metodología empleada para la aplicación del instrumento de recolección de la información. La metodología a seguir para la aplicación del instrumento de recolección de información, es la siguiente:

- Especificar la población existente de los clientes y de la competencia a la cual se dirige el instrumento. Las bases de datos requeridas, son facilitadas por la Cámara de Comercio de cada ciudad (Dosquebradas y Pereira).
- Determinar la clase de muestreo que se va a utilizar, y así calcular el tamaño de la muestra.

- Llevar a cabo la aplicación del instrumento, haciendo las indagaciones a los gerentes o administradores de las diferentes empresas.
- Luego que se recolecta la información de las empresas, ésta es tabulada, y se presenta a través de gráficas y tablas, con el fin de facilitar el análisis de la información

1.2. MUESTREO

El instrumento de recolección de información, no se aplica a la población total definida, toda vez que sería un poco exhaustivo por la gran cantidad de empresas que la componen. Por lo cual se hace preciso aplicar dicho instrumento a una muestra representativa de la población, y para calcularla, se hace uso de un método de muestreo.

1.2.1. Población clientes. Empresas pequeñas y medianas del Municipio de Dosquebradas.

En la Tabla 1, se presenta de manera gráfica, la población de clientes para el estudio.

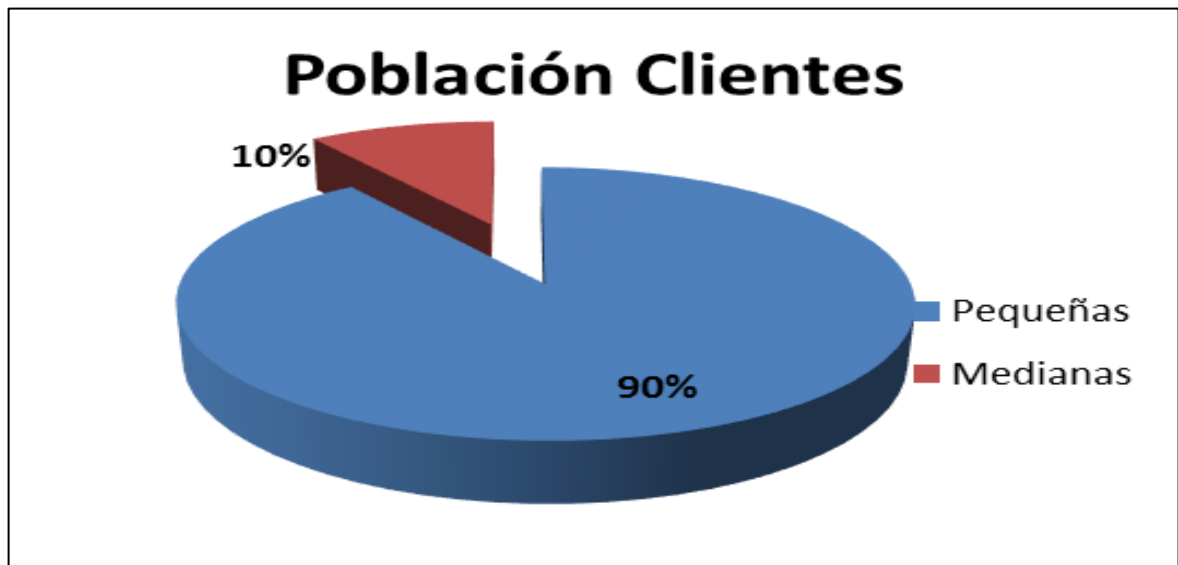
Tabla 1. Población clientes.

Tamaño de la Empresa	No.	%
Pequeñas	490	90,07
Medianas	54	9,93
Total	544	100,00

Fuente: Cámara de Comercio de Dosquebradas.

Se cuenta para este caso una población de 544 empresas⁷. De este total de empresas, 490 son pequeñas (90.1%), y 54 medianas (9.9%).

Gráfica 1. Población clientes.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.2. Cálculo tamaño de muestra. El tipo de muestreo que será utilizado para la Investigación de Mercados, es el Muestreo Estratificado, toda vez que será dirigido a dos tipos de empresas, pequeñas y medianas, para el caso, dos estratos.

Enseguida se presenta el procedimiento que se lleva a cabo para el cálculo de la muestra:

⁷ Información brindada por la Cámara de Comercio de Dosquebradas (Risaralda), el día 23 de Mayo de 2017

1. Determinar el tamaño de la muestra total:

En la siguiente Tabla se presenta la fórmula⁸ utilizada para hallar el tamaño de la muestra en el Muestreo Estratificado, y los datos necesarios para aplicarla, tomando como base la población total de la investigación.

Tabla 2. Fórmula Muestral

FÓRMULA MUESTRAL PARA POBLACIÓN FINITA (CANTIDAD DE LA POBLACIÓN MENOR A 100 MIL)		
Fórmula: $n = \frac{4 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times e^2 + 4 \times p \times q}$		
Convenciones		Valor
N	Población	544
p	Afirmación del fenómeno	50
q	rechazo del fenómeno	50
e	margen de error %	5
Constante de Z	Constante para el Coeficiente de confianza al 95,5% (Coeficiente = 1,96)	4

Fuente: CIFUENTES, Álvaro; CIFUENTES, Rosa María & SABOGAL, Narciso. Investigación de mercados. UNAD, 2001, p. 205

Reemplazando los valores indicados anteriormente en la fórmula, se obtiene:

⁸ CIFUENTES, Álvaro; CIFUENTES, Rosa María & SABOGAL, Narciso. Investigación de mercados. UNAD, 2001, p. 205

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50 \times 544}{(544 - 1) \times (5)^2 + (4 \times 50 \times 50)}$$

$$n = 231$$

Siendo así, el total de la muestra para llevar a cabo el estudio es de 231 empresas.

2. Definir el peso o proporción que tiene cada estrato, sobre la población objeto de estudio:

Dado que ya se cuenta con el total de la muestra para el estudio, es preciso determinar, de esta muestra, cuánto corresponde a cada estrato, es decir, de la muestra cuantas son empresas pequeñas, y cuántas son empresas medianas. Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$W_h = \frac{N_h}{N}$$

W_h = Proporción de elementos en cada estrato

W_1 = Proporción de elementos del estrato Empresas Pequeñas

W_2 = Proporción de elementos del estrato Empresas Medianas

Así la proporción para cada estrato es la siguiente:

$$W1 = \frac{N1}{N} = \frac{490}{544} = 90,1\%$$

$$W2 = \frac{N2}{N} = \frac{54}{544} = 9,9\%$$

3. Determinar el tamaño de la muestra para cada estrato, aplicando el peso hallado con anterioridad sobre la muestra total.

$$n1 = n * W1 = 231 * 90,1\% = 208$$

$$n2 = n * W2 = 231 * 9,9\% = 23$$

n_1 = Muestra de elementos del estrato Empresas Pequeñas

n_2 = Muestra de elementos del estrato Empresas Medianas

Tabla 3. Muestra clientes.

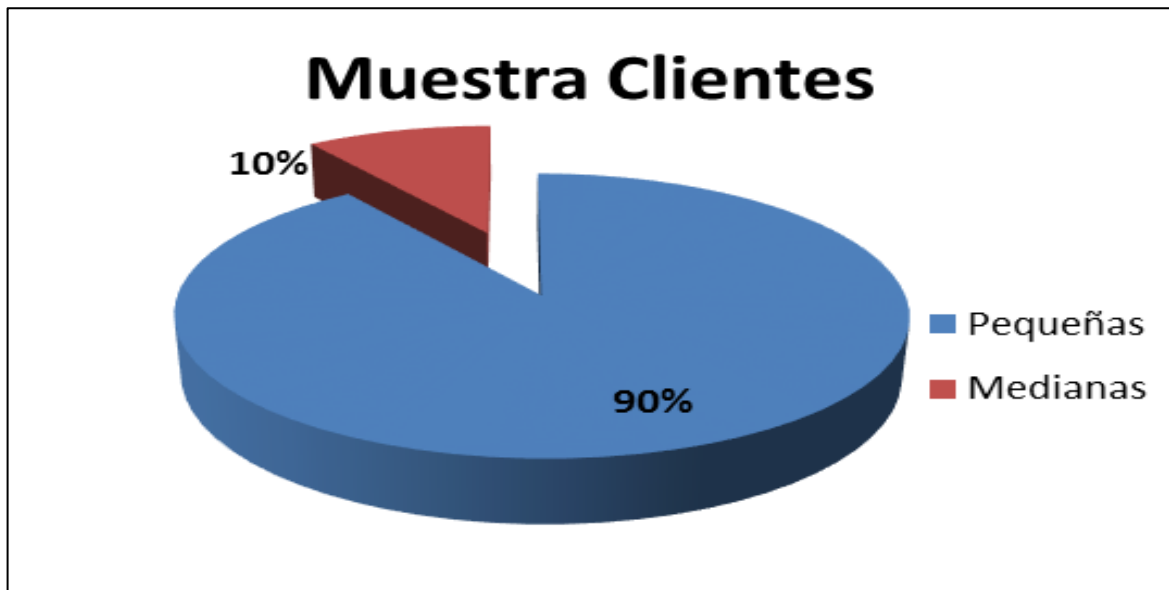
Tamaño de la Empresa	No.	%
Pequeñas	208	90,04
Medianas	23	9,96
Total	231	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Con base en lo anterior, se encuentra que el tamaño de la muestra para empresas pequeñas es de 208 empresas (90%), y para empresas medianas es de 23 empresas (10%).

En la Gráfica 2, se presenta de manera gráfica, la muestra de clientes para el estudio.

Gráfica 2. Muestra clientes.



Fuente: Elaboración Propia

1.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

Posterior a la estimación del tamaño de la muestra, se precede a aplicar el instrumento de recolección de información dirigido a los clientes, y en el Numeral 1.5., se presentan los resultados de la aplicación y la tabulación del mismo.

La demanda calculada en esta investigación, se compone de las empresas pequeñas y medianas de Dosquebradas, que mostraron interés en hacer uso del servicio; por lo tanto son consideradas como posibles clientes para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

1.3.1. Interés de los clientes en el servicio. En el instrumento de recolección de información, se indagaban a las empresas, sobre el hecho si estarían interesados en realizar sus diligencias a través de una compañía especializada en este tipo de servicios; y es por ello que en la Tabla 4, se presentan los resultados obtenidos en esta pregunta.

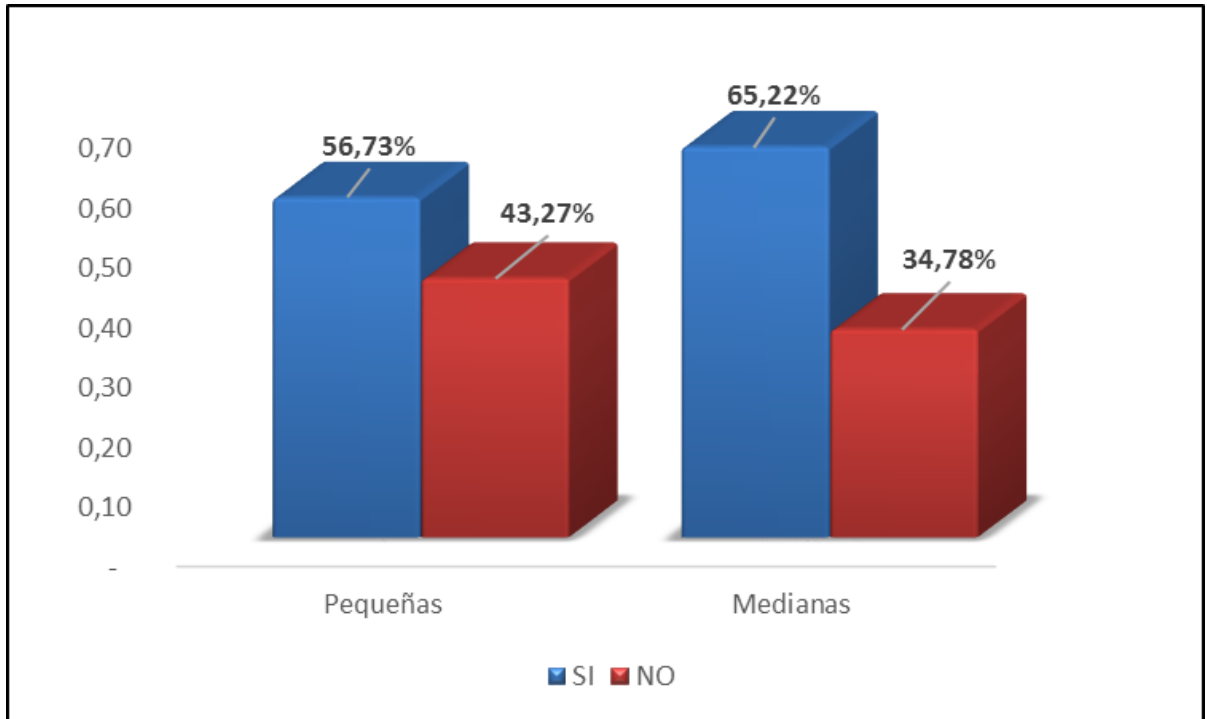
Tabla 4. Interés en el servicio ofrecido

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	118	56,73	15	65,22
NO	90	43,27	8	34,78
Total	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que la mayoría de empresas (57% empresas pequeñas y 65% empresas medianas), estarían interesadas en usar el servicio de una empresa especializada en diligencias, por lo cual las empresas que respondieron afirmativamente a esta pregunta, se convierten para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., en los clientes potenciales y sobre los cuales se basará todo el estudio en adelante.

Gráfica 3. Interés en el Servicio Ofrecido.



Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Frecuencia con la que realizan las diligencias. La frecuencia con la que los clientes potenciales realizan sus diligencias es muy importante para determinar la viabilidad del proyecto, toda vez que a partir de allí se puede determinar la necesidad que se tiene del servicio, y la estacionalidad del negocio.

En la siguiente Tabla se presenta la frecuencia con la que las empresas objeto de estudio realizan sus diligencias. Los resultados aquí enseñados, fueron obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información y en el numeral 1.5.5.3. se amplía mayor información sobre la pregunta realizada.

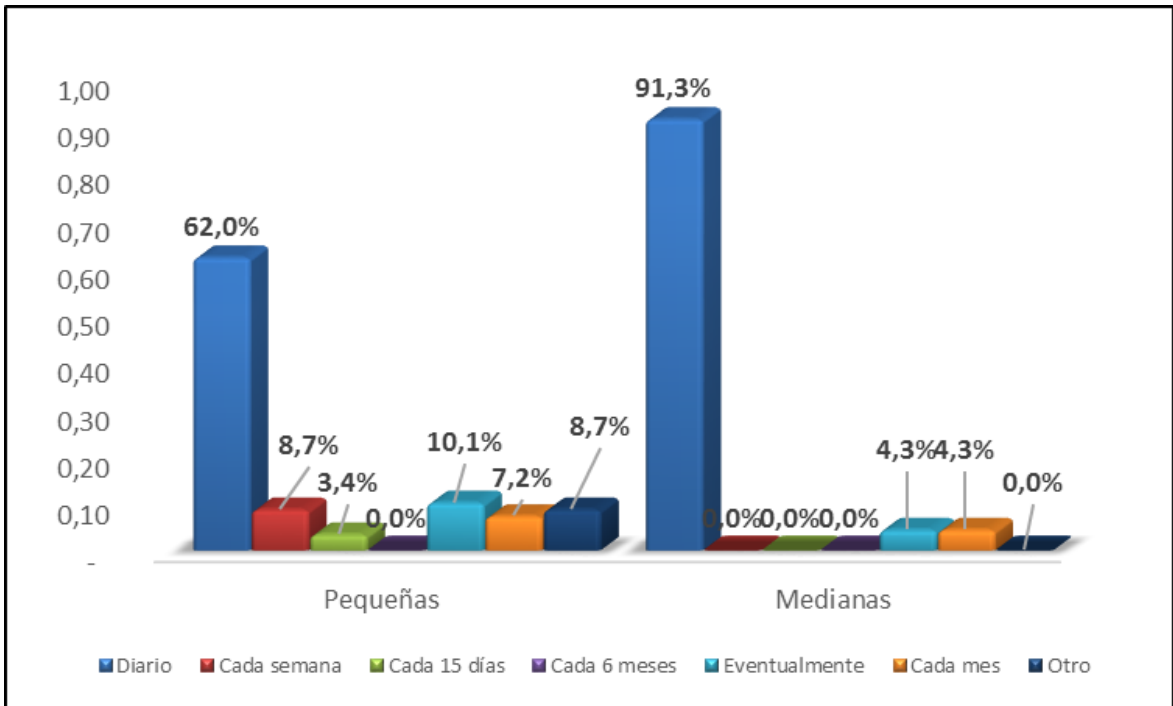
Tabla 5. Frecuencia diligencias empresas.

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Diario	129	62,02	21	91,30
Cada semana	18	8,65	0	0
Cada 15 días	7	3,37	0	0
Cada 6 meses	0	0	0	0
Eventualmente	21	10,10	1	4,35
Cada mes	15	7,21	1	4,35
Otro	18	8,65	0	0
Total empresas	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Gran parte de empresas pequeñas (62%) y empresas medianas (91%) que comprenden la demanda calculada, tienen que realizar diariamente todo tipo de diligencias.

Gráfica 4. Frecuencia de Diligencias



Fuente: Elaboración propia.

1.3.3. Lugar donde se realizan las diligencias. Para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. es importante determinar la o las ciudades donde las empresas llevan a cabo sus diligencias; toda vez que con esta información, se podrían realizar programaciones de rutas, calcular riesgos, tiempos, recursos y los costos inmersos en el servicio.

Enseguida se presenta la Tabla 6, en la cual se sintetizan los resultados obtenidos al indagar sobre la muestra objeto de estudio, las ciudades más comunes donde las empresas deben realizar sus diligencias.

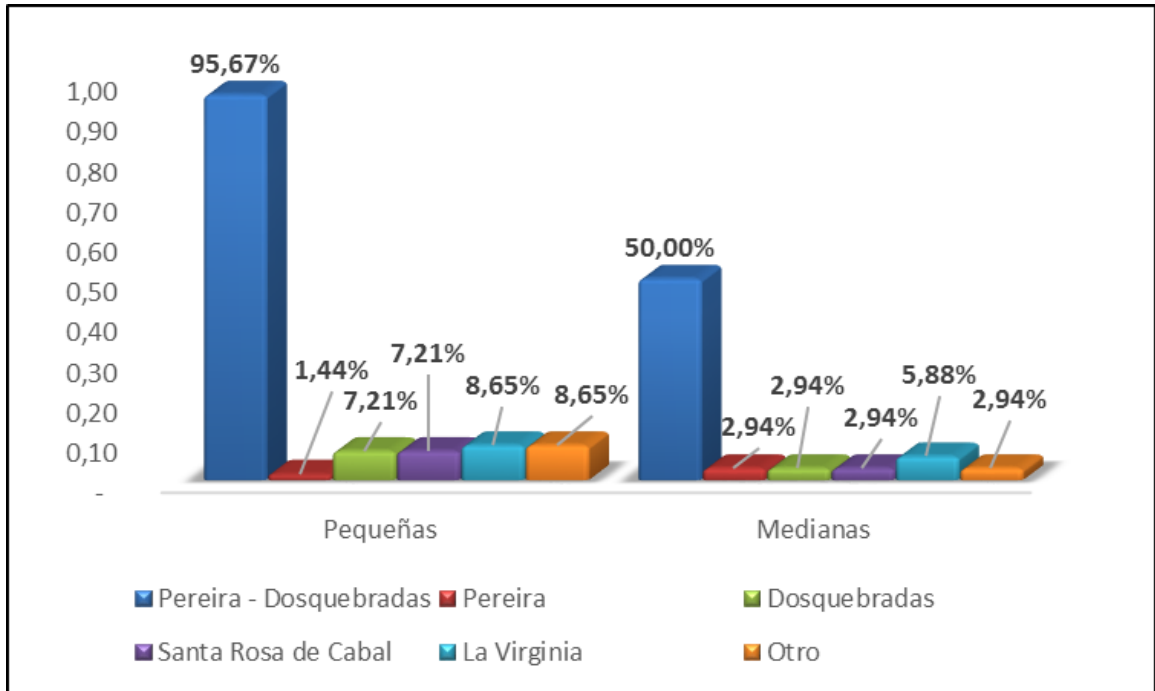
Tabla 6. Lugares donde deben ser realizadas las diligencias.

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Pereira - Dosquebradas	199	95,67	17	50,00
Pereira	3	1,44	1	2,94
Dosquebradas	15	7,21	1	2,94
Santa Rosa de Cabal	15	7,21	1	2,94
La Virginia	18	8,65	2	5,88
Otro	18	8,65	1	2,94
Total empresas	208		34	

Fuente: Elaboración propia.

Al observar los resultados anteriores, se evidencia que las empresas que hacen parte de la demanda para el proyecto, llevan a cabo la mayoría de sus diligencias en las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Esto se hace visible, en los porcentajes de las respuestas, toda vez que el 96% de las empresas pequeñas y el 50% de las medianas, indicaron que las diligencias se realizan más que nada en las ciudades indicadas.

Gráfica 5. Lugar de las Diligencias



Fuente: Elaboración propia.

1.3.4. Formas de pago del servicio. Dentro de las organizaciones se definen varias formas de pago para los clientes, siendo las más usuales los pagos quincenales o mensuales. Para el caso de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es importante conocer la forma de pago predilecta para los clientes potenciales, con el fin de estructurar el área de tesorería, contabilidad y cartera para el manejo de los recursos.

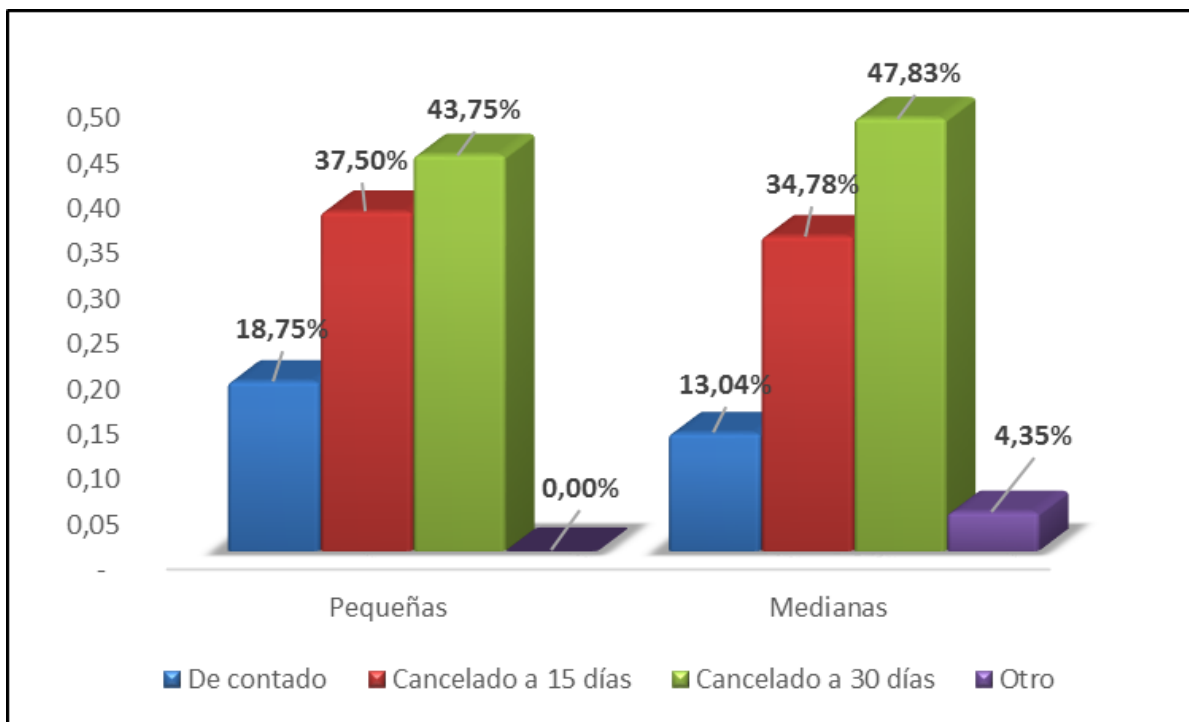
Tabla 7. Formas de pago preferidas por los clientes.

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
De contado	39	18,75	3	13,04
Cancelado a 15 días	78	37,50	8	34,78
Cancelado a 30 días	91	43,75	11	47,83
Otro	0	0	1	4,35
Total empresas	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

La demanda estimada en el proyecto, se caracteriza porque, en cierto caso que haga uso del servicio de diligencias, pagarían la obligación de manera mensual; esto según los resultados expuestos en la Tabla 7.

Gráfica 6. Formas de Pago



Fuente: Elaboración propia.

1.3.5. Diligencias más frecuentes realizadas. Con el fin de nutrir el portafolio de servicios para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., y conocer con cuáles entidades públicas o privadas se debe tener contacto; es importante indagar sobre los lugares en los que con mayor frecuencia los clientes potenciales deben realizar diligencias. Con ello también se conoce de antemano el tipo de diligencias que se deben realizar y la logística a desplegar para ello.

En la siguiente Tabla se enseñan los resultados de las empresas objeto del estudio, sobre los lugares donde deben realizar las diligencias, y que a su vez, se encontrarían interesadas en contratar el servicio de una empresa dedicada a esta labor. Es importante mencionar, que en el numeral 1.5.1.3., se presenta los resultados obtenidos de esta variable y su tabulación, luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, pero referenciando el total de la muestra objeto de estudio.

Tabla 8. Diligencias más frecuentes.

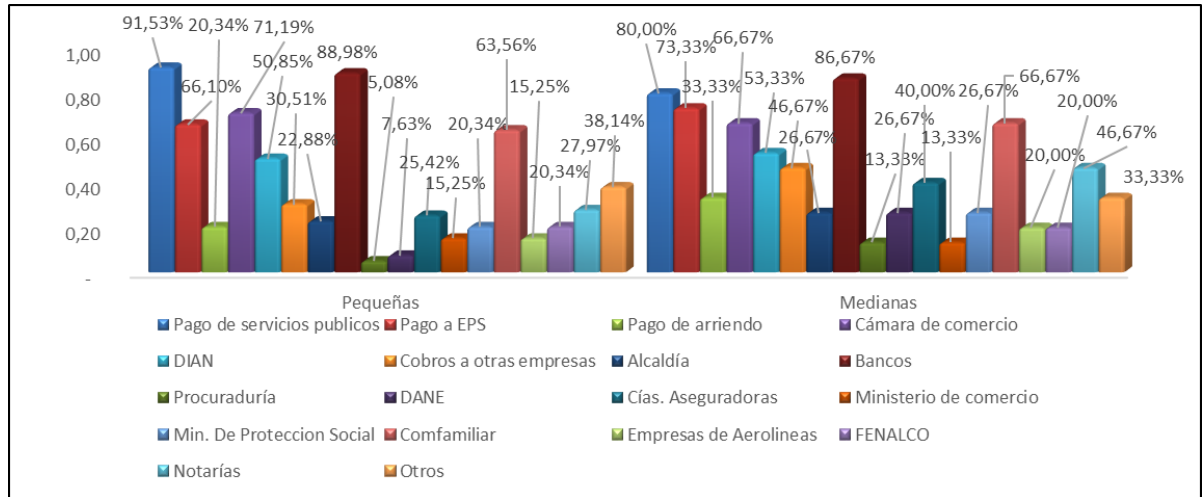
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Pago de servicios publicos	108	91,53	12	80,00
Pago a EPS	78	66,10	11	73,33
Pago de arriendo	24	20,34	5	33,33
Cámara de comercio	84	71,19	10	66,67
DIAN	60	50,85	8	53,33
Cobros a otras empresas	36	30,51	7	46,67
Alcaldía	27	22,88	4	26,67
Bancos	105	88,98	13	86,67
Procuraduría	6	5,08	2	13,33
DANE	9	7,63	4	26,67
Cías. Aseguradoras	30	25,42	6	40,00
Ministerio de comercio	18	15,25	2	13,33
Min. De Proteccion Social	24	20,34	4	26,67
Comfamiliar	75	63,56	10	66,67
Empresas de Aerolineas	18	15,25	3	20,00
FENALCO	24	20,34	3	20,00
Notarías	33	27,97	7	46,67
Otros	45	38,14	5	33,33
Total empresas	118		15	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que las diligencias que se solicitan de manera más frecuente son: bancos, servicios públicos y las relacionadas con la seguridad social.

Es preciso resaltar, que en la Tabla 8, se encuentra la opción “Otros”, la cual se relaciona con pago a proveedores y diligencias de tránsito.

Gráfica 7. Diligencias más frecuentes



Fuente: Elaboración propia.

1.3.6. Determinación de la demanda total. En el presente punto, se busca determinar la demanda existente en el mercado, y en la cual SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. puede incursionar.

Para establecer la demanda, se toma como referencia, la cantidad de diligencias en promedio que haría una empresa en un tiempo determinado y en diferentes entidades; es decir, cuántas diligencias realiza en los bancos de manera diaria, cuántas en Comfamiliar, y así sucesivamente en cada establecimiento. El consolidado de las respuestas se puede observar en la Tabla 9, donde se totaliza finalmente la cantidad de diligencias que se realizan cada año por entidad.

Para obtener los resultados aquí descritos, se indagó a tres mensajeros de diferentes empresas. Las empresas fueron Suzuki Motor de Colombia, Persianas Horizonte y Nutresa (Alimentos Cárnicos).

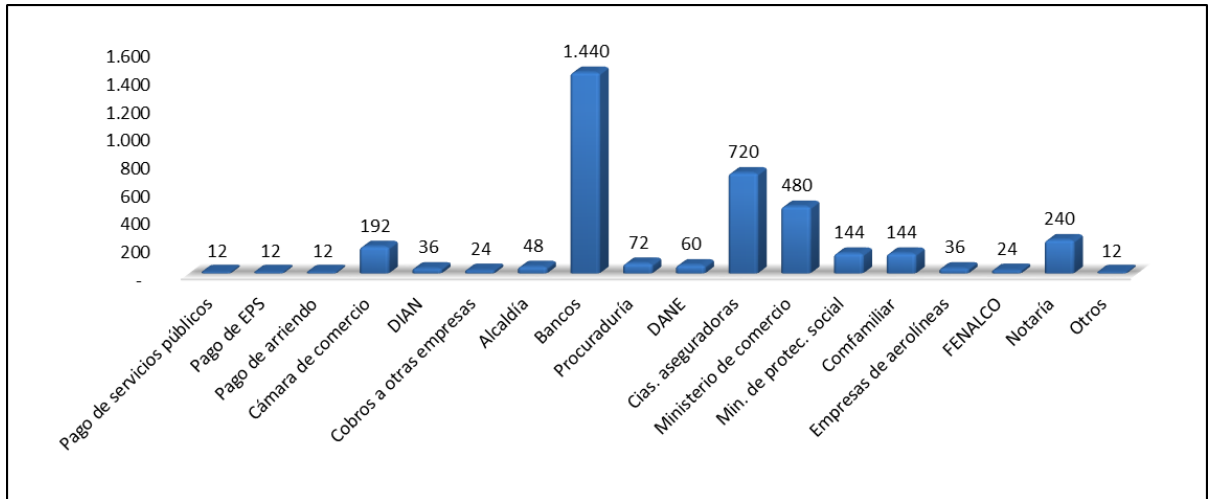
Tabla 9. Número de diligencias promedio por empresa.

Diligencias	Día	Semana	Mes	Año
Pago de servicios públicos			1	12
Pago de EPS			1	12
Pago de arriendo			1	12
Cámara de comercio		4	16	192
DIAN			3	36
Cobros a otras empresas			2	24
Alcaldía			4	48
Bancos	6	30	120	1440
Procuraduría			6	72
DANE			5	60
Cias. aseguradoras	3	15	60	720
Ministerio de comercio	2	10	40	480
Min. de protec. social		3	12	144
Comfamiliar		3	12	144
Empresas de aerolíneas			3	36
FENALCO			2	24
Notaría		5	20	240
Otros			1	12
Total	11	70	309	3.708

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra entonces, que en promedio una empresa realiza 11 diligencias de manera diaria, 70 semanales, 309 mensuales y un total de 3708 diligencias al año.

Gráfica 8. Cantidad promedio diligencias por empresa / año



Fuente: Elaboración propia.

Una vez se tiene la cantidad mensual y anual de diligencias que solo una empresa realiza (Tabla 9), éstos resultados se multiplican por la cantidad de empresas que indicaron cuáles eran sus diligencias más frecuentes, y que a su vez están interesadas en adquirir el servicio (información Tabla 8). Al realizar esta operación se obtiene como producto, el total de las diligencias que las empresas, tanto pequeñas como medianas realizan en un periodo de tiempo, y que adicional a ello, están interesadas en adquirir los servicios de una empresa de diligencias; es decir, este resultado es la Demanda Total estimada para el proyecto.

Tabla 10. Demanda total año 2017.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Demanda total año base (2017)
Cifras en número de diligencias

Diligencias	Demanda Total					
	Empresas Pequeñas		Empresas Medianas		Total Empresas	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Pago de servicios públicos	108	1.296	12	144	120	1.440
Pago de EPS	78	936	11	132	89	1.068
Pago de arriendo	24	288	5	60	29	348
Cámara de comercio	1.344	16.128	160	1.920	1.504	18.048
DIAN	180	2.160	24	288	204	2.448
Cobros a otras empresas	72	864	14	168	86	1.032
Alcaldía	108	1.296	16	192	124	1.488
Bancos	12.600	151.200	1.560	18.720	14.160	169.920
Procuraduría	36	432	12	144	48	576
DANE	45	540	20	240	65	780
Cias. aseguradoras	1.800	21.600	360	4.320	2.160	25.920
Ministerio de comercio	720	8.640	80	960	800	9.600
Min. de protec. social	288	3.456	48	576	336	4.032
Comfamiliar	900	10.800	120	1.440	1.020	12.240
Empresas de aerolíneas	54	648	9	108	63	756
FENALCO	48	576	6	72	54	648
Notaría	660	7.920	140	1.680	800	9.600
Otros	45	540	5	60	50	600
Total	19.110	229.320	2.602	31.224	21.712	260.544

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se puede estimar entonces que la demanda total para el proyecto es de 260.544 diligencias para el año base 2017.

1.3.7. Crecimiento y proyección de la demanda total. Con el fin de obtener la proyección de la demanda para la empresa, se estima que cada año, una empresa pequeña y otra empresa mediana, se vincularán con SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. y empezarán a solicitar el servicio, siendo así parte de la demanda.

Para el cálculo de la proyección de la demanda, se toman como referencia los datos de la Tabla 9, en donde se indica la cantidad anual de diligencias que realiza tan solo una empresa por cada uno de los tipos de trámites. Este valor se suma a la demanda total (Tabla 10), tantas veces como empresas se quiera incluir en la demanda; obteniendo así, la demanda total proyectada en los periodos de estudio.

Tabla 11. Demanda total proyectada.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Proyección de la demanda total
Cifras en número de diligencias

Diligencias	Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pago de servicios públicos	1.440	1.464	1.488	1.512	1.536	1.560
Pago de EPS	1.068	1.092	1.116	1.140	1.164	1.188
Pago de arriendo	348	372	396	420	444	468
Cámara de comercio	18.048	18.432	18.816	19.200	19.584	19.968
DIAN	2.448	2.520	2.592	2.664	2.736	2.808
Cobros a otras empresas	1.032	1.080	1.128	1.176	1.224	1.272
Alcaldía	1.488	1.584	1.680	1.776	1.872	1.968
Bancos	169.920	172.800	175.680	178.560	181.440	184.320
Procuraduría	576	720	864	1.008	1.152	1.296
DANE	780	900	1.020	1.140	1.260	1.380
Cias. aseguradoras	25.920	27.360	28.800	30.240	31.680	33.120
Ministerio de comercio	9.600	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400
Min. de protec. social	4.032	4.320	4.608	4.896	5.184	5.472
Comfamiliar	12.240	12.528	12.816	13.104	13.392	13.680
Empresas de aerolíneas	756	828	900	972	1.044	1.116
FENALCO	648	696	744	792	840	888
Notaría	9.600	10.080	10.560	11.040	11.520	12.000
Otros	600	624	648	672	696	720
TOTAL	260.544	269.978	275.376	282.792	290.208	297.624

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12, se presenta el incremento en diligencias neto año tras año.

Tabla 12. Crecimiento de la demanda.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Crecimiento periódico de la demanda total
Cifras en número de diligencias

Empresas	2018	2019	2020	2021	2022
Pequeñas	3.708	3.708	3.708	3.708	3.708
Medianas	3.708	3.708	3.708	3.708	3.708
Total empresas	7.416	7.416	7.416	7.416	7.416

Fuente: Elaboración propia.

1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

En este punto del proyecto, se analizaron las empresas que se dedican a prestar los servicios de diligencias en las ciudades de Dosquebradas y Pereira. Es así que para realizar el estudio a la competencia, se aplicó un instrumento (ver Anexo B), dirigido a estas empresas y con ello lograr identificar sus comportamientos y diferentes características, que pueden llegar a ser relevantes para el proyecto de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. Los resultados y tabulación del instrumento aplicado, se muestra en el Numeral 1.5.

1.4.1. Población competencia. La información sobre las empresas que prestan el servicio de diligencias en el municipio de Dosquebradas y la ciudad de Pereira, fue suministrada por la Cámara de Comercio de cada ciudad.

En los datos adquiridos, en lo que se refiere a la competencia en Dosquebradas, se encuentran veinticuatro (24) empresas que ofrecen este tipo de servicios, identificadas con la actividad económica 5320 (Actividades de Mensajería), como se puede observar en la Tabla 13.

Tabla 13. Empresas de la competencia en Dosquebradas.

No.	RAZON SOCIAL	TELEFONO	CELULAR	TOTAL ACTIVO	CIU1	CIU2	CONFIRMACION
1	ANGEL NET	3237612	3206757176	5.785.490	5320	Actividades de Mensajería	Franquicia de Servientrega
2	THOMAS GREG EXPRESS S.A. OCCIDENTE	3154400		1.038.984	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
3	VALENCIA GARCIA CARLOS DAVID	3237612	3206757176	5.785.490	5320	Actividades de Mensajería	Franquicia de Servientrega
4	GIRALDO BALLESTEROS ADRIANA MARIA	3230999	3206770018	14.347.000	5320	Actividades de Mensajería	Actividad real: transmisiones de eventos deportivos,amplificaciones de sonido
5	CARGO EXPRESO	3392892		206.227.372	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
6	MONTOYA RAMIREZ EMMA ISABEL	3113319740	3325853	1.048.600	5320	Actividades de Mensajería	Franquicia de Servientrega
7	MEGA ENVIOS Y PAGOS	3325853	3113319740	1.048.600	5320	Actividades de Mensajería	Franquicia de Servientrega
8	MENESES GIL ALEJANDRA	3002253554		535.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
9	SOLUCIONES INTEGRALES DM	3002253554	3004099582	535.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
10	SERVI-EXPRESS DEL CAFE S.A.S.	3137579764		5.000.000	5320	Actividades de Mensajería	Mensajería de paquetería
11	OROZCO MARTINEZ DOBANY	3105534870		1.152.390	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
12	SERVICIO MENSAJERIA POTY	3105534870		1.152.390	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
13	QUICENO ROMERO PEDRO ANTONIO	3122634170		1.080.700	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
14	PETER EXPRESS	3225112527		1.080.700	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
15	PLS GM MENSAJERIA DOSQUEBRADAS	3322366		2.500.000	5320	Actividades de Mensajería	Franquicia de TCC
16	BUSTAMANTE RIVERA ANDRES FELIPE	3430132		2.200.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
17	RIVERA ARROYAVE LUIS GERARDO	3393120		2.289.800	5320	Actividades de Mensajería	El número telefónico corresponde a otra empresa / No se ubicó la empresa
18	ENVIOS LOGISTICOS SAS	3305988		1.600.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
19	MURILLO RIOS JORGE DAVID	3146197710		1.070.000	5320	Actividades de Mensajería	Mensajería y Diligencias
20	INTER SUMINISTROS GROUP S.A.S.	3126325597		540.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
21	LOGISTICA Y MENSAJERIA URBAN EXPRES S.A.S.	3507490724		1.000.000	5320	Actividades de Mensajería	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
22	OPERACIONES LOGISTICAS ANDINAS S.A.S.	3006901618		1.000.000	5320	Actividades de Mensajería	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
23	BOLIVAR HERNANDEZ JHON HENRY	3214532634		1.605.000	5320	Actividades de Mensajería	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
24	SOMOS COURRIER EXPRESS EJE CAFETERO	3116266744		10.000.000	5320	Actividades de Mensajería	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa

Fuente: Cámara de Comercio de Dosquebradas.

Con el fin de depurar la información presentada por la Cámara de Comercio de Pereira, se determinó que algunas de éstas empresas no se dedican exactamente a ofrecer los servicios objeto de estudio del presente proyecto o en la mayoría de casos son franquicias de otras compañías, éste es el caso de las empresas número 1, 3, 4, 6, 7, 10 y 15, por lo tanto no pueden hacer parte de la *población competencia* que se examina en estos momentos. Igual es el caso de las demás compañías que hacen parte de ésta base, que no respondían los teléfonos o el número indicado no

correspondía a la empresa; y de igual forma se validó físicamente su ubicación y en ese lugar no hay ninguna empresa similar, y en Internet se buscó información de las mismas, y no se identificó su existencia.

Dados los hechos anteriormente mencionados y a la información obtenida, sólo se encuentra una (1) empresa que preste el servicio de diligencias en el municipio de Dosquebradas, es decir, la empresa 19, identificada por el Señor Jorge David Murillo Ríos.

Con respecto a la competencia de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., en la ciudad de Pereira, los datos de la Cámara de Comercio hacían referencia la existencia de catorce (14) empresas en total. En la Tabla 14 se presenta el listado de la competencia para esta ciudad.

Tabla 14. Empresas de la competencia en Pereira.

No.	RAZON SOCIAL	TELEFONO	CIU 1	CIU 2	CONFIRMACION
1	ADITEL S.A.S.	3448830	5320	Actividades de mensajería.	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
2	ASEURBAN SAS	3334451	5320	Actividades de mensajería.	En liquidación
3	BIG SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.S	3183400654	5320	Actividades de mensajería.	Mensajería de paquetería
4	ENVIOS DEL CAFE S.A.S.	3354636	5320	Actividades de mensajería.	Actividad Diligencias
5	JHON JAIRO CORREA VALENCIA	3406759	5320	Actividades de mensajería.	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
6	JORGE HERNAN ALZATE MARIN	3374980	5320	Actividades de mensajería.	Franquicia de Servientrega
7	MULTISERVICIOS INTEGRADOS PYC S.A.S	4444349	5320	Actividades de mensajería.	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
8	OPERADOR EMPRESARIAL S.A.S.	3337098	5320	Actividades de mensajería.	Hacen otra actividad
9	SERVINTEGRALES R.R. S.A.S.	3388114	5320	Actividades de mensajería.	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa
10	SERVIRPLUS SAS	3445080	5320	Actividades de mensajería.	No corresponde el telefono / No se ubicó la empresa
11	SERVITEM LTDA TRANSPORTE Y MENSAJERIA	3336896	5320	Actividades de mensajería.	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
12	SKYONE SAS	6358023	5320	Actividades de mensajería.	Teléfono fuera de servicio / No se ubicó la empresa
13	SOCIEDAD SENDEXPRESS LTDA	3444312	5320	Actividades de mensajería.	Hacen otra actividad
13	CATHERIN VIVIANA VEGA GRANDA	3160322	5320	Actividades de mensajería.	No responden los teléfonos / No se ubicó la empresa

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira.

Al momento de hacer la validación de la información de estas empresas, inicialmente se realizaron llamadas telefónicas y posterior confirmación en las direcciones indicadas, y con ello se pudo constatar que algunas empresas de las indicadas en Pereira, ya no se encuentran en funcionamiento en la ciudad, otras más no realizan la actividad objeto del presente proyecto, y una de ellas por ejemplo se encuentra en liquidación, y otra más es franquicia de la empresa Servientrega.

Por las razones antes mencionadas, dichas compañías no fueron tomadas en cuenta como población de la competencia en Pereira para el estudio del proyecto, y en conclusión, sólo se encuentra una (1) empresa que preste el servicio de

diligencias en el municipio de Pereira, es decir, la empresa llamada Envíos del Café S.A.S.

1.4.2. Principales competidores. Con el fin de apoyar la base de datos facilitada por la Cámara de Comercio, en el instrumento dirigido a los clientes (observar Anexo A), una de las preguntas que se les realizó, tenía como objetivo saber qué tan enterados se encontraban de la existencia de este tipo de empresas y con ello definir los competidores más reconocidos en el medio. La pregunta realizada fue la siguiente: ¿Es conocedor de empresas que prestan el servicio de diligencias?

A pesar de realizar esta pregunta a los clientes, en general los resultados no ayudaron a definir de mejor manera la competencia para el proyecto; toda vez que en la mayoría de los casos, las empresas estudiadas mencionaban conocer compañías como Servientrega, Redetrans y Coordinadora; quienes naturalmente no se enfocan en prestar el servicio de diligencias, sino que sus servicios son en sí, sobre paquetería y encomiendas.

Es así que, tomando como referencia la información extraída en la Cámara de Comercio de Dosquebradas y Pereira, y los resultados del punto anterior, los únicos competidores existentes según esa base son dos, indicados a continuación:

- Jorge David Murillo Rios
- Envíos del Café S.A.S.

Además de las dos empresas ubicadas en la base de la Cámara de Comercio, es de gran importancia incluir para el estudio, las empresas Domesa y Envía, toda vez que a pesar que no aparecían dentro de la información brindada por la Cámara de Comercio, dentro de la ciudad prestan el servicio de diligencias y mensajería, y pueden brindar elementos de gran importancia para estructurar el proyecto y

estudiar la competencia. Con base en esto entonces los principales competidores para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. son:

- Jorge David Murillo Rios
- Envíos del Café S.A.S.
- Domesa
- Envía

1.5. ANÁLISIS DE LAS 7 P's DE MARKETING.

En este momento del proyecto, es preciso analizar las características de los 7 elementos del Marketing, o también llamadas las 7 P's, las cuales son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Procesos, Personal y Physical Experience (Experiencia del Servicio). Para analizar cada uno de estas variables, se toma en cuenta las preguntas diseñadas en los instrumentos de recolección de información dirigidos a los clientes y a la competencia (Anexos A y B); y las respuestas a cada una de las preguntas.

Las preguntas se agruparon en cada una de las variables dependiendo del caso, para analizar el comportamiento de las mismas en el proyecto.

1.5.1. Producto. En la Variable Producto, se buscan identificar ciertas características o atributos tangibles e intangibles, que deben estar presentes en el servicio o producto ofrecido: para que así también sea demandado.

1.5.1.1. Interés en el Servicio. Pregunta formulada a los clientes. En esta sub-variable, se pretende determinar cuántas empresas del total de la muestra, estarían dispuestas a contratar los servicios de una compañía de diligencias.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 11: Dado el caso que no haga uso de empresas de diligencias, ¿en algún

momento su compañía estaría interesada en realizar sus diligencias, a través de este tipo de empresas?

Tabla 15: Interés en Servicio de Diligencias. (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	118	56,73	15	65,22
NO	90	43,27	8	34,78
Total	208	100,00	23	100,00

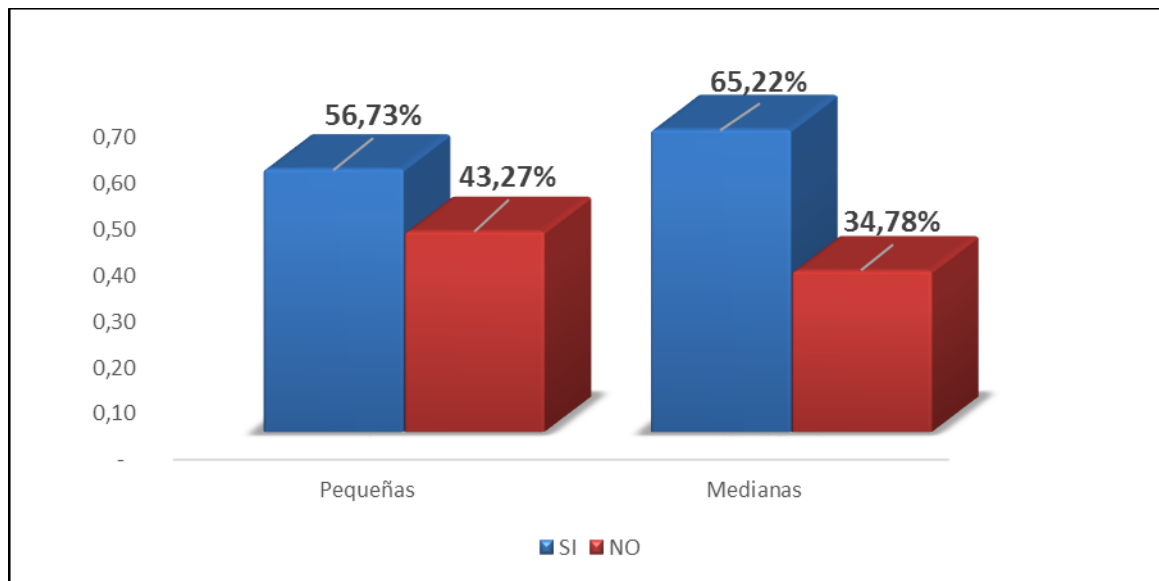
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Para el caso se preguntó a las empresas pequeñas que hicieron parte de la muestra, sobre el hecho si recibirían propuestas de compañías especializadas en la realización de diligencias, y también si estarían interesadas en algún momento en tomar sus servicios. Para el caso el 56.73% del total indagadas confirmaron que sí estarían interesadas, y por su parte, el 43.27% restantes respondieron lo contrario. Para aquellas empresas que indicaron no estar interesadas, se debe en parte porque ya tienen un mensajero que les realiza dichas diligencias, o en su defecto, no lo consideran necesario por el bajo volumen y movimiento interno de su organización.

Análisis Empresas Medianas: Por otro lado, en cuanto las empresas medianas, se nota el mismo comportamiento en las respuestas que las empresas pequeñas; toda vez que la mayoría de compañías encuestadas, esto es el 65.22%, confirmaron que sí se encontrarían interesadas en el servicio de realización de diligencias. Indicaron que les parece interesante la oferta que podrían recibir, y las ventajas generadas en cuanto a agilidad y rapidez en los procesos de sus diligencias. Por otra parte el 34.78% de las empresas indagadas confirmaron que no estarían interesadas en el servicio, justificando su respuesta algunos en el hecho que ya cuentan con personal

encargado para estas labores, otros el hecho que no cuentan con presupuesto para este gasto adicional, o en su defecto, que las empresas de este tipo no les generan la confianza o garantías suficientes, para entregar sus diligencias a terceras personas.

Gráfica 9. Interés en Servicio de Diligencias. (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1.2. Motivos por las cuales podrían requerir el servicio. Pregunta formulada a los clientes. En este caso se busca indagar sobre las razones que pueden llevar a una compañía, a tomar la decisión de hacer uso del servicio de una empresa de diligencias, ya sea porque no tienen una persona designada para ello, por comodidad, o por alguna otra razón que justificaran.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 12: Indique las razones por las cuales, su compañía podría usar el servicio de una empresa de diligencias y mensajería.

Tabla 16: Motivos por los cuales requeriría el Servicio. (Clientes)

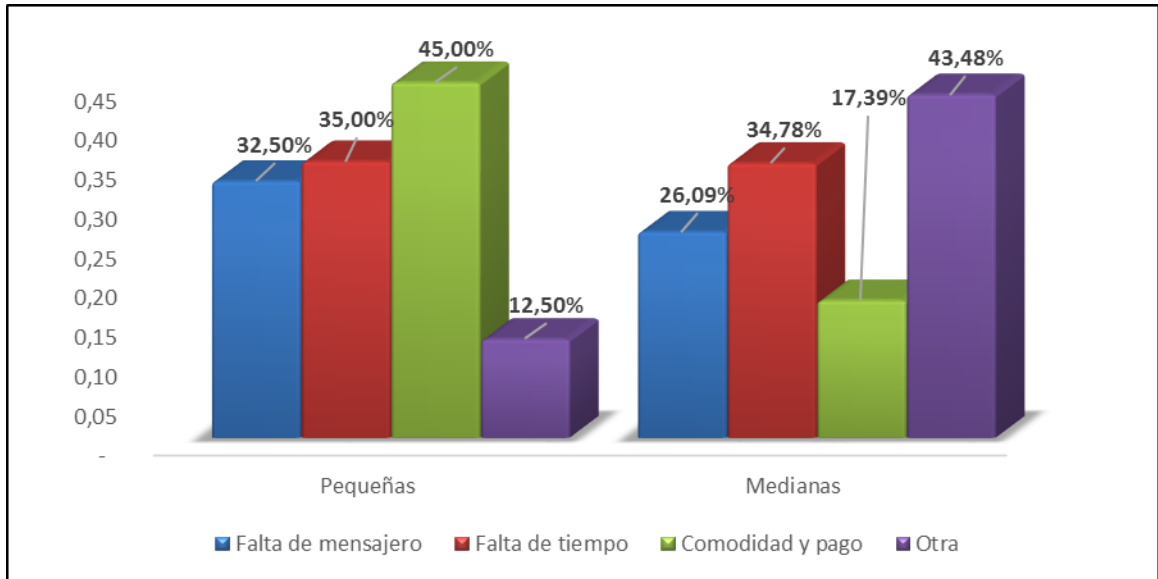
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Falta de mensajero	39	32,50	6	26,09
Falta de tiempo	42	35,00	8	34,78
Comodidad y pago	54	45,00	4	17,39
Otra	15	12,50	10	43,48
Total empresas	120		23	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas pequeñas objeto de la investigación, se les preguntó sobre los motivos que las llevarían a hacer uso de una empresa de diligencias. Del total que respondieron a esta pregunta, 54 de ellas (45%) confirmaron que lo harían por la comodidad y facilidades de pago; seguido en un 35% por aquellas empresas que confirmaron el no tener tiempo para dedicarse a realizar las diligencias, y por ello contratarían a otra compañía; el 32.5% confirmaron que lo harían por la falta de un mensajero en su nómina; y finalmente el 12.5% restante, enunciaron otros motivos, como el caso de la rapidez y seguridad que le brindarían en la prestación del servicio.

Análisis Empresas Medianas: Por otra parte, las compañías medianas en su mayoría (43.48%), confirmaron que usarían el servicio de empresas de diligencias por otros motivos no indicados en el instrumento, como lo son la rapidez en el servicio, la disponibilidad inmediata para realizar los trámites, y el hecho de delegar dicha tramitología en alguien especializado. Así mismo, la falta de tiempo para realizar las diligencias se ve reflejada en la encuesta, en un 34.78% de las empresas; por otra parte el 26.09% indicaron que uno de los motivos sería el no contar con mensajero, y el 17.39% restante, lo buscarían por las facilidades de pago existentes en el servicio.

Gráfica 10. Motivos por los cuales requeriría el Servicio. (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1.3. Diligencias más frecuentes. Pregunta formulada a los clientes. Con esta sub-variable se busca conocer, cuáles son las diligencias más frecuentes que realizan las empresas objeto del estudio, o ante cuáles entidades deben hacer gestiones de manera periódica.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 15: Favor indique las entidades en las cuales con mayor frecuencia debe realizar diligencias o trámites

Tabla 17. Diligencias más frecuentes. (Clientes)

		Pequeñas		Medianas	
		No.	%	No.	%
1	Pago de servicios publicos	190	91,35	20	86,96
2	Pago a EPS	136	65,38	16	69,57
3	Pago de arriendo	51	24,52	10	43,48
4	Cámara de comercio	139	66,83	16	69,57
5	DIAN	124	59,62	14	60,87
6	Cobros a otras empresas	81	38,94	13	56,52
7	Alcaldía	48	23,08	8	34,78
8	Bancos	178	85,58	22	95,65
9	Procuraduría	18	8,65	5	21,74
10	DANE	24	11,54	7	30,43
11	Cías. Aseguradoras	57	27,40	11	47,83
12	Ministerio de comercio	30	14,42	5	21,74
13	Min. De Proteccion Social	42	20,19	8	34,78
14	Comfamiliar	151	72,60	19	82,61
15	Empresas de Aerolíneas	33	15,87	5	21,74
16	FENALCO	33	15,87	6	26,09
17	Notarías	54	25,96	11	47,83
18	Otros	87	41,83	7	30,43
	Total empresas	208		23	

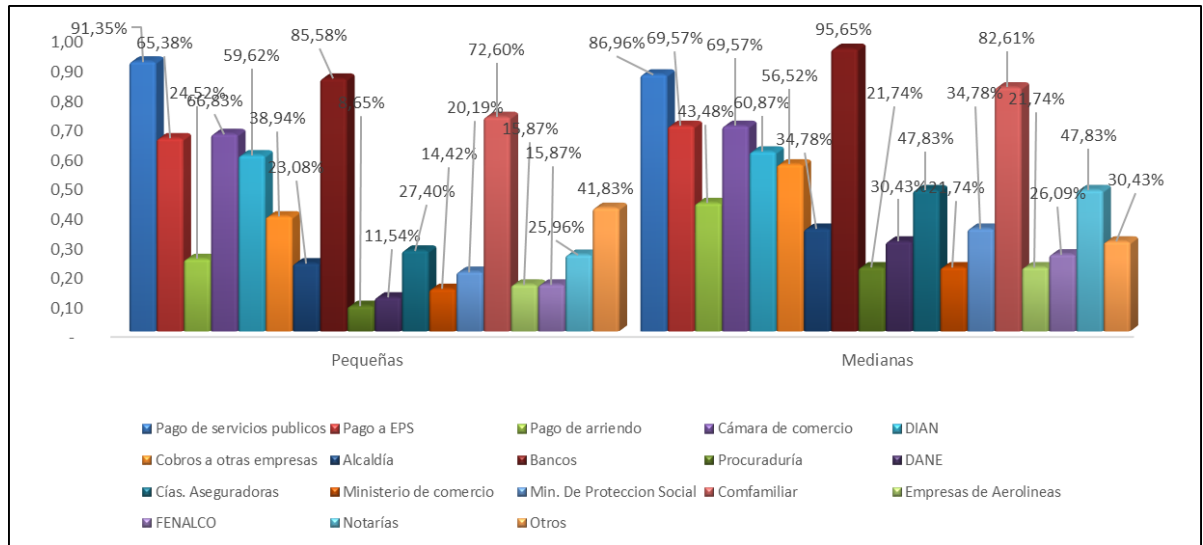
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas pequeñas pertenecientes a la muestra, se les pidió que indicaran cuáles eran las diligencias más frecuentes que deben realizar en la actividad de sus compañías. Es así que el 91.35% de las empresas indicaron que realizan diligencias como el pago de servicios públicos; y de la mano con ello, el 85.58% indicaron que las diligencias más frecuentes, son todas las pertinentes a trámites en las entidades financieras o bancos. Sigue en orden descendente trámites en Comfamiliar (72.60%) y en la Cámara de Comercio (66.83%).

Análisis Empresas Medianas: Las diligencias más frecuentes mencionadas por las empresas medianas, son las que tienen que se realizan en los Bancos, representado en un 95.65% del total de las empresas. Seguidamente, las diligencias más frecuentes también mencionadas son el pago de servicios públicos

(86.96%), trámites en la Caja de Compensación Familiar (82.61%) y las diferentes diligencias en las entidades de salud y Cámara de Comercio (69.57%).

Gráfica 11. Diligencias más frecuentes. (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1.4. Lugar de las diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Este punto se trata sobre el hecho de conocer a nivel geográfico o de desplazamiento, en qué municipios se realizan la mayoría de diligencias en cada una de las empresas objeto del estudio; tomando como base el área metropolitana (Dosquebradas, Pereira y La Virginia) y otros municipios aledaños.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 16: Indique las ciudades en las cuales debe realizar diligencias con mayor frecuencia

Tabla 18. Lugar de las Diligencias (Clientes).

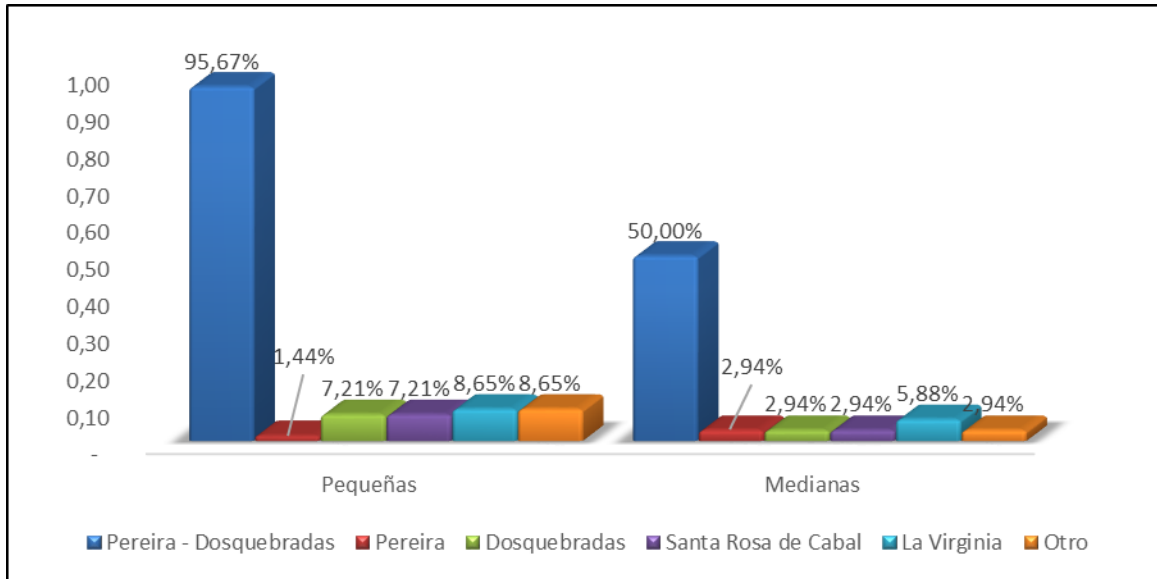
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Pereira - Dosquebradas	199	95,67	17	50,00
Pereira	3	1,44	1	2,94
Dosquebradas	15	7,21	1	2,94
Santa Rosa de Cabal	15	7,21	1	2,94
La Virginia	18	8,65	2	5,88
Otro	18	8,65	1	2,94
Total empresas	208		34	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas pequeñas que hicieron parte de la muestra, se les preguntó sobre la zona o ciudades en las cuales comúnmente realizan sus diligencias. Del total de las 208 empresas, 199 de ellas (95.67%), indicaron que sus diligencias son entre Dosquebradas y Pereira; el 8.65% indicaron que también deben realizar diligencias en La Virginia o en otros Municipios como Cartago y Chinchiná. Finalmente sólo 15 empresas del total, indicaron que realizan sus diligencias sólo en Dosquebradas, o también en Santa Rosa de Cabal.

Análisis Empresas Medianas: Sobre las empresas medianas, el 50% de las mismas, confirmaron que sus trámites siempre se hacen entre Dosquebradas y Pereira; tan solo dos empresas (5.88%) indicaron que también realizan diligencias en La Virginia, y en un porcentaje del 2.94%, aseguraron que hacen sus diligencias también en otros municipios como Santa Rosa, Cartago y parte de Caldas.

Gráfica 12. Lugar de las Diligencias (Clientes).



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1.5. Formas de Pago del Servicio. Pregunta formulada a los clientes. Se indaga a las empresas, sobre el hecho que si en algún momento, hicieran uso de los servicios de realización de diligencias, cómo sería la forma más cómoda para ellos, para cancelar dicho servicio; ya fuese de contado, o diferido a 30, 60 u otra periodicidad de pago.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 17: Al momento de contratar los servicios de una empresa de diligencias y mensajería, ¿Cuál sería la forma de pago del servicio predilecta para su compañía?

Tabla 19. Formas de Pago del Servicio (Clientes).

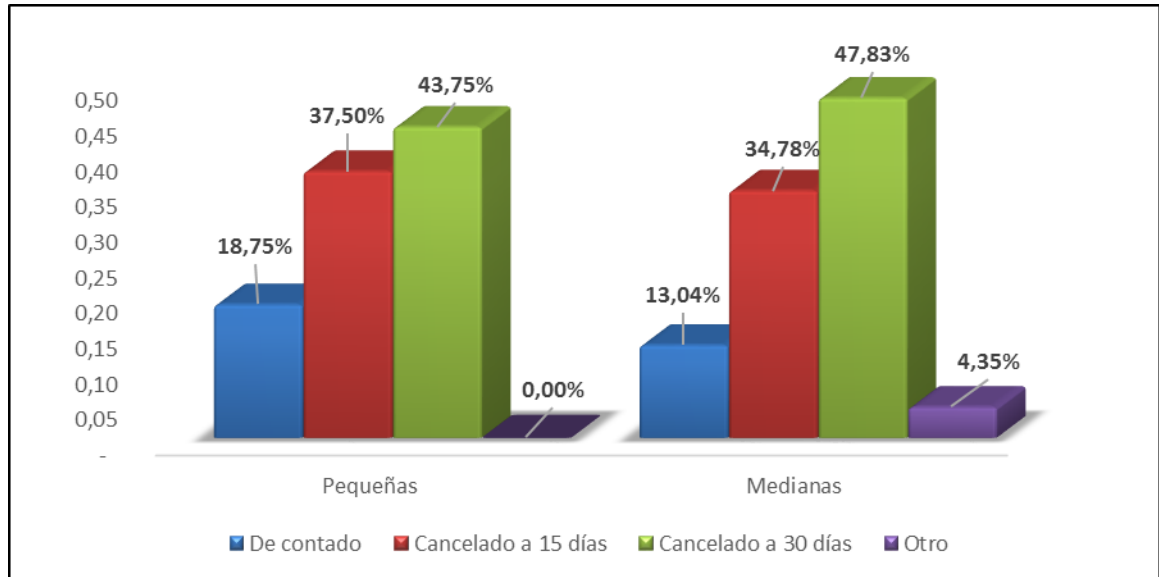
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
De contado	39	18,75	3	13,04
Cancelado a 15 días	78	37,50	8	34,78
Cancelado a 30 días	91	43,75	11	47,83
Otro	0	0,00	1	4,35
Total empresas	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas objeto del estudio, se les preguntó sobre la forma predilecta del pago del servicio, en el caso que contrataran una compañía de diligencias. De las 208 empresas pequeñas que respondieron la pregunta, el 43.75% confirmaron que el pago lo harían acumulado de manera mensual; el 37.50% indicaron que pagarían quincenalmente, y el 18.75% restante, les gustaría pagar de contado.

Análisis Empresas Medianas: La forma de pago de preferencia para las empresas medianas, sería la cancelación del servicio a 30 días; representado así en que el 47.83% de las compañías indicaron esta respuesta. Por otro lado, tan solo 8 empresas (34.78%) confirmaron que les gustaría pagar cada 15 días, y el 13.04% pagarían de contado. Finalmente tan sólo una empresa enunció que el pago sería cada dos semanas.

Gráfica 13. Formas de Pago del Servicio (Clientes).



Fuente: Elaboración propia.

1.5.1.6. Empresas de mayor competencia en el mercado. Pregunta formulada a la Competencia. Se consulta a las empresas Competencia, sobre el conocimiento que tienen de otras compañías que llevan a cabo su misma actividad, y que consideran como competidores a tener en cuenta; y se pide que las mencionen.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 9: ¿Cuáles son para usted, las empresas de mayor competencia que posee en el mercado?

En esta pregunta, se deseaba saber el conocimiento que tenían las empresas competencia, de otras compañías homólogas en el sector. En el caso de las empresas Jorge Murillo y Envíos del Café, coincidieron en indicar que no conocen más empresas que realicen su misma actividad, que las demás empresas se encargan de realizar la logística de paquetería y encomiendas; encontrándose

entonces sin mayores amenazas en el sector. En el caso de Domesa y Envía, indicaron que al parecer si hay más ofertas de servicios de diligencias, pero realmente no representan una competencia directa para ellos, toda vez que ellos ofrecen un portafolio de productos mayor y no es la única línea de producto que manejan.

1.5.1.7. Portafolio de Servicios. La empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., tendrá como principal actividad prestar servicios de mensajería, a las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Dosquebradas (Risaralda); por lo cual el portafolio consiste en llevar a cabo todo tipo de diligencias en los siguientes establecimientos:

- Pago de servicios públicos
- Diligencias en EPS y afiliaciones
- Pago de arrendamientos
- Cámara de comercio
- DIAN
- Cobros a otras empresas
- Alcaldía
- Entidades bancarias
- Procuraduría
- DANE
- Compañías aseguradoras
- Ministerio de comercio
- Ministerio de protección social
- Comfamiliar
- Empresas de aerolíneas
- Notarías
- Ministerio de Transporte

- Pago a proveedores

1.5.2. Precio. Al analizar esta variable de las 7 p's, se identifican elementos importantes para definir el precio del servicio ofertado en el proyecto, analizando la demanda potencial y la competencia en el mercado en este aspecto. Se tiene en cuenta el precio fijado por otras empresas, los aspectos que tienen en cuenta para definir el valor a cobrar y políticas de descuentos.

1.5.2.1. Precio de las diligencias. Pregunta formulada a la Competencia. Para este punto, se pretende determinar, las diligencias que más llevan a cabo las empresas definidas como competencia, y el precio que tienen determinado para cada una de ellas.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 3: ¿Cuáles son los servicios que brinda la empresa y el precio de cada uno de ellos?

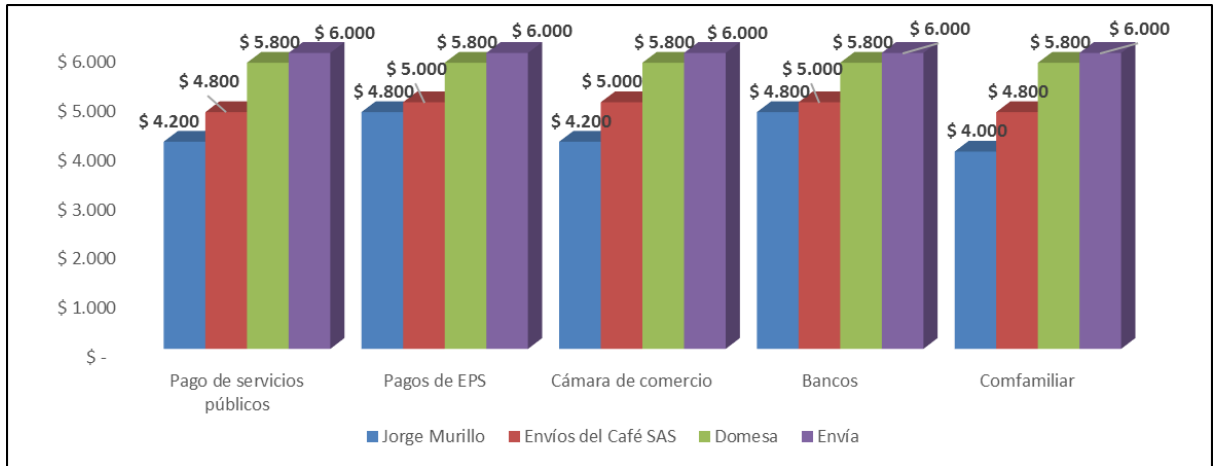
Tabla 20. Precio de las Diligencias (Competencia).

	Jorge Murillo	Envíos del Café SAS	Domesa	Envía
Diligencias en general	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia
Pago de servicios públicos	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 5.800	\$ 6.000
Pagos de EPS	\$ 4.800	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Cámara de comercio	\$ 4.200	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Bancos	\$ 4.800	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Comfamiliar	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 5.800	\$ 6.000

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de indagar a las empresas competencia sobre los servicios que ofrecen y el precio de los mismos, respondieron en general que hacen todo tipo de diligencias y a cualquier lugar, y adicionalmente tienen el servicio de transporte de mercancías y paquetería. En ese orden de ideas, identificaron las diligencias que realizan con mayor frecuencia, que para el caso se tomaron el pago de servicios públicos, pagos a EPS, diligencias en las Cámaras de Comercio, Bancos y la Caja de Compensación Familiar. Una vez identificaron las diligencias más comunes, indicaron el valor que cobran por el servicio. Para el caso de las empresas Jorge Murillo y Envíos del Café, indicaron que los precios los definen según las condiciones de la diligencia, la complejidad del lugar al que se dirigen y el tiempo que puedan tardar. Los precios que estas dos empresas indicaron y que se muestran en la Tabla 20, es el precio mínimo que pueden cobrar para cada caso en particular. Finalmente para el caso de las empresas Domesa y Envía, se tomaron unos precios promedios y aproximados por cada una de las diligencias indicadas en la Tabla, toda vez que ellos no tienen individualizadas las diligencias, por el hecho que normalmente las empresas contratan paquetes por un servicio integral, donde además de realizar diligencias, también gestionan transporte de paquetes y mercancías.

Gráfica 14. Precio de las Diligencias (Competencia).



Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.2. Formas de establecer el precio. Pregunta formulada a la Competencia. Se busca identificar la metodología que las empresas competencia llevan a cabo para establecer los precios de sus servicios.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 6: ¿Qué aspectos tiene en cuenta su empresa para determinar el precio de las diligencias?

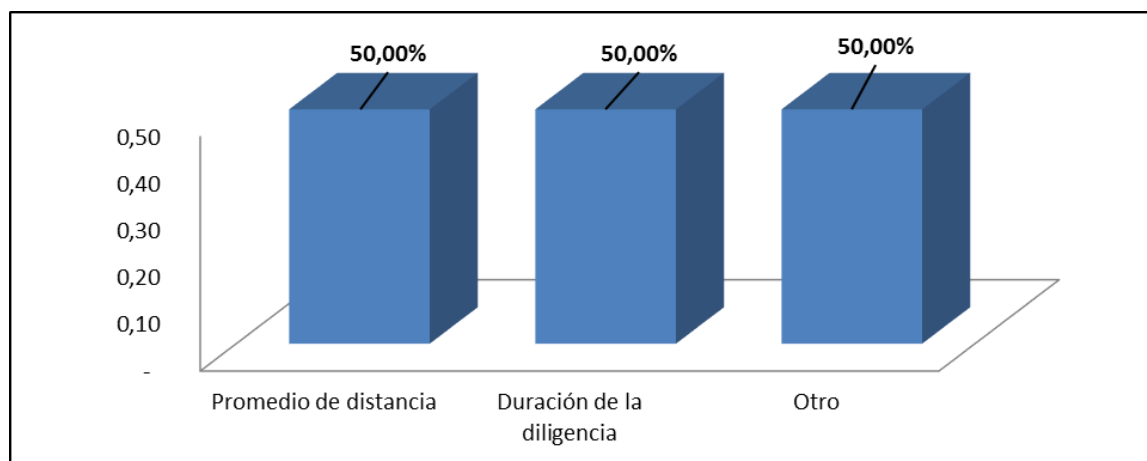
Tabla 21: Formas de establecer el precio (Competencia)

	No.	%
Promedio de distancia	2	50,00
Duración de la diligencia	2	50,00
Otro	2	50,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la pregunta antes mencionada, se encontró que dos de las empresas encuestadas (Jorge Murillo y Envíos del Café), determinan los precios de las diligencias con base en la distancia que deben recorrer los mensajeros para llevarla a cabo; y también toman como referencia, el tiempo que se pueden tardar para ello. Finalmente las dos empresas restantes (Domesa y Envía), utilizan otros medios para establecer el precio, pues ellos al ser empresas más formales y de mayor tamaño, llevan a cabo estudios del mercado y de la competencia, para definir este rubro.

Gráfica 15. Formas de establecer el precio (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.3. Condiciones para ofrecer descuentos. Pregunta formulada a la Competencia. Es importante definir la política de descuentos que tienen las empresas competencia; identificar en qué momento o bajo qué condiciones se ofrecen descuentos sobre el servicio a los clientes.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 8: Señale las razones por las cuales su empresa ofrece descuentos a los clientes cuando adquieren los servicios

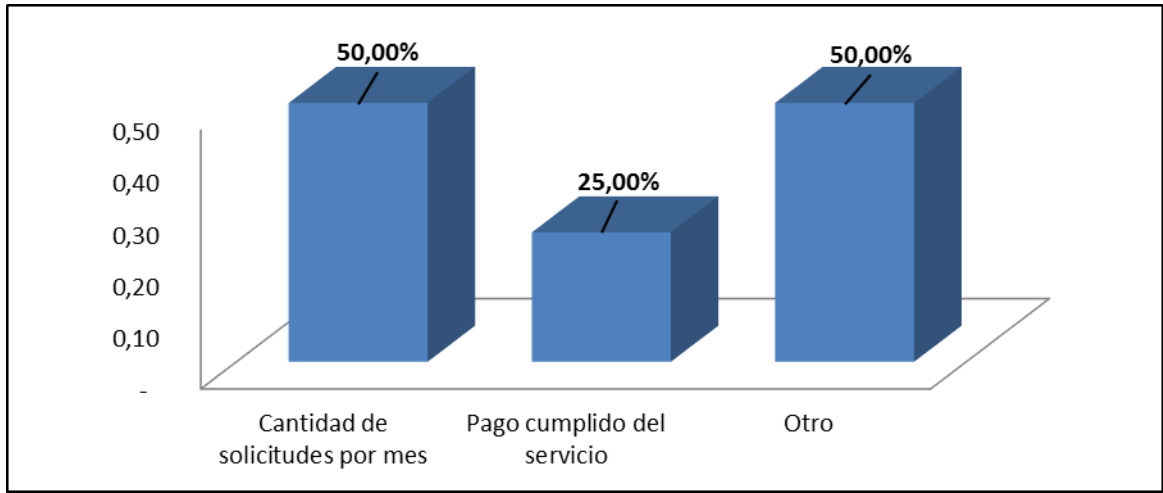
Tabla 22. Condiciones para ofrecer descuentos (Competencia)

	No.	%
Cantidad de solicitudes por mes	2	50,00
Pago cumplido del servicio	1	25,00
Otro	2	50,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Se indagó a las empresas competencia sobre los hechos que las llevan a conceder descuentos a sus clientes. Del total de las empresas, dos (2) indicaron que ofrecen descuentos cuando la solicitud de diligencias por cliente, supera un promedio previamente establecido en un plazo de un mes; y adicionalmente una de éstas compañías, indicó que también ofrece descuentos, cuando los clientes cancelan cumplidamente el servicio. Por otro lado, las dos empresas restantes (Domesa y Envía), confirmaron que no conceden descuentos a los clientes, toda vez que desde el principio de la negociación con sus clientes, contemplan un acuerdo o contrato con ciertas condiciones.

Gráfica 16. Condiciones para ofrecer descuentos (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.4. Análisis de precios. Para establecer el precio que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. dará a sus clientes, se toma como base la pregunta y los resultados de la misma que aparecen en el Numeral 1.5.2.1., en donde se indagaba a los principales competidores para la empresa, sobre los precios establecidos para sus servicios.

Con base en lo anterior, se presentan en la siguiente Tabla, las diligencias más frecuentes que realizan las empresas competidoras, y los precios que definieron para cada uno de estos trámites.

Tabla 23. Precios diligencias de la competencia.

	Jorge Murillo	Envíos del Café SAS	Domesa	Envía
SERVICIOS	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia	Pesos/ diligencia
Pago de servicios públicos	\$ 4.200	\$ 4.800	\$ 5.800	\$ 6.000
Pagos de EPS	\$ 4.800	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Cámara de comercio	\$ 4.200	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Bancos	\$ 4.800	\$ 5.000	\$ 5.800	\$ 6.000
Comfamiliar	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 5.800	\$ 6.000

Fuente: Elaboración propia.

En el numeral 1.5.2.1., se expresó el motivo por el cual las empresas competencia definieron los precios anteriormente descritos, y la forma como determinan también el cobro de sus servicios.

En ese orden de ideas, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., con el fin de fijar el precio de sus servicios, tomará como base el promedio de los precios determinados por la competencia en la Tabla anterior. El promedio del precio de las diligencias de la competencia es de \$5.280 por diligencia.

Tomando entonces como referencia el precio promedio hallado anteriormente, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., define que el precio para sus diligencias estará un poco por encima de este valor, toda vez que para el proyecto, se determinará un valor fijo para todo tipo de diligencias, independientemente de la distancia o tiempo que se puedan tardar, facilitando así el desarrollo del estudio. En ese orden de ideas, el precio determinado para las diligencias será de \$5.500 para el año base de estudio (2017).

Es preciso también, determinar la proyección o aumento del precio de las diligencias en cada año del periodo de estudio; para ello la empresa establece un aumento anual del 14%, logrando así una variación aproximada de \$800 en el precio de las

diligencias para los primeros dos (2) años de labores, y de \$1.300 al cabo del año 2022. Con base en esto, se presenta a continuación la proyección del precio de venta del proyecto.

Tabla 24. Presupuesto precio de venta.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Precio de Venta Ajustado
(Cifras en pesos)

	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Precio por Diligencia	5.500	6.300	7.200	8.200	9.300	10.600

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3. Plaza – Canal de Distribución. Esta variable contempla, todo el recorrido físico que lleva a cabo el producto o servicio para llegar al consumidor final, y la forma cómo se presta el servicio ofrecido; teniendo en cuenta la recepción, distribución, medios de transporte y la logística desarrollada para este fin.

1.5.3.1. Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero. Pregunta formulada a los clientes. Esta sub-variable trata del hecho de validar, de qué manera realizan sus diligencias, aquellas empresas que no cuenta con un mensajero dentro de su nómina.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 5: Para el caso que su empresa NO cuenta con un mensajero dentro de la nómina, favor indique de qué forma realiza sus diligencias

Tabla 25: Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero (Clientes)

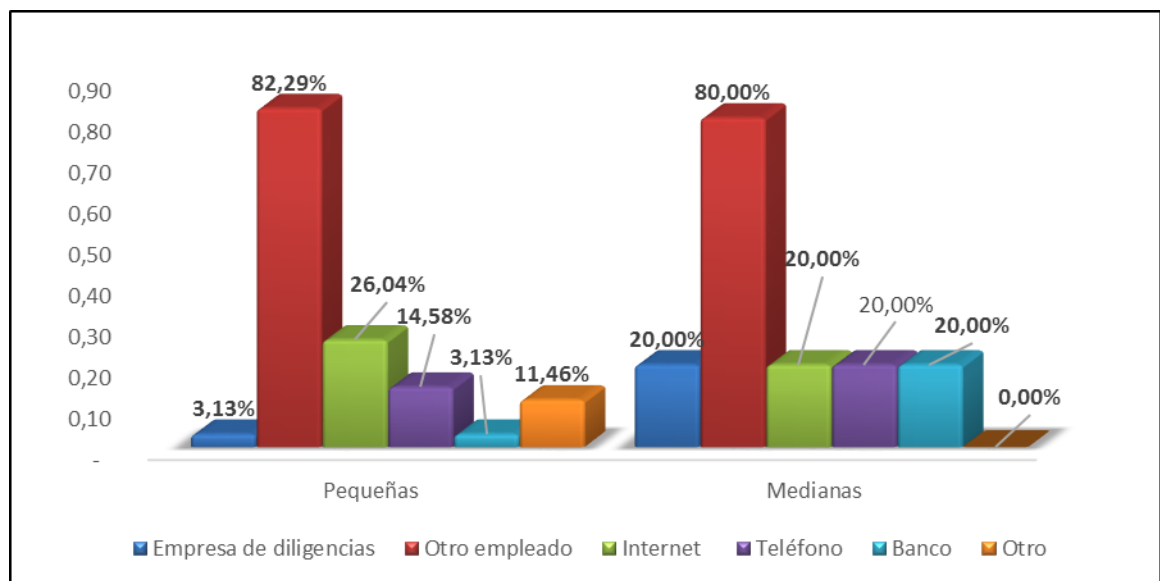
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Empresa de diligencias	3	3,13	1	20,00
Otro empleado	79	82,29	4	80,00
Internet	25	26,04	1	20,00
Teléfono	14	14,58	1	20,00
Banco	3	3,13	1	20,00
Otro	11	11,46	0	0,00
Total empresas	96		5	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Para aquellas empresas pequeñas que no tienen un mensajero dentro de su nómina encargado de realizar las diligencias, se encontró que la mayoría de estas compañías (82.29%) utilizan otro empleado para realizar los trámites; por otro lado, el 26.04% de ellas utilizan internet y tan sólo un 3% dicen utilizar los servicios de empresas de diligencias especializadas en la realización de trámites. Estos resultados permiten visualizar que lo más común que realizan las empresas es encargar a un empleado que tiene otras funciones específicas dentro de la empresa, para que realice las diligencias de la misma; buscando con ello quizás ahorrar dinero y optimizar en personal. Por otro lado se observa, que el uso de internet para realizar trámites no es del todo explotado, pues aún existe cierto miedo y recelo por parte de las empresas, para llevar a cabo sus transacciones o demás trámites por este medio. Finalmente al analizar los resultados de las empresas pequeñas, se observa que una minoría, utilizan los servicios de una empresa especializada en diligencias, lo que da a entender en parque, que las empresas de este tipo no se están dando a conocer como es debido, o en su defecto, las empresas indagadas no tienen interés alguno en obtener este tipo de servicios.

Análisis Empresas Medianas: Para el caso de las empresas medianas que no tienen mensajeros en su nómina, el 80% de las mismas indicaron que para llevar a cabo los trámites, utilizan otros empleados para esto. Indicaban que normalmente utilizan a empleados que tienen en las áreas administrativas y de bodega, o en su defecto los encargados de aseo en las empresas. Por otro lado, el uso de Internet de igual manera es limitado, toda vez que expresan el ser aún prevenidos por temas de seguridad y confianza en las redes y los trámites virtuales. Así mismo, se observa que el uso de compañías especializadas en diligencias, no es muy recurrente, tan sólo una empresa indicó que utiliza este tipo de servicios.

Gráfica 17. Forma de realizar las diligencias al no contar con un Mensajero (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.3.2. Mercado al que dirigen los servicios. Pregunta formulada a la Competencia. En este punto se busca revisar el alcance que tienen los servicios

ofrecidos por las empresas competencia, es decir, si su servicio es ofrecido a nivel local, regional o Nacional.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 2: Favor indique, ¿cuál es el mercado al cual dirige sus servicios?, y especifique las ciudades o lugares

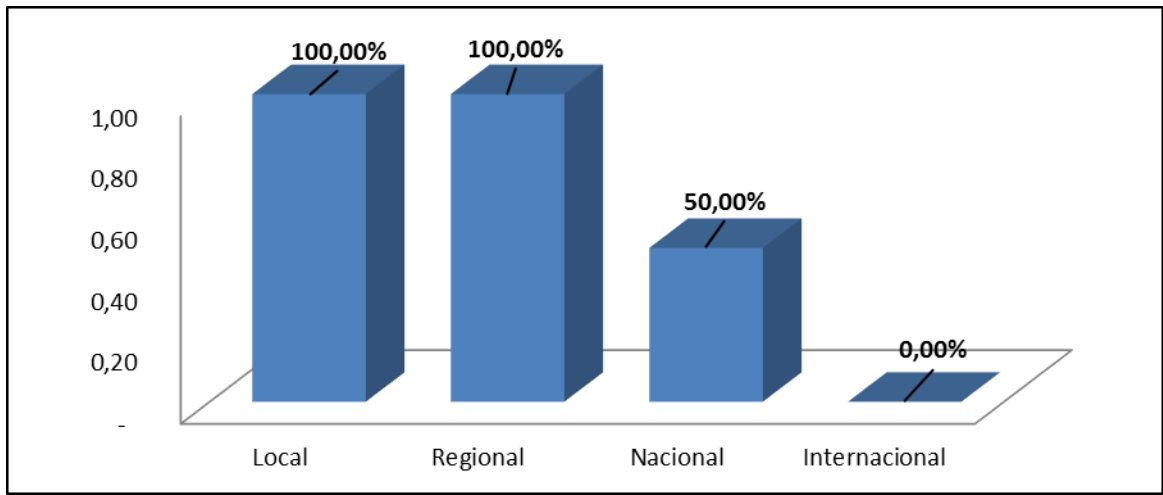
Tabla 26. Mercado al que dirigen los servicios (Competencia).

	No.	%
Local	4	100,00
Regional	4	100,00
Nacional	2	50,00
Internacional	0	0,00
Total Empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar a las cuatro empresas que hicieron parte del estudio de la competencia, sobre el mercado al cual dirigen sus servicios; todas coincidieron en decir que sus servicios los ofrecen al mercado local y regional. Por su parte sólo dos (2) de ellas, para el caso Domesa y Envía, indicaron que adicionalmente tienen cobertura nacional.

Gráfica 18. Mercado al que dirigen los servicios (Competencia).



Fuente: Elaboración propia.

1.5.3.3. Tipo de clientes a los que dirige el servicio. Pregunta formulada a la Competencia. En esta sub-variable se indaga a las empresas competencia, el mercado o tipo de clientes a los cuales tiene dirigido su servicio, indicando si atienden hogares, empresas pequeñas, medianas o grandes, o si atienden de manera indeterminada a cualquier tipo de persona.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 4: Identifique la tipología de clientes a los cuales presta sus servicios.

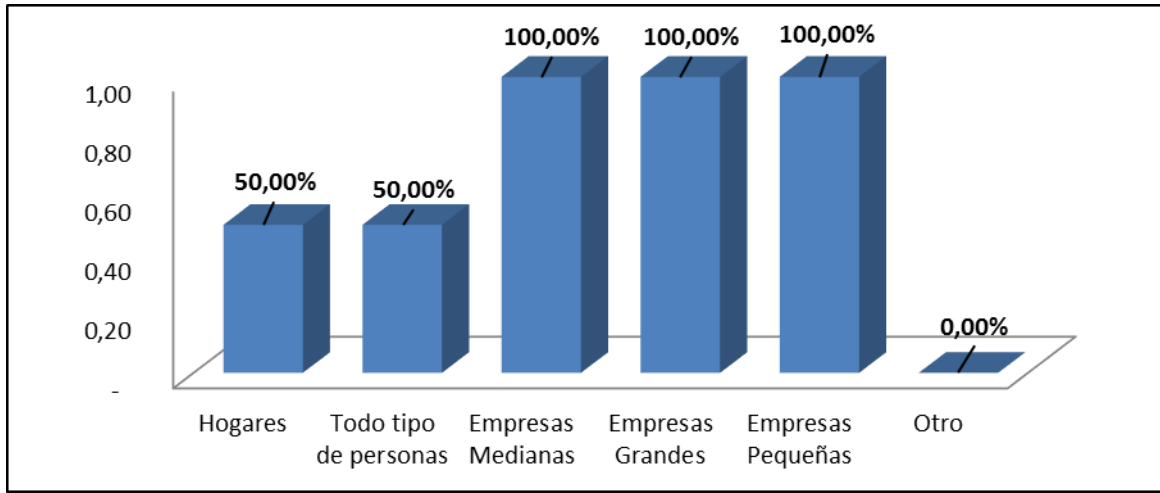
Tabla 27. Tipo de clientes a los que dirige el servicio (Competencia)

	No.	%
Hogares	2	50,00
Todo tipo de personas	2	50,00
Empresas Medianas	4	100,00
Empresas Grandes	4	100,00
Empresas Pequeñas	4	100,00
Otro	0	0
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, todas las empresas competencia objeto del estudio, indicaron que tienen como objetivo dirigir sus servicios a las empresas pequeñas, medianas y grandes. Por su parte solo dos empresas (Jorge Murillo y Envíos del Café S.A.S.) mencionaron que se dirigen no sólo a empresas, sino también a personas naturales y hogares, es decir, a todo tipo de mercado.

Gráfica 19. Tipo de clientes a los que dirige el servicio (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.3.4. Medios de transporte para prestar el servicio. Pregunta formulada a la Competencia. Para este punto se valida, con aquellas empresas que hacen parte de la Competencia, de qué forma los mensajeros se desplazan por la ciudad para prestar el servicio; por ello se pregunta si lo llevan a cabo usando motocicleta, automóvil, o algún otro medio de transporte.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 11: Señale el medio de transporte que usan sus mensajeros para llevar a cabo las diligencias.

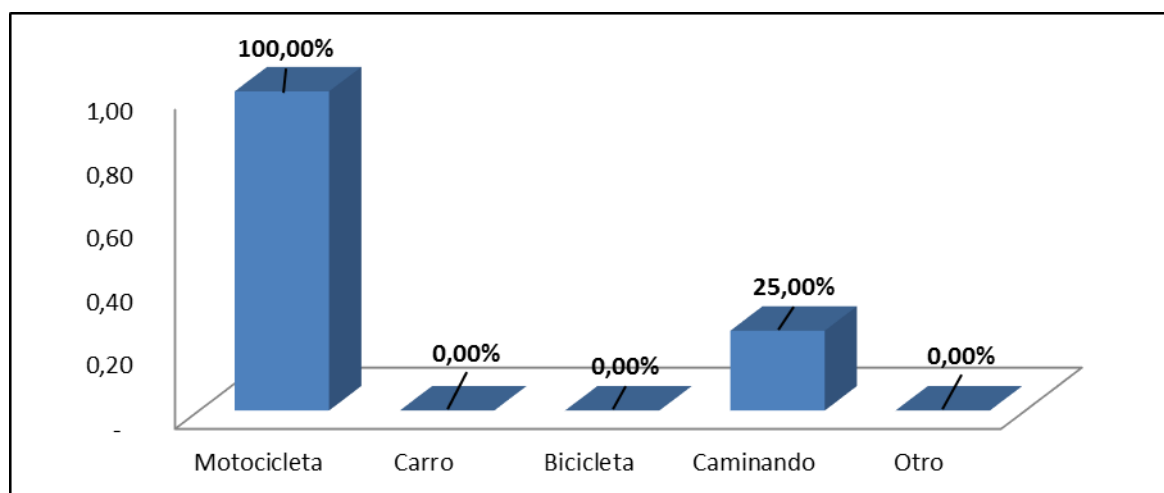
Tabla 28. Medios de transporte para prestar el servicio (Competencia)

	No.	%
Motocicleta	4	100,00
Carro	0	0,00
Bicicleta	0	0,00
Caminando	1	25,00
Otro	0	0,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de realizar las diligencias, las empresas competencia del estudio, indicaron que el medio de transporte que utilizan los mensajeros es la motocicleta; y naturalmente esto permite agilizar más la materialización de los trámites y facilita también, la movilidad en la ciudad. Tan solo una empresa mencionó que adicionalmente también llevan a cabo varias diligencias caminando, sin usar ningún medio automotor.

Gráfica 20. Medios de transporte para prestar el servicio (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.4. Promoción – Comunicación. Contempla todas las técnicas o estrategias definidas para dar a conocer el producto o servicio de una compañía, y también para incentivar la demanda del mismo.

1.5.4.1. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Esta sub-variable consiste en preguntar a las empresas objeto de estudio, si tienen conocimiento de la existencia de compañías que ofrecen los servicios de realización de diligencias; si han escuchado de ellas o tienen alguna referencia.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 6: ¿Tiene conocimiento que existen en la ciudad o región, empresas que prestan los servicios de diligencias y mensajería?

Tabla 29. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias (Clientes)

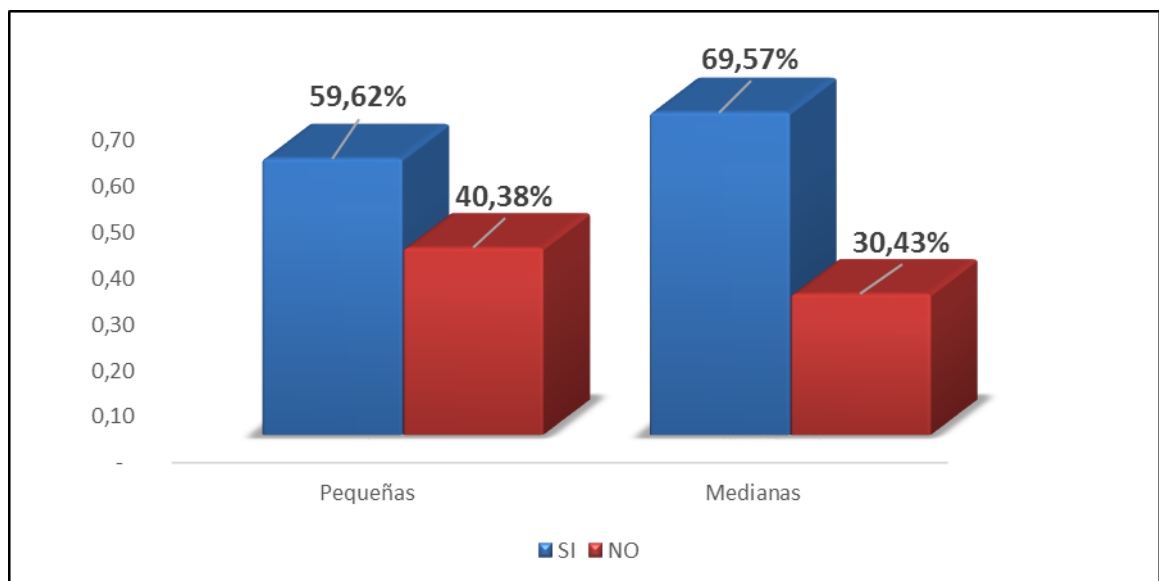
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	124	59,62	16	69,57
NO	84	40,38	7	30,43
Total	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Teniendo en cuenta el total de la muestra de las empresas pequeñas (208 empresas), el 59.62% de ellas indicaron que si conocen o han escuchado sobre la existencia de compañías encargadas expresamente de realizar diligencias y trámites. Por su lado el 40.38% restante, indican que no tienen conocimiento de este tipo de empresas. Este resultado permite pensar, que de alguna forma no hay una publicidad importante por parte de las empresas de diligencias, y no se están dando a conocer de forma efectiva.

Análisis Empresas Medianas: Por su parte revisando los resultados a la presente pregunta, las empresas medianas indicaron en un 69.57%, que sí conocen empresas de diligencias; y el 30.43% restante, respondieron lo contrario. Aquellas empresas que respondieron negativamente a esta pregunta, indicaron que si conocen muchas empresas pero de mensajería y paquetería, pero no empresas que se encarguen propiamente a realizar trámites y diligencias.

Gráfica 21. Conocimiento de existencia de empresas de diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.4.2. Nombre de empresas de diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Dando continuación a la pregunta anterior, en este punto se pide a las empresas que mencionen el nombre de las compañías de diligencias que conoce o que saben de su existencia.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 7: Si tiene conocimiento de empresas que brinden los servicios de diligencias y mensajería, indique el nombre de las mismas.

Tabla 30. Nombre de empresas de diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Aero mensajería	6	8,70		
Servientrega	24	34,78	5	55,56
Vueltas y mandados	3	4,35		
Eficax	3	4,35		
Extras	3	4,35		
Afecopi	3	4,35		
Coordinadora	9	13,04	3	33,33
Deprisa	6	8,70		
Laser Express	3	4,35		
Mensajería confidencial	3	4,35		
Sertempo	3	4,35		
Servinco	3	4,35		
Vueltas seguras	6	8,70		
Vueltas y vueltas	3	4,35		
Domesa	6	8,70	1	11,11
Serviexpress	3	4,35		
Mensajería inmediata	3	4,35		
Aeroenvios	6	8,70	3	33,33
TCC			1	11,11
Redetrans			1	11,11
Envia	6	8,70	4	44,44
Total empresas	69		9	

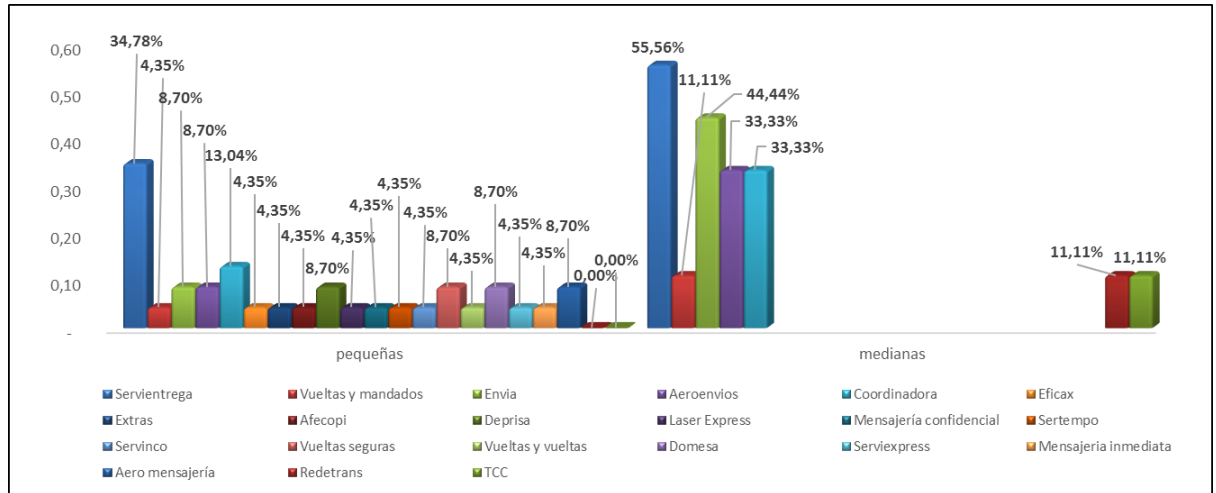
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Posterior a preguntar a las empresas si conocían o no, compañías encargadas de realizar diligencias, se les pidió que indicaran los nombres de empresas de este tipo. En algunos casos, las empresas indicaron no recordar o haber olvidado los nombres. Siendo así, dentro de las respuestas más representativas se encuentran, aquellas empresas pequeñas que referenciaron a Servientrega, en un 34.78%, y por otra parte el 13.04% indicaron a Coordinadora. Estos resultados permiten visualizar que el mercado en general, no tiene claro en

qué consiste el servicio de diligencias y las características del mismo, y confunden estas empresas, con compañías que se enfocan en prestar servicios de transporte de encomiendas y paquetes. También es importante apuntar que muchas otras empresas, pero en porcentajes inferiores, mencionaron los nombres de varias compañías, pero que en general no son reconocidas, y no fueron encontradas en las bases de datos de la Cámara de Comercio; por ello se podría deducir que quizás ya no están en el mercado, que son poco representativas o de poco tamaño, o en su defecto, tienen una gran condición de informalidad.

Análisis Empresas Medianas: Sobre la presente pregunta, y para el caso de las empresas medianas, se obtuvo un efecto similar que las empresas pequeñas, es decir, la mayoría de las compañías que respondieron esta pregunta (55.56%), referenciaron a Servientrega como una empresa que se dedica a realizar diligencias, y en un 33.33% mencionaron a Coordinadora. Para este caso de igual forma, se logra analizar que las empresas objeto de estudio, no tienen una distinción particular sobre el servicio que prestan empresas especializadas en diligencias, o en su defecto, dichas empresas, no están realizando adecuadas estrategias de mercadeo para darse a conocer.

Gráfica 22. Nombre de empresas de diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.4.3. Medios a través de los cuales se enteró de la empresa de diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Este punto va dirigido a aquellas empresas que afirman dentro del estudio, que hacen uso de una empresa para llevar a cabo sus diligencias, y se indaga sobre el hecho de cómo se enteraron o contactaron sus servicios.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 9: ¿A través de qué medio publicitario, se enteró de la existencia de la empresa que actualmente usted tiene contratada para el servicio de diligencias?

Tabla 31. Medios a través de los cuales se enteró de la empresa de diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Radio	0	0,00	0	0,00
Televisión	0	0,00	0	0,00
Internet	3	100,00	0	0,00
Volantes	0	0,00	0	0,00
Periódico	0	0,00	0	0,00
Comentarios	0	0,00	1	100,00
Otro	0	0,00	0	0,00
Total empresas	3	100,00	1	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Cuando se indagó a las empresas pequeñas objeto de estudio, sobre la forma cómo realizaban sus diligencias, sólo tres (3) de ellas respondieron que lo hacían a través de una empresa especializada en diligencias. En la presente pregunta, se les pidió responder a los clientes, sobre la forma cómo se enteraron de este servicio, para lo cual las tres (3) empresas respondieron que fue por medio de internet y las redes sociales.

Análisis Empresas Medianas: Para las empresas medianas, la única empresa que indicó que realizaba sus diligencias a través de una compañía que presta este tipo de servicios, confirmó que se había enterado a través de comentarios o referencias de terceras personas.

1.5.4.4. Medios a través de los cuales contactaría el servicio. Pregunta formulada a los clientes. Es importante conocer qué medios usarían las compañías objeto del estudio, para contactar los servicios de una empresa de diligencias, ya sea que usen internet, el directorio telefónico, el periódico y otros medios.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 14: Para el caso que requiera los servicios de una empresa de diligencias y

mensajería, ¿qué medio publicitario usaría para contactarla y adquirir sus servicios?

Tabla 32. Medios a través de los cuales contactaría el servicio (Clientes)

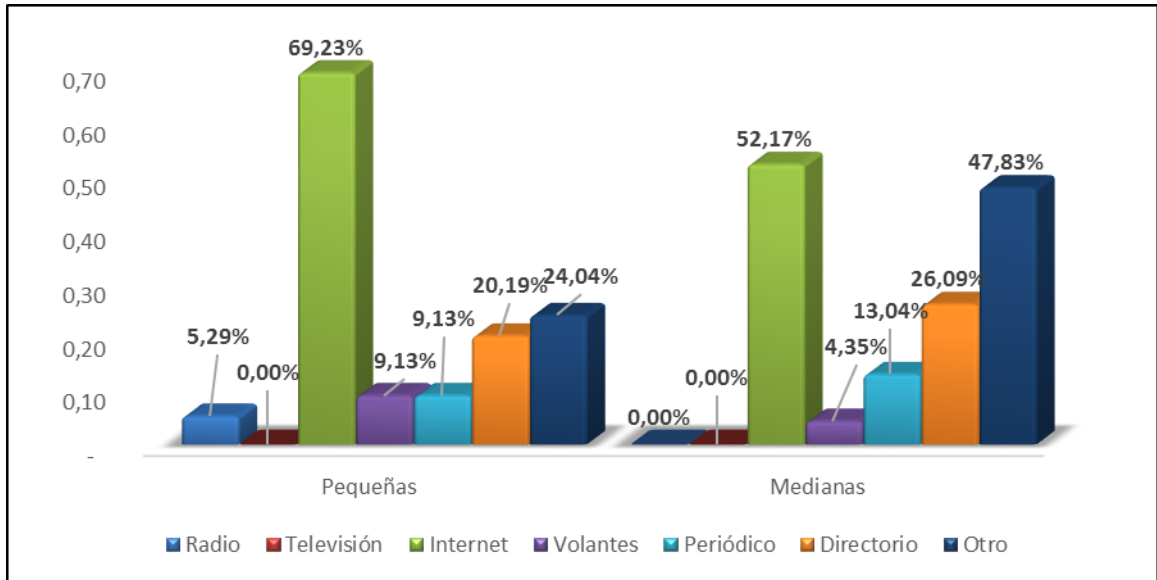
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Radio	11	5,29	0	0,00
Televisión	0	0,00	0	0,00
Internet	144	69,23	12	52,17
Volantes	19	9,13	1	4,35
Periódico	19	9,13	3	13,04
Directorio	42	20,19	6	26,09
Otro	50	24,04	11	47,83
Total empresas	208		23	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Las empresas pequeñas objeto del estudio, indicaron que al momento de requerir el servicio de diligencias, el medio que la mayoría (69.23%) usaría para contactarla o buscarla, serían las redes sociales o en su defecto Internet. Seguidamente el 20.19% mencionaron que usarían el Directorio telefónico para buscar la existencia de empresas de este tipo y usar el servicio.

Análisis Empresas Medianas: En el caso de las empresas medianas, sobre la presente pregunta, el 52.17% indicaron que usarían Internet para contactar una compañía encargada de realizar diligencias. Por otro lado, el 47.83% mencionaron que buscarían referencias o recomendaciones de terceras personas, que quizás ya hayan usado el servicio, y puedan referenciarlo. Siendo así, se podría decir de manera preliminar, que para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., la mejor opción para publicitar sus servicios, sería por Internet y usando las redes sociales, según estos resultados.

Gráfica 23. Medios a través de los cuales contactaría el servicio (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.4.5. Medios Publicitarios. Pregunta formulada a la Competencia. Es preciso conocer, qué estrategias o medios publicitarios usan las empresas competencia, para dar a conocer su compañía y servicios. Se indaga si utilizan internet (páginas web y aplicaciones), directorio telefónico, u otro medio.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 10: ¿Cuáles son los medios publicitarios por los cuales hace conocer sus servicios?

Tabla 33. Medios Publicitarios (Competencia)

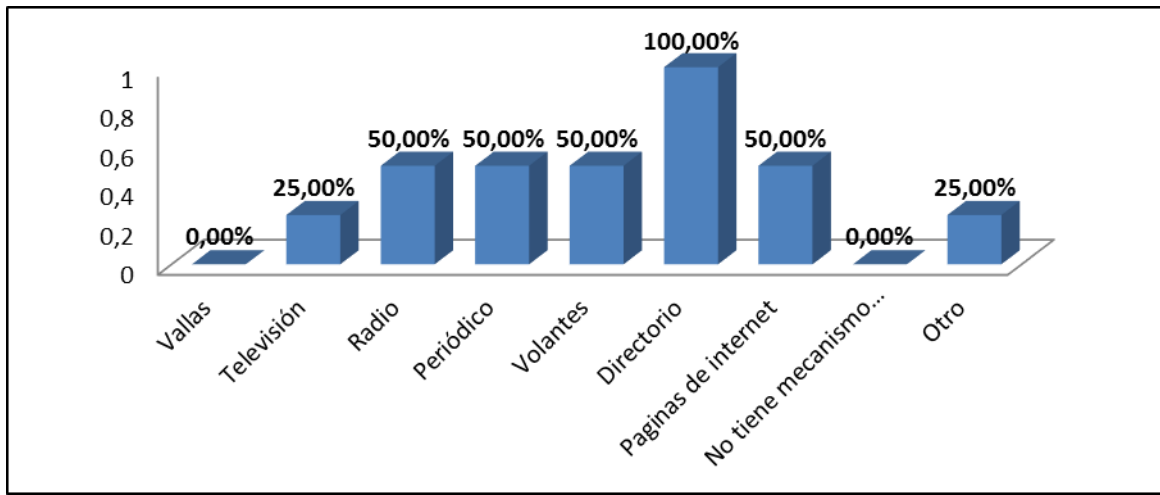
	No.	%
Vallas	0	0
Televisión	1	25,00
Radio	2	50,00
Periódico	2	50,00
Volantes	2	50,00
Directorio	4	100,00
Paginas de internet	2	50,00
No tiene mecanismo publicitario	0	0,00
Otro	1	25,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

A las empresas definidas como competencia para el estudio, se les preguntó sobre la forma como publicitan sus servicios, para lo cual el 100% de las empresas confirmaron que lo hacían a través del directorio telefónico, y tan sólo dos de ellas (20%) los hacían a través de otros medios, como Internet, radio, volantes y periódico. Sólo una compañía indicó que publicitaba también a través de televisión y a través de referenciaci3nes.

Teniendo en cuenta estos resultados, es posible observar la importancia que cobra el utilizar internet y las redes sociales para llevar a cabo la publicidad de la empresa. A pesar que en esta pregunta el 100% de empresas indicaron que usan el directorio telefónico como el medio predilecto para darse a conocer; si se contrasta estas respuestas con las indicadas en la pregunta anterior, en la cual los clientes no tuvieron como primera opción el uso del directorio para ubicar el servicio; da a entender que las empresas competencia quizás no están optimizando los recursos y no tienen estrategias de mercadeo eficientes y que den resultados idóneos.

Gráfica 24. Medios Publicitarios (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.4.6. Logo. Enseguida se presenta el logo diseñado para la empresa, con el objetivo de crear una imagen y prestigio para la misma.

Figura 1. Logo.



Fuente: Elaboración propia.

En el logotipo de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se destacan los colores azul y verde, convirtiéndose así en los colores corporativos y primordiales para la imagen de la compañía; evocando con ello un mensaje sobre el cuidado al medio ambiente y una imagen cálida y agradable a la vista. También como se puede observar, en el centro del nombre se encuentra la figura del mundo, centralizando así la visión que la compañía tiene de ampliar el mercado y vivir en un proceso continuo de innovación y transformación. Con éstas características, se pretende que los clientes capten y recuerden con mayor facilidad el nombre de la empresa y la identifiquen en cualquier momento que observen el logotipo; generando un impacto positivo y decisivo en las personas.

1.5.5. Procesos. Toma en cuenta los diferentes procesos o procedimientos que se llevan a cabo dentro de una compañía para prestar el servicio u ofrecer un producto determinado. Para el caso, se analiza la frecuencia con la que se realizan las diligencias en las empresas, y si se está llevando a cabo un proceso eficiente que lleve a que todas las diligencias se hagan en los tiempos establecidos.

1.5.5.1. Cumplimiento con las diligencias. Pregunta formulada a los clientes. La pregunta realizada para esta sub-variable, es dirigida a todas las empresas que confirmaron que cuenta con un mensajero; y se determina si esta persona cumple a cabalidad con la realización de todas las diligencias encomendadas.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 3: Dado el caso que su empresa Si cuente con un mensajero, ¿en el día puede lograr la realización a cabalidad de todas las diligencias?

Tabla 34. Cumplimiento con las diligencias (Clientes)

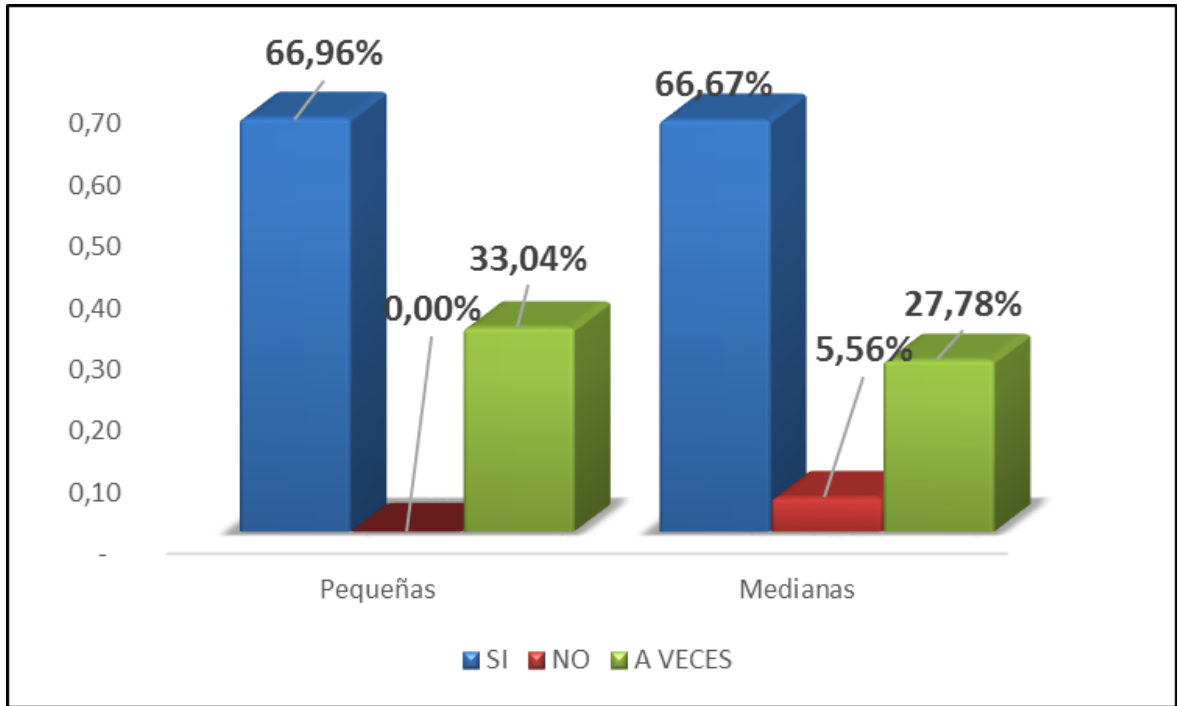
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	75	66,96	12	66,67
NO	0	0,00	1	5,56
A VECES	37	33,04	5	27,78
Total	112	100,00	18	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Para la presente pregunta, se tomó como base las empresas pequeñas que indicaron si contar con un mensajero en su nómina. Así mismo se indagó si al momento de realizar las diligencias, éstos empleados realizaban a cabalidad lo encomendado. Ante esto el 66.96% de las empresas indicaron que sí logran realizar la totalidad de sus diligencias, y por el contrario el 33.04% indicaron que algunas veces tienen problemas y no lo logran.

Análisis Empresas Medianas: El 66.67% de las empresas medianas por su parte, respondieron que sus mensajeros si cumplen con todas las diligencias programadas, el 27.78% confirman que algunas veces no alcanzan a realizarlas, y finalmente sólo una empresa (5.56%) respondió que definitivamente el mensajero no cumple a cabalidad los trámites. En ese orden de ideas, se puede apreciar que existe un porcentaje considerable de empresas que sienten un grado de insatisfacción a la hora de realizar las diligencias en su operación, por lo cual se evidencia que existe una posibilidad en el mercado para que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. incursione en el mismo.

Gráfica 25. Cumplimiento con las diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.5.2. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Como complemento a la pregunta del punto anterior, para aquellas empresas que mencionan que el mensajero no cumple a cabalidad con las diligencias programadas, o a veces lo hace; se indaga sobre el motivo del por qué no lo logran o justificación del mismo hecho.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 4: Si su mensajero No puede realizar todas las diligencias propuestas al día, indique los motivos por los cuáles no las puede realizar.

Tabla 35. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Falta de Tiempo	29	78,38	5	83,33
Filas extensas	31	83,78	5	83,33
Problemas climáticos	24	64,86	3	50,00
Tráfico	12	32,43	1	16,67
Error en la dirección	0	0,00	1	16,67
Otro	0	0,00	2	33,33
Total empresas	37		6	

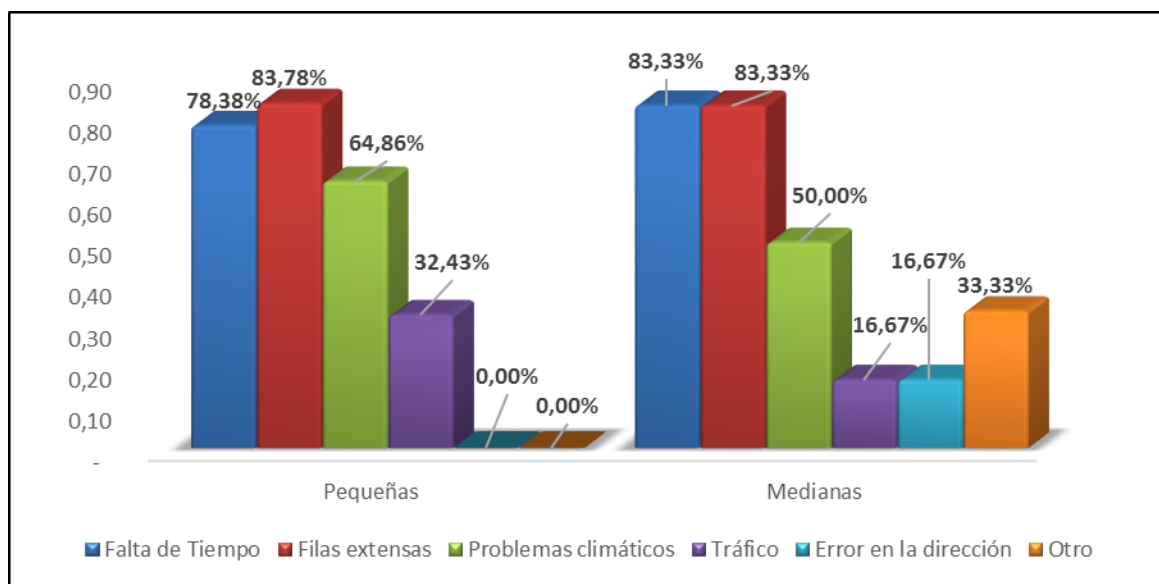
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: Tomando como referencia las empresas pequeñas, que indicaron que sus mensajeros algunas veces no alcanzaban a realizar las diligencias, el 83.78% de las mismas confirmaron que esto se debe a las extensas filas que se presentan en las entidades donde realizan los trámites, seguido por un 78.38% donde indican que el motivo también es por la falta de tiempo, y en un 64.86% atribuyen este problema a las condiciones climáticas. Al observar estos resultados, se evidencia que los mensajeros culpan en mayor medida para el no cumplimiento a cabalidad de sus labores, las largas filas en las entidades y la falta de tiempo con el que cuentan; más que nada en los periodos de final de mes, donde el flujo de trámites aumenta. La falta de tiempo se puede dar quizás, porque dentro de las empresas, no tienen en consideración la capacidad de diligencias que puede hacer el mensajero en un periodo de tiempo estimado, y sobre cargan las labores del funcionario.

Análisis Empresas Medianas: Las empresas pequeñas objeto del estudio, respondieron en su mayoría (83.33%), que los motivos por los cuales los mensajeros no alcanzan a realizar la totalidad de las diligencias, eran las extensas filas y la falta de tiempo para llevar a cabo los trámites; y en un 50% los problemas climáticos que se presentan en la ciudad. Dentro de otras causas que mencionaban las empresas, estaba el hecho que la falta de planeación y programación de rutas y

mejores prácticas para realizar las diligencias, afectaba la materialización de las mismas. Esto último también es importante tener en cuenta, toda vez que a pesar que no representa un porcentaje significativo, es preciso que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., tenga un adecuado plan de acción al momento de llevar a cabo las diligencias y se programen de manera eficiente las rutas y la forma de prestar el servicio, para beneficio del cliente y optimización de recursos.

Gráfica 26. Causas por las cuales no se cumplen las diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.5.3. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Se precisa en este punto, conocer la periodicidad con la cual las empresas realizan sus diligencias.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 13: ¿Con qué periodicidad su empresa realiza diversas diligencias?

Tabla 36. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
Diario	129	62,02	21	91,30
Cada semana	18	8,65	0	0,00
Cada 15 días	7	3,37	0	0,00
Cada 6 meses	0	0,00	0	0,00
Eventualmente	21	10,10	1	4,35
Cada mes	15	7,21	1	4,35
Otro	18	8,65	0	0,00
Total empresas	208	100,00	23	100,00

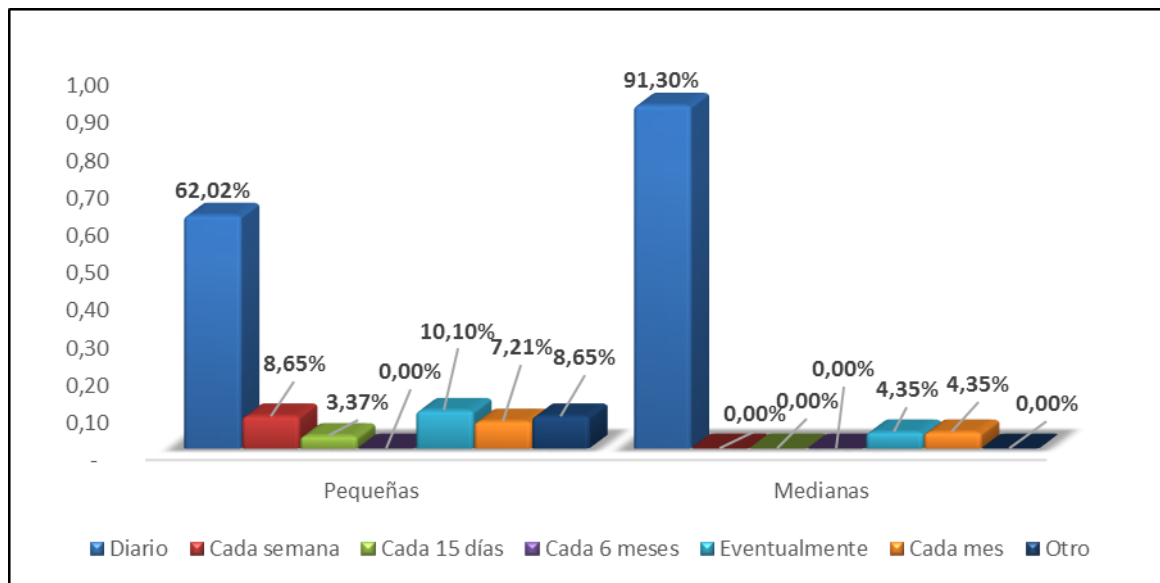
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas pequeñas pertenecientes a la muestra estudiada, se les indagó sobre la periodicidad o frecuencia con la cual realizan diligencias. Para esto, el 62.02% de las empresas respondieron que realizan diligencias diariamente; el 10.10% confirmaron que sus diligencias son realizadas eventualmente, y el 8.65% mencionaron que todas las diligencias las hacen de manera semanal. Otras empresas (8.65%), indicaron que realizan sus trámites con una periodicidad diferente al rango propuesto, en algunos casos dos o tres veces por semana o por mes. Las empresas que realizaban sus diligencias de manera eventual, sustentaban sus opiniones en general, en el hecho que trataban en lo posible de agrupar o acumular lo más que pudieran los trámites más representativos o esenciales, para sólo designar a una persona y realizarlos en un día o dos como máximo, y así ahorrar dinero y recursos.

Análisis Empresas Medianas: Para las empresas medianas, el 91.30% confirmaron que sus diligencias las tienen que hacer de manera diaria, y únicamente dos (2) empresas hicieron alusión, que las diligencias las hacían cada mes o de manera eventual. Es así que se observa a nivel general, la necesidad de destinar una

persona de manera diaria, para realizar las diligencias y trámites en las compañías, y que es un elemento esencial para el normal funcionamiento de las mismas.

Gráfica 27. Frecuencia con la cual se realizan las diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.5.4. Horario de atención. Pregunta formulada a la Competencia. En este punto, se pregunta sobre el horario de atención que ofrecen a sus clientes, las empresas que llevan a cabo el servicio de diligencias.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 12: ¿Cuáles son los horarios de atención de su empresa?

Los horarios de atención de las cuatro (4) empresas competencia que hicieron parte del estudio, contemplan el servicio de Lunes a Viernes, desde las 08:00 a.m. hasta las 12:00 p.m., y desde las 02:00 p.m. hasta las 06:00 p.m.

1.5.5.5. Temporadas del servicio. Pregunta formulada a la Competencia. Para este caso, se tiene en cuenta la percepción que tienen las empresas de diligencias, sobre cuáles son las mejores temporadas del año, en las que obtienen mayores ingresos o requerimientos de los clientes.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 13: Mencione las épocas del año que en su consideración son de mayor beneficio para la empresa, y explique su respuesta

En esta pregunta, se encontraron respuestas coincidentes entre las cuatro (4) empresas competencia del estudio. Todas ellas indicaron que a pesar que diariamente se realizan trámites, se observa un mayor movimiento finalizando cada mes del año. Esto se debe normalmente, porque es a finales de mes, donde se acumulan los pagos, y también diferentes empresas y entidades tienen cierres contables y administrativos en esos días.

1.5.6. Personal. La gente o personal dentro de una organización es de suma importancia, y por ello es preciso identificar sus gustos, preferencias y comportamientos. También es importante visualizar la estructura organizacional como está compuesta una compañía y si cuenta con el personal suficiente y capacitado para llevar a cabo el ofrecimiento del servicio o producto.

La empresa cuenta con Mensajero. Pregunta formulada a los clientes. Se pregunta a las empresas objeto del estudio, si cuentan dentro de su nómina, con un mensajero especializado y asignado para realizar las diferentes diligencias de la compañía.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 2: ¿Su empresa en este momento tiene contratado un mensajero dentro de la nómina?

Tabla 37. La empresa cuenta con Mensajero (Clientes)

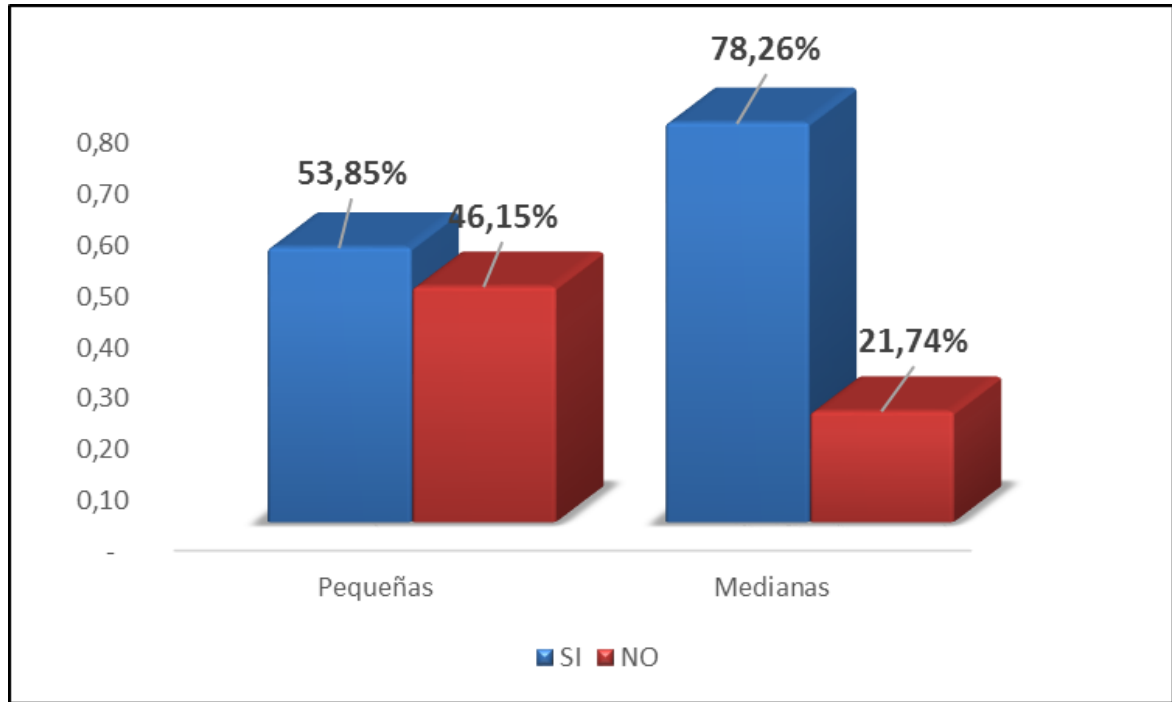
	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	112	53,85	18	78,26
NO	96	46,15	5	21,74
Total	208	100,00	23	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: A las empresas pequeñas que hicieron parte de la muestra, se les preguntó si contaban con un mensajero dentro de su nómina encargado de realizar las diferentes diligencias. En este caso el 53.85% de las compañías confirmaron que si tienen mensajero, y el 46.15% restante no tiene. Sobre las empresas que confirmaron no tener mensajero, algunas decían que cuando los trámites lo ameritan, delegan a otro empleado para que haga estas funciones; y otras consideraban que por las características de su actividad y sus diligencias no lo requieren.

Análisis Empresas Medianas: Por su parte, de las empresas medianas el 78.26% confirmaron que si tienen una persona contratada para llevar a cabo las diligencias; y al contrario, el 21.74% de las empresas, no cuentan con mensajero dentro de su nómina. Para este caso, las empresas que confirmaron no tener mensajero, mencionaban también que en algunas ocasiones encargaban a otros funcionarios para realizar las diligencias; y otras más informaban que nunca han considerado la idea de contratar una persona especialmente para esto.

Gráfica 28. La empresa cuenta con Mensajero (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.7. Experiencia del Servicio (Physical Experience). Esta variable trata de identificar los comportamientos creados en los usuarios que ofertan un producto o servicio; en el cual se evalúa de cierta forma la calidad, la utilidad y la confianza generada por una compañía. Se determina así, la conformidad que se tiene frente al servicio, la garantía que se ofrece (servicio post-venta) y las razones por las cuales ha hecho uso del servicio o producto.

1.5.7.1. Empresa que le presta el servicio de diligencias. Pregunta formulada a los clientes. Para esta sub-variable se toma como base la respuesta generada en la pregunta No. 7 dirigida a los clientes (Numeral 1.5.4.2), en la cual los clientes potenciales mencionaban el nombre de las empresas que ellos conocían que prestan el servicio de diligencias. Es así, que para el presente punto, se indaga

sobre el hecho que si la compañía es usuaria de alguna de estas empresas, indique el nombre y el tiempo que lleva usando el servicio.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 8: Si su empresa hace uso de alguna empresa que presta el servicio de diligencias y mensajería, indique el nombre de la misma y el tiempo en el cual ha venido utilizando sus servicios

Tabla 38. Empresa que le presta el servicio de diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	Empresas	No.	Empresas
0 - 6 meses	0			
7 - 12 meses	1	Domesa		
12 - 24 meses	2	Envia		
Más de 25 meses	0		1	Envia
Total	3		1	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: En el Numeral 1.5.3.1, se encontró que sólo tres empresas pequeñas realizan sus diligencias, contratando los servicios de una compañía especializada. Dos de estas tres empresas, mencionaron que son usuarias de Envia, y tan sólo una, confirmó que usa los servicios de Domesa.

Análisis Empresas Medianas: En el Numeral 1.5.3.1, se encontró que sólo una empresa Mediana de la muestra estudiada, usa los servicios de una empresa de diligencias, que para el caso confirmó que es usuaria de la compañía Envía; y que lleva usando el servicio por poco más de dos años.

1.5.7.2. Conformidad con el servicio de diligencias. Pregunta formulada a los clientes. En esta sub-variable se toman como base las empresas que hacen uso del

servicio que brindan algunas empresas de diligencias, y se consulta si están conformen o no, con la gestión y servicios brindados por las mismas.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 10: Con base en el servicio que la empresa de diligencias le ha ofrecido, ¿se encuentra conforme con el mismo?

Tabla 39. Conformidad con el servicio de diligencias (Clientes)

	Pequeñas		Medianas	
	No.	%	No.	%
SI	1	33,33	1	100,00
NO	2	66,67	0	0,00
Total	3	100,00	1	100,00

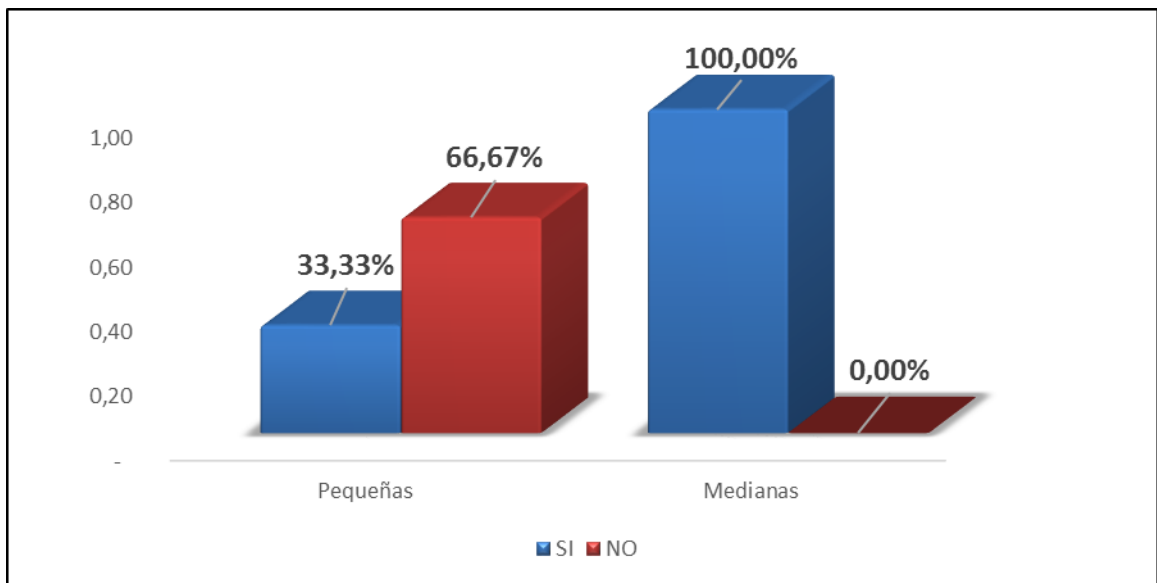
Fuente: Elaboración propia.

Análisis Empresas Pequeñas: De las empresas pequeñas que hacen uso del servicio de compañías encargadas de realizar diligencias, una de ellas aseguró que está conforme con el servicio que le presta, que para el caso es Domesa. Por otra parte, las dos empresas restantes, indicaron que no están del todo a gusto con el servicio, que para el caso les presta Envía. Estas empresas indicaron que en algunas ocasiones no les permiten hacer uso del servicio a cualquier hora del día, diferente a la hora de recogida de las diligencias, programada con anticipación o en el contrato; y también indican, que los mensajeros en ocasiones, no tienen la mejor disposición cuando la diligencia a llevar a cabo es lejos del centro o en la periferia de la ciudad.

Análisis Empresas Medianas: Sobre la única empresa mediana que confirmó utilizar los servicios de una compañía de diligencias, mencionó que si está conforme con

dicha empresa, para el caso Envía; dice que le ofrece muy buena garantía, respaldo y confianza.

Gráfica 29. Conformidad con el servicio de diligencias (Clientes)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.7.3. Razones por las cuales es solicitado el servicio. Pregunta formulada a la Competencia. Es preciso identificar con las empresas consideradas como competencia, por qué consideran que es contactado su servicio; toda vez que puede ser por los precios que ofrecen, la agilidad en el servicio, la publicidad que llevan a cabo, u otra razón.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 5: ¿Por cuál razón, considera que es solicitado el servicio de su empresa?

Tabla 40. Razones por las cuales es solicitado el servicio (Competencia)

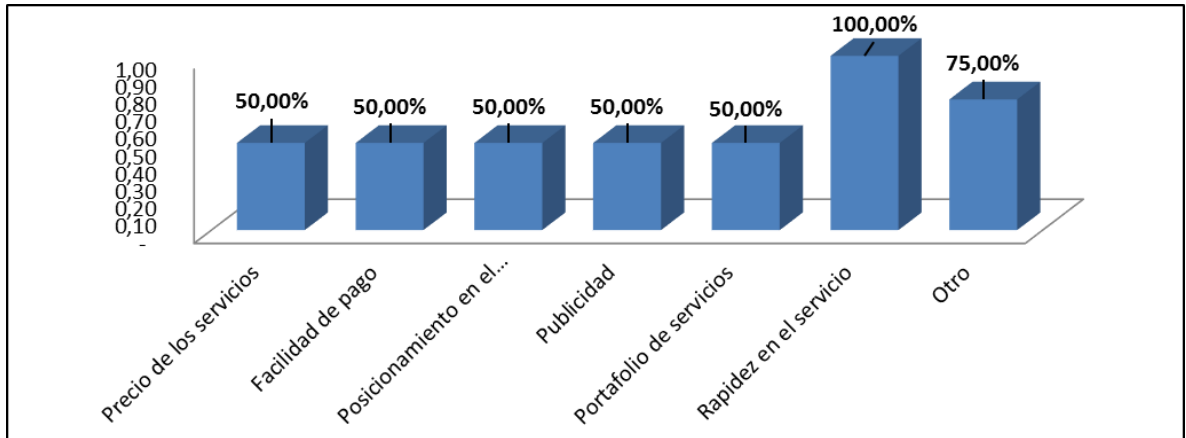
	No.	%
Precio de los servicios	2	50,00
Facilidad de pago	2	50,00
Posicionamiento en el mercado	2	50,00
Publicidad	2	50,00
Portafolio de servicios	2	50,00
Rapidez en el servicio	4	100,00
Otro	3	75,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la presente pregunta, las cuatro (4) empresas encuestadas respondieron, que se caracterizan por la rapidez en el servicio, y que por ello creen que su servicio es solicitado. Tres (3) empresas mencionaron que adicional a lo anterior, también tienen como fortaleza la atención que ofrecen y la calidad humana y enfoque de servicio de sus mensajeros. Lo anterior dentro de las respuestas más representativas, toda vez que adicionalmente también mencionaron el posicionamiento en el mercado, los precios, facilidades de pago, entre otras, como características que los definen.

Según el resultado, el motivo mayor por el cual consideran las empresas competencia, que los clientes buscan sus servicios; es la rapidez con la que realizan las diligencias, por lo cual para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., este elemento debe ser indiscutible para ser desarrollado dentro de sus estrategias y características en su operatividad.

Gráfica 30. Razones por las cuales es solicitado el servicio (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.5.7.4. Garantía en el servicio. Pregunta formulada a la Competencia. Es importante establecer un aspecto del servicio post-venta que ofrecen las empresas que se dedican al servicio de diligencias, y puntualmente en cuanto la garantía que ofrecen a los clientes. Por ello se indaga a estas empresas sobre su política de garantías y en qué circunstancias se ofrece.

- Pregunta realizada en el instrumento de recolección de información - Pregunta No. 7: ¿Bajo qué circunstancias su empresa ofrece garantías al prestar el servicio?

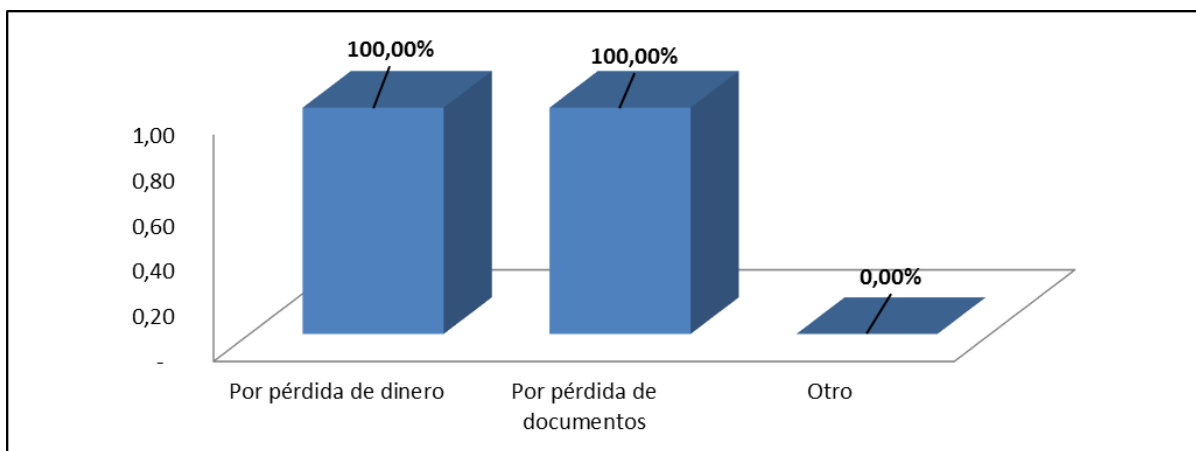
Tabla 41. Garantía en el servicio (Competencia)

	No.	%
Por pérdida de dinero	4	100,00
Por pérdida de documentos	4	100,00
Otro	0	0,00
Total empresas	4	

Fuente: Elaboración propia.

Se indagó a las cuatro (4) empresas competencia sobre los motivos que las llevan a conceder garantías en el servicio. Todas ellas coincidieron en indicar que garantizan su actividad, por pérdidas de dinero o documentos que se puedan presentar en la materialización del servicio.

Gráfica 31. Garantía en el servicio (Competencia)



Fuente: Elaboración propia.

1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas para una empresa, se convierten en aquellos factores diferenciadores y que caracterizan la actividad de una organización, y la hacen destacarse de otras empresas homólogas. Éstas ventajas, al ser desarrolladas y potencializadas por una compañía, provocan que gane mercado, posicionamiento y fidelidad en los clientes.

Las ventajas competitivas que identifican a SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. son:

- Disponibilidad inmediata: SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es consciente que si un cliente contacta la empresa para solicitar un servicio, es porque su solicitud es importante y prioritaria. Por esta razón, la empresa contará con un mensajero siempre disponible para atender las solicitudes de los clientes, y no hacerle esperar o dejar pasar la oportunidad de atenderlo.
- Estudio periódico del mercado: La empresa sabe la importancia que tiene el estar al tanto del entorno y los cambios que éste sufre. Por este motivo se realizarán estudios de mercados periódicos, tanto de los clientes actuales y potenciales, como también de las empresas competencia. Esta práctica sin dudas, le suministra a SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., diferentes herramientas para atender de manera eficiente a los clientes, conocer sus necesidades, motivar el uso del servicio, atraer clientes potenciales y reducir el efecto que la competencia puede generar en la operatividad de la empresa.
- Eficiencia en la prestación del servicio: Dentro del talento humano de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se encuentra el Director Operativo, quien será el encargado de programar y planear minuciosamente las diligencias y rutas que los mensajeros deben cumplir. Con su experiencia y dedicación, logrará que la operatividad de la empresa funcione de manera plena, y se produzca eficiencia

en la materialización de las diligencias; reflejándose así un efecto positivo en la satisfacción del cliente y la optimización de los recursos.

- Atención al cliente: Los funcionarios de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., y en particular aquellos que tendrán contacto directo con los clientes; serán colaboradores completamente capacitados y destacados por la calidad del servicio que ofrecen, concientizándolos sobre la importancia de dejar la imagen de la compañía en alto, y de siempre tener una sonrisa en su rostro a la hora de atender a los clientes. La amabilidad y disposición al servicio de todos los empleados, será un factor esencial para la empresa y para su caracterización en el entorno.
- Competitividad en precios: En el estudio realizado a la competencia, se encontró que hay gran variedad en los precios de las diligencias y diferentes formas de establecerlos. Por su parte, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. entrará al mercado con un precio justo y razonable; con el cual naturalmente mantendrá la generación de utilidades; pero sobre todo, no afectará la calidad del servicio y sus características de valor.
- Opciones de pago: SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. dispondrá para los clientes, diversos canales de recaudo con el fin de cancelar el servicio. Los usuarios podrán pagar en efectivo o tarjetas, por medio de consignaciones bancarias, o utilizando la App de la compañía. Así mismo, a pesar que la compañía estipula un plazo de 15 días para recuperar la cartera, existirán ciertas consideraciones en este aspecto, llegando a acuerdos de pago con los usuarios, dependiendo de la necesidad y características de los clientes. Con esto se genera comodidad y tranquilidad para los clientes, sin ir en contra del deterioro de las utilidades y sanidad financiera de la compañía.
- Ágil solicitud del servicio y seguimiento: Para la prestación del servicio, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. desarrollará una página Web y una App,

desde la cual los clientes pueden realizar la solicitud del servicio; y también desde allí, podrán hacer seguimiento a sus diligencias en tiempo real, siguiendo todo el proceso del mismo (desde la solicitud, hasta la finalización del servicio). Adicional a ello, en las aplicaciones antes mencionadas, estará a disposición de los clientes, la información personal y general del mensajero asignado para realizar la diligencia indicada; con el fin que se genere mayor familiaridad y tranquilidad al usuario sobre el servicio prestado.

1.7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

Para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. es de suma importancia planear y diseñar una serie de estrategias, que posibiliten dar a conocer la empresa en el mercado, incentivar el uso del servicio, y posicionar la marca.

Se haría una propuesta de valor basada en compromiso de tiempos de servicio ya que este es el activo más valioso del cliente: el tiempo.

Adicional se pretende dar a conocer la empresa a través de estrategias claras como:

- Realizar inicialmente una campaña para dar a conocer la compañía, la cual consiste en que los primeros 15 días de lanzamiento de la empresa, el servicio sea cobrado con un descuento del 50%, siempre y cuando los clientes realicen mínimo 10 diligencias en los 15 días de la promoción.
- Diseñar tarifas de cumplimiento de tiempos, que permita generarle confianza al consumidor o cliente en cuanto al cumplimiento del mismo. La estrategia se trata informar al cliente, que si al momento de solicitar su servicio, el mensajero no llega al lugar de origen de la diligencia en una (1) hora, el servicio solicitado será gratuito.

- Proporcionarle al cliente los datos del mensajero que realizaría su diligencia como (nombre, teléfono y fotografía). Esta información será enviada al celular del cliente, con el fin que le genere mayor confianza y tranquilidad.
- Generar con el cliente, el compromiso de disponibilidad, es decir, siempre tener un mensajero dispuesto para hacer las diligencias, sin que el usuario tenga que esperar que un funcionario termine ciertas diligencias para atender la suya. Siempre habrá un aliado para prestar el servicio.
- La compañía SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., contará con una plataforma digital (página Web) y una aplicación para celulares (App), en la cual se puede encontrar: información general de la empresa, información de contacto, servicios ofrecidos, pago fácil (en el cual el cliente puede cancelar el servicio, en efectivo, en línea o bajo transacción bancaria), solicitud del servicio (cliente puede solicitar el servicio por estos medios), geolocalización (los usuarios pueden observar en tiempo real el estado de su solicitud y el lugar donde se encuentra el mensajero), y finalmente contará con una opción de PQR (peticiones quejas y reclamos).
- Como se mencionó en el punto anterior, a través de la plataforma en Internet y la Aplicación para el celular, los usuarios tendrán la posibilidad de conocer el estado de su solicitud en tiempo real, podrá visualizar la ubicación geográfica del mensajero y sabrá el momento en el que se culminó la diligencia.
- Apoyando la labor de la Página Web y de la Aplicación Móvil, el servicio estará acompañado a su vez, por la dirección de correo electrónico de la empresa soluzione@gmail.com, con el cual se puede tener un mayor contacto con los usuarios activos o potenciales del servicio; y donde se puede enviar de manera masiva publicidad, promociones e información de interés y que publicite a la empresa; además, recibir de parte de ellos comentarios, quejas, reclamos y oportunidades de mejora.

- La empresa estará atenta a las opiniones y observaciones que los clientes realizan una vez hacen uso del servicio, desarrollando un programa de PQR, es decir, atención a peticiones, quejas y reclamos. En este programa se hará seguimiento a las observaciones realizadas por los usuarios, y se diseñarán planes de acción para mitigar la ocurrencia y repetición de errores o problemas en la prestación del servicio. Así mismo, se harán llamadas frecuentes a clientes activos, para indagar sobre la percepción que tienen del servicio, observaciones sobre el personal que lo atendió, los tiempos de respuesta, y demás elementos que nutran la operatividad de la empresa y el mejoramiento continuo de la misma.
- El Gerente de la compañía, como representante e imagen de la misma, realizará visitas periódicas a diferentes entidades y empresas, contando quien es SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., mostrando los servicios que se ofrecen, sus características, ventajas y el compromiso adquirido en su actividad. Con esto se busca que en el medio sea más reconocida la empresa, y cautivar a clientes potenciales.

1.8. CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADOS.

1.8.1. Conclusiones aplicación instrumento a Clientes. En el estudio de mercados realizado a los clientes potenciales para el proyecto, se evidenció que la mayoría de empresas (54% empresas pequeñas y 78% empresas medianas) cuentan con un mensajero dentro de su nómina, quien es el encargado de realizar las diligencias de cada compañía; pero de igual forma no todas las veces el mensajero alcanza a realizar cabalmente los trámites encargados. Este resultado en particular, permite visualizar que hay una oportunidad de negocio en este sector, y que hay una porción por atender y aprovechar.

Para aquellas empresas que indicaron en el estudio no contar con un mensajero, coincidían en general, que las diligencias las realizaba otro empleado de la compañía. Con esto se podría pensar, que el hecho de tomar esta decisión, puede afectar en alguna medida la productividad y eficiencia de las empresas, encargando a otros empleados que tienen ya definidas ciertas tareas, la realización de las diligencias, y transmitiéndoles el riesgo y responsabilidad inherente a esta labor.

Por otro lado, al preguntar sobre el conocimiento que se tenía sobre la existencia de empresas encargadas de realizar diligencias, la gran mayoría de encuestados (60% empresas pequeñas y 70% empresas medianas), indicaron que sí conocían este tipo de empresas; pero cuando se les pedía relacionar el nombre de las mismas, en casi todos los casos mencionaban compañías como Servientrega, Coordinadora y TCC; las cuales centran sus servicios en logística de paquetería y correspondencia, pero no se especializan en realización de diligencias. Esto lleva a pensar, que en el sector no se tiene un concepto claro sobre las funciones o servicios que puede prestar una empresa como SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., o que no se está publicitando de la forma adecuada.

Finalmente se indagó a todas las empresas que hicieron parte del estudio, sobre el hecho si estarían interesadas en contratar los servicios de una nueva compañía encargada de realizar diligencias; para la cual el 57% de empresas pequeñas y el 65% de empresas medianas, indicaron que sí estarían dispuestas. Este resultado es el punto de partida para seguir desarrollando todo el proyecto de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., pues preliminarmente existe un mercado a atender, que está dispuesto a recibir propuestas y tiene algún interés por el servicio ofertado.

1.8.2. Conclusiones aplicación instrumento a Competencia. Al aplicar el instrumento de recolección de información a la competencia para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se evidenció que las empresas indagadas tienen cobertura local y regional, y realizan todo tipo de diligencias que le soliciten, casi sin distinción

alguna. Adicionalmente, sus servicios son ofrecidos a toda clase de público, es decir, a todo tipo de empresas (pequeñas, medianas y grandes), y en algunos casos a hogares y personas naturales.

En cuanto las características del servicio, se logró evidenciar que las empresas competencia para el estudio, ofrecen garantías en todo sentido, puntualmente por pérdida o daño en la documentación, y pérdida de dinero; esto evidencia la responsabilidad que se tiene, y el compromiso que se debe adquirir al desempeñar esta actividad. Por otro lado, sobre las promociones y descuentos que ofrecen, dos de las cuatro empresas estudiadas, ofrecen algún tipo de descuento por la fidelidad de sus clientes, es decir, por el constante uso del servicio y por el pago cumplido del mismo. Para el caso Domesa y Envía, no ofrecen este tipo de promociones.

Por último, se deseaba saber el conocimiento que tenían estas empresas competencia, de otras compañías homólogas en el sector. En el caso de Domesa y Envía, indicaron que al parecer si hay más ofertas de servicios de diligencias, pero realmente no representan una competencia directa para ellos, toda vez que ellos ofrecen un portafolio de productos mayor y no es la única línea de producto que manejan. Por otro lado, las dos empresas restantes indagadas, coincidieron en indicar que no conoce más empresas que realicen su misma actividad; por lo cual se puede suponer que seguramente no tienen una visión global del mercado, ni lo tienen suficientemente estudiado, sin poder así, identificar posibles amenazas que se presentarían en el medio.

1.8.3. Conclusiones Generales Estudio de Mercados. Al llevar a cabo el estudio de mercados para el proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se pudo encontrar que existe una posibilidad para incursionar en el mismo y ganar participación, pues hay un interés en las empresas objeto de estudio sobre la utilización del servicio, y también hay ciertos elementos que se pueden potenciar para lograr la fidelización de los usuarios. A través del estudio de mercados, fue posible caracterizar el sector, identificando ciertas necesidades de los clientes, las

diligencias más recurrentes, la periodicidad en el uso del servicio, las formas de pago, entre otras.

La identificación de los elementos antes mencionados, y la caracterización del mercado, ayudan a diseñar el servicio que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. desea ofrecer a sus usuarios; definiendo así la forma de prestarlo, el precio ofrecido, el servicio pos venta y las estrategias de publicidad. También, al obtener la percepción de las empresas competencia, se puede enriquecer el servicio a ofrecer, tomando las buenas prácticas que se lograron identificar, como las garantías del servicio, promociones y descuentos y la publicidad realizada. También es importante identificar las oportunidades de mejora que se visualizaron en la competencia, para así minimizar su efecto y que no afecte los resultados de la empresa; para el caso se evidenció que las compañías no tenían un profundo conocimiento del medio y de otras empresas homólogas; por ello es importante tomar esto en consideración, y en cambio, propender para que en SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se hagan estudios periódicos sobre las empresas competencia y sobre el mercado en el que se encuentra.

Finalmente, gracias al estudio de mercados, se logró identificar que existe competencia en el sector, pero de igual forma no son muchas las empresas que prestan este tipo de servicios, y aparentemente algunas de ellas no han logrado un fuerte posicionamiento y reconocimiento, desatendiendo ciertos elementos y necesidades en el mercado. Según lo anterior y a las características de las empresas competidoras, no hay mayores barreras de entrada en este aspecto para nuevos competidores, posibilitando así el éxito y fidelización en el medio para un proyecto como SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

2. ESTUDIO TÉCNICO

El Estudio Técnico, permite establecer la capacidad que tiene la empresa para realizar su actividad, la localización del proyecto en un espacio físico, las especificaciones del mismo y las condiciones de las instalaciones y los equipos necesarios para cumplir con sus labores.

2.1. CAPACIDAD DEL PROYECTO.

En este punto del proyecto, se pretende determinar la capacidad que tiene la empresa para atender la demanda existente en el mercado; y está determinada principalmente por la cantidad de diligencias que los mensajeros pueden llevar a cabo en un tiempo determinado.

Luego de determinar la capacidad que tienen los mensajeros para realizar las diligencias, se estima la participación en el mercado que tendrá la empresa, y finalmente con base en ello se establece el total de diligencias que la empresa realizará años tras año.

2.1.1. Capacidad del servicio. La capacidad del servicio, está determinada por la cantidad de diligencias que un mensajero puede realizar en un periodo de tiempo.

En ese orden de ideas, y con el fin de definir la cantidad de diligencias que un mensajero puede realizar, se preguntó sobre este tema a los funcionarios mencioandos en el Numeral 1.3.6, y también se indagó a mensajeros de las empresas Domesa y Envía; quienes en general y en promedio, realizan un total de veinticinco (25) diligencias de manera diaria.

Con base en la respuesta anterior, se considera que para la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., los mensajeros tendrán la misma capacidad mencionada, es decir, veinticinco (25) diligencias diarias. A continuación se presenta la capacidad de los mensajeros para realizar diligencias de manera periódica.

Tabla 42. Capacidad para realizar las diligencias.

No. mensajeros	Capacidad diaria			Capacidad anual	
	Diligencias/día	Días/semana	Semanas/mes	Meses/año	Diligencias/año
1	25	5	4	12	6.000

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla anterior, se denota que un mensajero que tiene la capacidad para realizar 25 diligencias al día, realizaría un total de 6.000 por año.

Los resultados anteriores corresponden a la capacidad que tiene únicamente un mensajero para realizar diligencias, pero se debe tener en cuenta que año tras año debe aumentar la cantidad de mensajeros para realizar las diligencias, puesto que como se pudo apreciar en el numeral 1.3.6, la demanda también aumenta periódicamente. Siendo así, se determinó que para la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se contratará un total de cinco (5) mensajeros para el año base (2017), y cada año a la par con el aumento de la demanda, se contratará un (1) mensajero más, es decir, al final del periodo de estudio (2022), la empresa tendrá dentro de su nómina un total de diez (10) de estos funcionarios.

A continuación se enseña la proyección de la capacidad de diligencias realizadas por la empresa, con base en la cantidad de mensajeros año tras año.

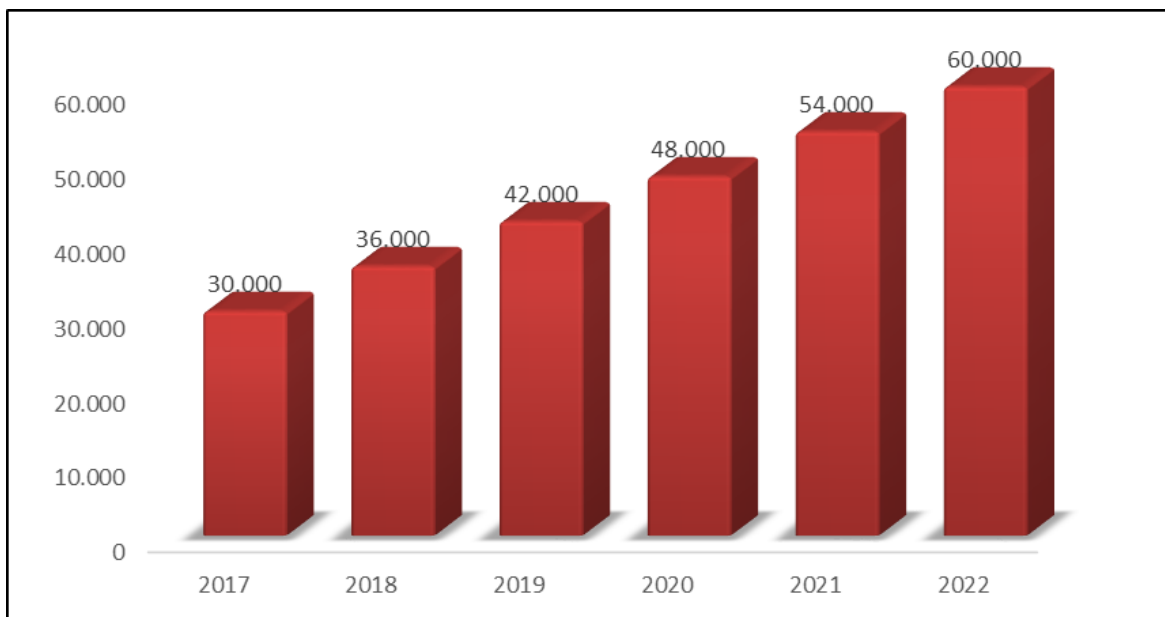
Tabla 43. Crecimiento en el número de mensajeros y su capacidad.

AÑO	No. Mensajeros	Capacidad
		No. Diligencias
2017	5	30.000
2018	6	36.000
2019	7	42.000
2020	8	48.000
2021	9	54.000
2022	10	60.000

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de diligencias presentadas en la tabla anterior, es el producto resultante entre la cantidad de mensajeros cada año, y la capacidad de los mismos.

Gráfica 32. Crecimiento capacidad mensajeros



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Participación en el mercado. Para hallar la participación que tendrá la empresa en el mercado, se toma como base la proyección de la demanda total (Tabla 11). Allí se puede observar que para el año base 2017, la demanda total del mercado asciende a 260.544 diligencias, y si se toma en cuenta la capacidad de un mensajero indicado en puntos anteriores, para atender el 100% de esta demanda, se necesitaría cerca de cuarenta y tres (43) mensajeros; lo cual resultaría poco viable el contratar esta cantidad de funcionarios.

Siendo así, y con la cantidad de mensajeros planteados para el proyecto, se espera abarcar sólo una porción del total del mercado; esta proporción resulta de dividir el total de la demanda proyectada (Tabla 11), entre la capacidad anualizada de la empresa para realizar diligencias (Tabla 43). Al realizar esta operación, obtiene el porcentaje de participación que tendrá la empresa en el mercado total, bajo las condiciones de capacidad y número de Mensajeros.

Tabla 44. Participación en el mercado total.

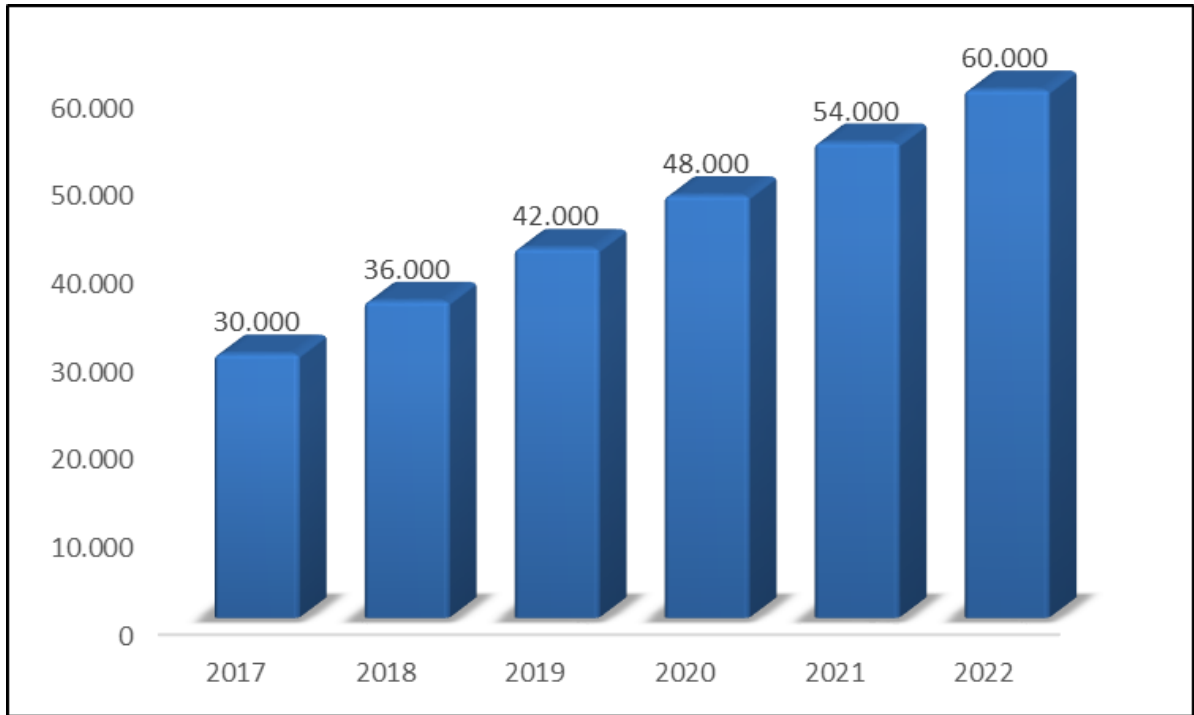
SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Participación en el Mercado

AÑO	No. Mensajeros	Oferta No. Diligencias realizadas	Participación en el mercado según capacidad (oferta)					
			2017	2018	2019	2020	2021	2022
2017	5	30.000	11,51%					
2018	6	36.000		13,43%				
2019	7	42.000			15,25%			
2020	8	48.000				16,97%		
2021	9	54.000					18,61%	
2022	10	60.000						20,16%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 44, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., tendrá una participación en el mercado para el año base (2017) del 11.51%, logrando dicho resultado con un total de cinco (5) mensajeros y realizando un total de 30.000 diligencias para dicho año. Al finalizar todo el periodo de estudio, es decir, en el año 2022, tendrá una participación en el mercado del 20.16%, gracias al aumento en la cantidad de mensajeros contratados.

Gráfica 33. Diligencias realizadas periódicamente



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Presupuesto cantidad de diligencias a realizar. Anteriormente se determinó la capacidad de los mensajeros para realizar las diligencias y con base en ello la participación en el mercado. A continuación se presenta una Tabla resumen con la participación del mercado en cada año y el presupuesto de la cantidad de diligencias que haría la empresa en los diferentes periodos.

Tabla 45. Presupuesto cantidad de diligencias.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
 Presupuesto de Unidades
 (Cifras en número de diligencias)

	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Participación mercado	11,51%	13,43%	15,25%	16,97%	18,61%	20,16%
Cantidad diligencias	30.000	36.000	42.000	48.000	54.000	60.000

Fuente: Elaboración propia.

2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.

En este punto del proyecto, se busca determinar la ubicación física de las instalaciones donde la empresa llevará a cabo su operación; delimitando el país, ciudad, localidad o municipio.

Para llevar a cabo la decisión de la localización de la empresa, se tomó como base el Método Cualitativo de Localización por Puntos⁹, el cual consiste en tomar varias opciones de localización, y definir una serie de factores que son importantes a la hora de tomar la decisión; a éstos factores se les da un peso o importancia que suman un total de 100%, y para cada opción se realiza una calificación cualitativa de 1 a 10 puntos. Con esta calificación y el peso de cada factor, se pondera, y aquella opción de localización que obtenga mayor puntaje, es la ideal para ubicar el proyecto definido.

En ese orden de ideas, a continuación se indican los factores que se tomaron en cuenta a la hora de calificar la ubicación de la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., y una breve descripción de cada una de ellas:

- Área: Este factor hace referencia al tamaño (área) de la oficina o local en la cual llevará a cabo sus actividades la empresa. Esta dada en metros cuadrados (m²)
- Valor arriendo: Monto en pesos colombianos (\$) que se paga mensualmente por el alquiler del inmueble.
- Cercanía con los clientes: Esta variable consiste en definir si los clientes a los cuales está dirigida la actividad de la empresa, se encuentran geográficamente cerca a las instalaciones de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. Es una variable de tipo cualitativa

⁹ MORALES CASTRO ARTURO, MORALES CASTRO J.A. Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación. Mc Graw Hill México 2009.

- Cercanía con entidades: En este factor se determina si las entidades en las cuales se llevarán a cabo las diligencias (Bancos, entidades gubernamentales, etc.), se encuentran geográficamente cerca a las instalaciones de la empresa. Es una variable de tipo cualitativa
- Vías de acceso: Consiste en considerar si el lugar donde estará ubicada la empresa es de fácil acceso y poco tráfico de vehículos, y el estado de las vías.
- Seguridad en la zona: Determina el grado de seguridad que hay en la zona en la cual estará ubicada la empresa, es decir, si es una zona de tolerancia, o por su parte, es completamente seguro tener las instalaciones en dicha parte. Es una variable de tipo cualitativa
- Estrato: Se refiere al estrato socio-económico en el cual está ubicado geográficamente el inmueble que se tomará en arrendamiento. Se toma desde estrato 1 hasta estrato 6.
- Incluye muebles: Determina si al momento de tomar en arrendamiento el local, éste incluye mobiliario, es decir, escritorios o muebles varios.

Con base en los anteriores factores, en la siguiente Tabla, se presentará la matriz de localización por puntos para la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., en la cual se tomaron como base tres opciones de localización, tanto en la ciudad de Pereira como de Dosquebradas.

Tabla 46. Matriz Método Cualitativo Localización por Puntos

FACTORES	% IMPORTANCIA	OFERTA 1			OFERTA 2			OFERTA 3		
		Ciudad: Pereira			Ciudad: Dosquebradas			Ciudad: Dosquebradas		
		Dirección: Calle 22 Carrera 5 Centro			Dirección: Centro Comercial Guadalupe			Dirección: Los Molinos		
		Respuesta	Calificación	Ponderación	Respuesta	Calificación	Ponderación	Respuesta	Calificación	Ponderación
AREA	20%	25 M2	5	1,00	50 M2	9	1,80	46 M2	7	1,40
VALOR ARRIENDO	15%	850.000	9	1,35	900.000	7	1,05	865.300	8	1,20
CERCANIA CON CLIENTES	20%	BAJA	4	0,80	ALTA	8	1,60	ALTA	8	1,60
CERCANIA CON ENTIDADES	9%	ALTA	8	0,72	MEDIA	6	0,54	MEDIA	6	0,54
VÍAS DE ACCESO	10%	SI	8	0,80	SI	6	0,60	SI	6	0,60
SEGURIDAD EN LA ZONA	10%	SEGURO	7	0,70	SEGURO	5	0,50	SEGURO	5	0,50
ESTRATO	8%	5	8	0,64	4	7	0,56	3	6	0,48
INCLUYE MUEBLES	8%	SI	8	0,64	NO	6	0,48	NO	6	0,48
TOTAL	100%			6,65			7,13			6,80

Fuente: Adaptado de Libro Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación.

Gracias al resultado de la tabla anterior, y al uso del método, se define que la mejor opción para ubicar la empresa es en la ciudad de Dosquebradas, en el Centro Comercial Guadalupe, con un puntaje total de 7,13.

2.2.1. Macro Localización. Con base en el resultado del Método de Localización por Puntos, para el caso de macro localización, la empresa estará ubicada en la ciudad de Dosquebradas. Se denota en la matriz, que uno de los factores que tiene mayor peso es el de Cercanía con los Clientes, pues naturalmente se facilita mucho la labor de los mensajeros y de la empresa misma, al estar geográficamente más cerca de ellos, para reclamar las diligencias y tomar los pedidos; y dado que el mercado potencial de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., son las empresas ubicadas en Dosquebradas, no hay duda que la mejor ciudad para ubicar las instalaciones de la misma, es en esta ciudad.

2.2.2. Micro Localización. Además de conocer que la ciudad más indicada para ubicar la empresa es Dosquebradas, es preciso definir la micro localización de la compañía, es decir, el barrio o sector donde debería estar. Es así que para ello se toman muy en cuenta los factores de las vías de acceso, la seguridad en la zona y el estrato del inmueble, y esto lleva a definir que la mejor opción es el Local ubicado

en el Centro Comercial Guadalupe. Este Centro Comercial está ubicado sobre la vía principal del Municipio (Avenida Simón Bolívar), y tiene vías de acceso también por la Avenida Ferrocarril; por otro lado está construido en un sector que es estrato 4, lo que lleva a establecer que la seguridad en la zona y estado de la misma es favorable.

2.3. EQUIPOS Y ELEMENTOS DE TRABAJO.

En el desarrollo de todo proyecto de factibilidad, se debe hacer precisión en los equipos y elementos físicos, que se tendrán en las instalaciones de la empresa y que facilitan la prestación del servicio. Para el caso de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se hace precisión sobre cuáles equipos hacen parte de los activos fijos de la compañía, y cuáles hacen parte de otros elementos de uso general.

Enseguida se lleva a cabo la relación de los equipos con los cuales contará la empresa, sus cantidades y justificación para cada caso.

2.3.1. Activos Fijos. Se consideran como activos fijos para la empresa, todos aquellos bienes tangibles que no son objeto de comercialización, tales como:

- **Computador:** Para la operatividad de la empresa, serán necesarios cinco (5) de estos equipos, los cuales serán para el uso del Gerente, Director Operativo y Administrativo, Auxiliar Administrativo y del Revisor Fiscal y/o Contador. La referencia del computador es: Equipo de Computo Marca HP All In One 4gb.
- **Multifuncional:** Este equipo está compuesto por Fax, Impresora y Escáner, por ello su importancia y utilidad. La referencia para este equipo es: Impresora Multifuncional Canon G2100.
- **Archivadores:** En la oficina se tendrá a disposición dos (2) archivadores metálicos de cuatro (4) cajones cada uno, con medidas de 150 cm de ancho, por 130 cm

de alto; los cuales serán usados para manejar allí el archivo y documentación de la empresa.

- Teléfonos: Se contarán con cinco (5) teléfonos alámbricos, que se dispondrán en cada uno de los sitios de trabajo de los funcionarios de la empresa. La referencia para estos equipos son: Alcatel T50, con altavoz, análogo.
- Escritorios: La empresa se contarán con cinco (5) escritorios, un escritorio dispuesto en forma de “L” asignado para el Gerente, y los cuatro (4) escritorios restantes serán sencillos, es decir, en forma recta, y serán asignados para el Director Operativo y Administrativo, Auxiliar Administrativo y el Revisor Fiscal y/o Contador. Cada escritorio cuenta con dos gavetas (cajones), y una silla de tipo ejecutiva. Las dimensiones de los escritorios son: 150 cm de largo por 70 cm de ancho.
- Silla atención clientes: Estas sillas serán utilizadas en los escritorios del Gerente y Auxiliar Administrativo, toda vez que en estos puestos de trabajo es en donde más se atenderá público de manera presencial, y serían utilizadas por los visitantes o clientes de la empresa cuando sean atendidos por el Gerente o el Auxiliar Administrativo. Por lo tanto, son necesarias cuatro (4) sillas, las cuales se ubicaran dos (2) unidades en cada puesto de trabajo mencionado.
- Mesa de Juntas: Se dispondrá un espacio dentro de la oficina para realizar las reuniones o juntas programadas, para ello se contará con una mesa para tal fin y seis (6) sillas. Las dimensiones de la mesa son: 200 cm de largo por 100 cm de ancho. La referencia para este activo es: Mesa Aluminio y madera con sillas estilo moderno.
- Mueble Sala de Espera: Se facilitará en las locaciones de la empresa, un espacio para la sala de espera de los clientes o visitantes. Para esto se contará con un

mueble de tres (3) puestos color negro de alto tráfico. Las dimensiones del mueble son: 200 cm de largo por 70 cm de ancho.

2.3.2. Otros elementos de trabajo. En este punto se cita, los equipos o elementos de trabajo que son importantes para llevar a cabo la actividad de la empresa, pero que naturalmente no hacen parte de los activos fijos de la misma.

- Plan Celular: Se tendrá un total de seis (6) planes de celular para el año base 2017, toda vez que uno será asignado para la Auxiliar Administrativa, y los restantes para los mensajeros. Las características del plan son: Claro plan con todo Navegación 3,5 GB, incluye 1000 minutos a todo destino, 9 elegidos, 3000 mensajes de texto.
- Motocicletas: Podría decirse, que este es uno de los equipos de mayor importancia para la operación de la empresa, toda vez que es el medio de transporte principal para que los mensajeros puedan materializar las diligencias. Es preciso resaltar, que las motocicletas serán propiedad de los mensajeros y serán los encargados a su vez de velar por el mantenimiento y correcto funcionamiento de las mismas. En esta ocasión se reconocerá un auxilio mensual a los mensajeros por concepto de manutención de las motocicletas.
- Impermeable: Los impermeables harán parte de la dotación que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. proveerá a los mensajeros; y se convierte en un elemento importante para facilitar la realización de las diligencias en caso de lluvia y clima no tan favorable. El impermeable constará de chaqueta, pantalón y botas.
- Página Web y Aplicación (App): SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., desea poner a disposición de los clientes una página Web y una aplicación Web (App), con el fin que allí se pueda encontrar toda la información de la empresa y se realicen

las solicitudes de los servicios. Dentro de los elementos que se encontrarán en la página Web y la App están:

- Quienes somos: Se encontrará Historia, Misión y Visión de la empresa.
- Contactos: Ubicación geográfica de la empresa, y los teléfonos de contacto.
- PQR: Aquí los clientes pueden indicar sus peticiones, quejas y reclamos.
- Servicios: Opción donde se presentan los servicios que se ofrecen en la empresa.
- Geolocalización: En esta opción el cliente puede observar en qué parte de la ciudad un mensajero se encuentra llevando a cabo su diligencia, con el fin de hacer seguimiento a la misma.
- Solicitud del Servicio: En este punto, un cliente puede realizar la solicitud del trámite o diligencia.
- Consulta hojas de vida: En la Página Web y en la App, estarán cargadas las hojas de vida de los mensajeros, con fotografía y características de los mismos; con esto los clientes conocerían los funcionarios que harán las diligencias y con ello generaría en parte más confianza.
- Pago servicio: En este punto, los clientes tendrían la opción de cancelar el servicio prestado por medio de pagos PSE

Las características técnicas del diseño y desarrollo del sitio Web y la App son¹⁰:

- Menú con hasta 11 páginas web internas.
- Diseño y Desarrollo Web Responsive (Sitio web capaz de adaptarse a cualquier dispositivo fijo o Móvil) en HTML5, CSS3, JQuery y JavaScript.
- Carruseles con imágenes en movimiento en el sitio web.
- Hasta 55 fotografías suministradas por el cliente.

¹⁰ Información tomada de la cotización realizada por I+D+I Ingeniería (Agencia Web), del 31 de Octubre del 2017.

- Software para control de Mensajería: Para la operación de la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se hará uso de un Software de gestión de diligencias y mensajería, toda vez que con ello naturalmente la operación se facilitaría y ayudaría a la trazabilidad de los procesos y control del mismo. Para ello se hará uso del Software llamado “Control de Mensajería Sicom”, desarrollado por la compañía Sistemas de Información Paez. Este Software es un programa totalmente gratuito, el cual ayuda a registrar el seguimiento de las diligencias realizadas por los mensajeros, y control de los mismos. Este programa permite registrar¹¹:

- Mensajero asignado
- Estado del encargo (en tránsito, entregado, pendiente, etc.)
- Fecha y hora
- Cliente
- Dirección de destino
- Descripción del sobre o paquete

Algunas características importantes del Software que se utilizará, y que se mencionan en la presentación del aplicativo en la página web de Sistemas de Información Paez son:

- Permite imprimir un comprobante con los datos cliente, destino y descripción, y reporte de los envíos realizados, filtrado por cliente, mensajero o estado del envío.
- El programa muestra las tareas pendientes
- Módulo para el registro de clientes
- Módulo para el registro de mensajeros

¹¹ Sistemas de Información Paez; 02 de Mayo de 2017. Control de Mensajería Sicom. Disponible desde Internet en: <https://sistemaspaez.com/control-de-mensajeria/> [con acceso el 28-11-2017]

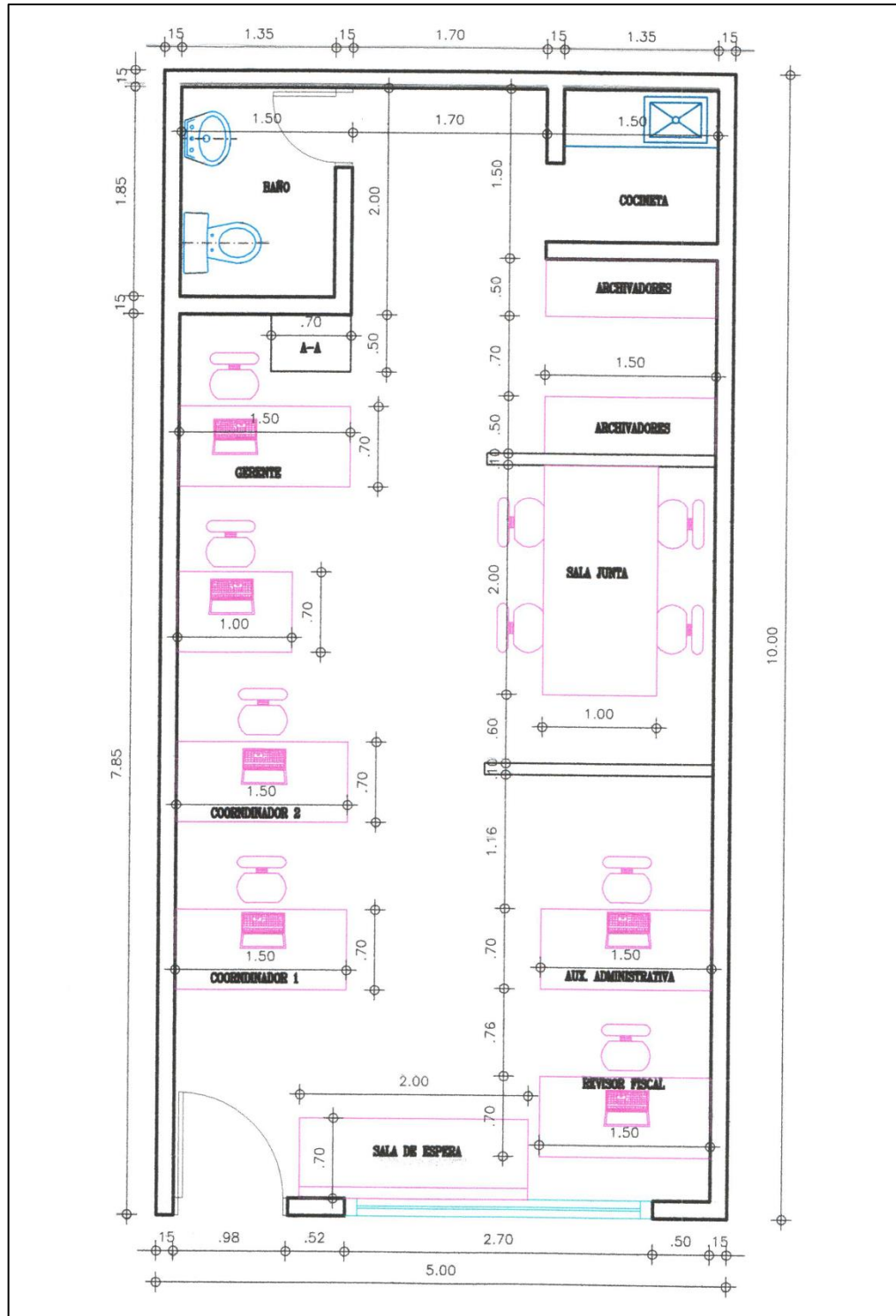
2.4. INFRAESTRUCTURA.

Como se mencionó en el Numeral 2.2., se logró definir la ubicación geográfica de la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., concretando así que la empresa estará ubicada en un local en el Centro Comercial Guadalupe en la Ciudad de Dosquebradas. A continuación se mencionan algunas características que tiene el local en el cual llevará a cabo sus funciones la empresa:

- Local arrendado
- Área: 55 m²
- Costo del arriendo: \$900.000.00.
- Estrato: 4
- Cuenta con:
 - Aire acondicionado incorporado.
 - Baño y lavamanos
 - Cocineta
 - Ventana con vista a la calle principal
 - Persianas

A continuación se presenta el plano del local diseñado para la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., en el cual se observan los puestos de trabajo, las medidas y características del local.

Figura 2. Plano del Local.



Fuente: Planos y Planes, Arquitecto Andres Felipe Ramirez

2.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO.

Al desarrollar el Estudio Técnico, se logró identificar la capacidad instalada que tiene SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. para atender el servicio y definir con ello también, la porción de mercado en la cual entrará a participar. Es así que es posible evidenciar que la empresa gracias a la capacidad de sus mensajeros, lograría para el año base participación importante del mercado que esta desatendido en el sector, lograría una participación del 11.51%.

Por otro lado, gracias al Método Cualitativo de Calificación por Puntos, se logró definir una ubicación geográfica favorable para llevar a cabo la operación de la empresa; toda vez que se tuvieron en cuenta diversos factores a calificar, como el área del inmueble, la cercanía con clientes y diversas entidades, la seguridad de la zona, entre otras, lo que lleva a pensar con gran certeza, que el lugar seleccionado favorecerá en gran medida el éxito de la operación de la empresa. Es así que la empresa estará ubicada en el Centro Comercial Guadalupe de Dosquebradas.

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este punto del proyecto, se busca desarrollar la identidad de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es decir, los aspectos jurídicos que la albergan; la misión, visión, principios y valores que la caracterizan, y la estructura organizacional de la empresa, donde se establecen la estructura de los cargos y Organigrama de la compañía.

3.1. CONTEXTO EMPRESARIAL

3.1.1. Razón Social. La compañía tendrá como nombre SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

La empresa se constituye como una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada), toda vez que este tipo de sociedad resulta ser más económica y menos rígida al momento de constituir la, a diferencia de una compañía de ámbito Anónima o Limitada; puesto que al momento de legalizarla, se crea por medio de un documento privado, resultando un ahorro en tiempo de tramitología y dinero. Es así que se convierte en un modelo muy óptimo para cualquier plan de emprendimiento.

Por otro lado, en una sociedad S.A.S., la responsabilidad de los socios se limita a los aportes que realice cada uno, y adicional a ello, no se encuentra obligada a tener Junta Directiva; facilitando así, la administración del capital aportado para el desarrollo de las actividades de la empresa y genera una mayor autonomía para el Representante Legal de la misma. De la mano con esto, también en este tipo de sociedades, se pueden fijar normas o reglas dentro de un estatuto flexible, que posibilite que el mismo se pueda adaptar a las condiciones y requerimientos tanto del mercado como de los socios de la compañía.

3.1.2. Aspectos Jurídicos y Legales. Para poner en marcha cualquier organización, se deben tener en cuenta algunos aspectos o requisitos legales para tal fin, y que regulan la actividad a llevar a cabo.

3.1.2.1. Proceso de Registro y Matrícula Mercantil. Con el fin de constituir de manera formal y legal la empresa, se debe llevar a cabo toda la gestión ante la Cámara de Comercio, para el caso de la ciudad de Dosquebradas, y realizar el Registro Mercantil de la sociedad. Para ello se debe realizar el siguiente proceso y adjuntar la documentación a continuación mencionada¹²:

- a) Diligenciar en la Cámara de Comercio el acta de constitución y presentar estatutos de la empresa.
- b) Adjuntar fotocopia de la cédula de ciudadanía de cada uno de los accionistas.
- c) Presentarse con estos documentos todos los accionistas ante la Cámara de Comercio.
- d) Cancelar el valor de la matrícula, el cual se calcula tomando como base el valor de los activos de la empresa y de acuerdo a la tabla de tarifas (Ver Tabla 47)
- e) Cancelar el valor de inscripción, el cual es de \$39.000.00 sin importar el monto de activos
- f) Cancelar el valor del impuesto de constitución para la gobernación, el cual corresponde al 0.7% sobre el valor de los activos.

¹² Información proporcionada por la Cámara de Comercio de Dosquebradas, Octubre del año 2017.

Tabla 47. Tarifas Registro Mercantil Año 2017.

CONFECAMARAS					
TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL					
AÑO 2017					
<p>El Gobierno Nacional, mediante el artículo 2.2.2.46.1.2. del Decreto 1074 de 2015 estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio.</p> <p>La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los siguientes derechos liquidados de acuerdo al monto de sus activos:</p>					
RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En salarios mínimos		En pesos		% S.M.M.L.V	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	2	.0	1.475.434	5,24	39.000
2	4	1.475.434	2.950.868	7,34	54.000
4	5	2.950.868	3.688.585	9,79	72.000
5	7	3.688.585	5.164.019	10,84	80.000
7	9	5.164.019	6.639.453	12,94	95.000
9	11	6.639.453	8.114.887	14,68	108.000
11	12	8.114.887	8.852.604	16,08	119.000
12	14	8.852.604	10.328.038	17,83	132.000
14	16	10.328.038	11.803.472	20,28	150.000
16	18	11.803.472	13.278.906	22,38	165.000
18	19	13.278.906	14.016.623	23,78	175.000
19	21	14.016.623	15.492.057	25,52	188.000
21	23	15.492.057	16.967.491	26,92	199.000
23	25	16.967.491	18.442.925	28,67	212.000
25	26	18.442.925	19.180.642	30,77	227.000
26	28	19.180.642	20.656.076	31,82	235.000
28	30	20.656.076	22.131.510	33,57	248.000
30	31	22.131.510	22.869.227	35,66	263.000
31	33	22.869.227	24.344.661	37,41	276.000
33	35	24.344.661	25.820.095	38,81	286.000
35	52	25.820.095	38.361.284	45,45	335.000
52	70	38.361.284	51.640.190	54,54	402.000
70	87	51.640.190	64.181.379	63,99	472.000
87	105	64.181.379	77.460.285	73,43	542.000
105	123	77.460.285	90.739.191	83,57	617.000
123	140	90.739.191	103.280.380	93,01	686.000
140	158	103.280.380	116.559.286	103,15	761.000
158	175	116.559.286	129.100.475	113,29	836.000
175	192	129.100.475	141.641.664	131,47	970.000
192	210	141.641.664	154.920.570	133,92	988.000
210	228	154.920.570	168.199.476	136,36	1.006.000
228	245	168.199.476	180.740.665	138,81	1.024.000
245	262	180.740.665	193.281.854	141,61	1.045.000
262	280	193.281.854	206.560.760	143,71	1.060.000
280	297	206.560.760	219.101.949	146,50	1.081.000
297	316	219.101.949	233.118.572	148,95	1.099.000
316	332	233.118.572	244.922.044	151,05	1.114.000
332	350	244.922.044	258.200.950	154,20	1.138.000

Fuente. Cámara de Comercio de Dosquebradas

3.1.2.2. Normatividad. Para dar marcha a la empresa, es preciso también tener en cuenta una serie de normas o leyes de diferente orden, que dan soporte legal y regulan la organización; a nivel mercantil, laboral y tributario.

Es así que, toda empresa en el marco legal, está reglamentada o controlada por diferentes entes a nivel local, regional o nacional, que regulan y vigilan el funcionamiento de la misma y su operatividad. Entre las entidades que en general realizan esta labor, se encuentran las Cámaras de Comercio, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Centro Administrativo Municipal (CAM), Alcaldías, Gobernaciones, Ministerio de Trabajo y la Superintendencia de Industria y Comercio.

A nivel mercantil, es importante que la empresa este tenga todos los documentos en regla básicamente con la Cámara de Comercio de la ciudad y se sigan todas las exigencias e instrucciones de la misma, con el fin que la compañía tenga su registro mercantil y pueda llevar a cabo su actividad de manera normal y legal.

Por su parte a nivel laboral, es preciso que la empresa siga todos los reglamentos estipulados en el Código Sustantivo del Trabajo, para no ir de detrimento de los derechos de los empleados, y conocer también con ellos los deberes de los mismos para con la empresa. Es preciso también, tener bien definido y estipulado el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, con el fin que todas las normas y especificaciones para los funcionarios, sean claras y reconocidas por todos los empleados.

Finalmente en el aspecto tributario, la empresa debe tener muy claro los deberes que tiene para con el Estado y sus diferentes entidades, es decir, los tributos o impuestos que tiene la obligación de cancelar. Es preciso que la compañía propenda por cumplir a cabalidad con estos compromisos y dentro de los tiempos definidos, para no verse afectada en cierto caso por sanciones económicas o de otros tipos,

como la clausura del establecimiento o sanciones excarcelables, en casos un poco más extremos. A nivel tributario, los entes que principalmente regulan los impuestos son el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), y el Centro Administrativo Municipal (CAM), éste último para los impuestos locales.

Con el fin de soportar de manera normativa un poco más, lo enunciado con anterioridad, en cuanto las obligaciones de la empresa, a continuación se anunciarán algunas leyes y resoluciones, que cobijan a las organizaciones en el marco legal¹³.

- Ley 9 de 1979: En esta se reglamenta la protección al medio ambiente, y se dictan las normas generales referentes al control sanitario del uso del agua, los desecho de residuos líquidos y sólidos, emisiones atmosféricas, entre otras. Así mismo reglamenta la gestión de Salud Ocupacional dentro de las organizaciones, que tiene como finalidad proteger la salud e integridad de los funcionarios, controlando y mitigando los focos de daño y riesgo latentes.
- Resolución 2400 de 1979: Dicha Resolución contempla la normatividad exigida para mantener la salud e integridad física y mental de los empleados dentro de los establecimientos de trabajo; logrando con ello las mejores condiciones posibles para llevar a cabo sus labores. También define las obligaciones de los empleados y empleadores, en materia de higiene y salud ocupacional. Así mismo, la presente reglamentación se complementa con la puesta en marcha de la Resolución 2013 de 1986, en la cual se estipula la creación de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, con el fin justamente que dentro de las empresas halla una agrupación encargada de velar por el cumplimiento de la

¹³ Guía LEGIS para la pequeña empresa año 2000. Santa fe de Bogotá: LEGIS EDITORES S. A. 2000.

norma, y por los derechos de los empleados en este aspecto de seguridad e higiene en el trabajo.

- Ley 100 de 1993: A través de esta ley, se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual busca proteger los derechos de las personas para obtener calidad de vida, y garantizar las prestaciones de salud y económicas a los empleados de una organización. También, se reglamenta el Sistema General de Pensiones, el Régimen de Ahorro Individual, el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Ley 789 de 2002: En la presente Ley, se define el Sistema de Protección Social, el cual pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, protegiendo el derecho a la salud, la pensión y al trabajo; garantizando a los empleados un ingreso por su labor y acceso a los servicios básicos de salud. Adicionalmente se constituye a través de esta ley, el Fondo de Protección Social, con el propósito de financiar programas sociales que el Gobierno determine que son prioridad; así como también se reglamenta el Régimen de Subsidio al Empleo, el Régimen de Protección al Desempleado y el Régimen de Organización de las Cajas de Compensación Familiar.
- Ley 1010 de 2006: A través de la presente reglamentación, se pretende controlar y sancionar el acoso laboral dentro de las organizaciones y todo tipo de hostigamientos que de las labores de un cargo se desprenden. En la ley mencionada se propende por la protección de los derechos de los empleados en su ambiente de trabajo, derechos como la libertad, la intimidad, la honra y la justicia. Allí también se define puntualmente dentro del marco legal, qué se considera como acoso laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral; y las diferentes conductas que constituyen o no, el acoso laboral.

Por otro lado, para la actividad económica en la cual está enmarcada la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., existe una normatividad especial que regula las operaciones de este tipo de empresas. Dicha norma es la Ley 1369 de 2009, por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales y de mensajería, decretado por el Congreso de la República.

En la ley antes mencionada, se definen entre otras, los tipos de servicios postales y de mensajería legalmente constituidos, los requisitos para ser operador, el régimen de tarifas de la operación, los derechos y deberes de los usuarios, y el régimen sancionatorio para el servicio. Por otro lado también se especifican las autoridades que regulan, controlan y vigilan el servicio, tales como: el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) y Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

3.2. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

3.2.1. Misión. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., busca brindar una solución confiable, ágil y segura a las empresas pequeñas y medianas, en la realización de sus diligencias; poniendo a su disposición un personal comprometido y enfocado en satisfacer sus necesidades.

3.2.2. Visión. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. para el año 2022, espera obtener una participación del 20% en el mercado de mensajería y diligencias, gracias a la prestación de un servicio confiable, ágil y seguro, y al reconocimiento de las empresas pequeñas y medianas de la región.

3.2.3. Valores. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., desea caracterizarse frente a sus funcionarios, clientes y competencia, por las cualidades que le imprimen un sello propio y le hacen diferenciarse en su entorno.

Siendo así, para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., sus Valores Corporativos son:

- Comunicación asertiva. La empresa quiere caracterizarse por tener una comunicación adecuada con funcionarios y clientes; toda vez que de ello depende en gran medida el éxito del servicio y la fidelización del cliente. El desarrollar una comunicación asertiva, provoca también la disminución de errores y el aprovechamiento de los recursos.
- Pasión. A través de este valor, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., busca que todos sus funcionarios sean apasionados y entusiastas al realizar su trabajo, que siempre tengan una sonrisa en sus rostros y se les note que les gusta lo que hacen, que se encuentran empoderados de su empresa, y que conocen y aportan para conseguir las metas propuestas.
- Confianza. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., desea ganarse la confianza de los clientes, a través de un servicio ágil, seguro y oportuno. Se busca que los clientes tengan la tranquilidad que sus diligencias están en manos de profesionales y que llevarán todos sus trámites a feliz término.
- Disciplina. Es de gran importancia para la empresa, ser ordenada y metódica en la realización de sus actividades y procesos, y llevar a cabo buenas prácticas laborales, para hacer las cosas cada vez mejor y de manera más sencilla. El ser disciplinado conlleva a que se optimicen recursos y se logren de mejor forma las metas proyectadas.
- Responsabilidad. La empresa quiere caracterizarse por desarrollar responsabilidad a todo nivel, es decir, responsabilidad ambiental, social, con clientes y colaboradores. Esto lleva a la organización a tomar decisiones

correctas y conscientes, y a ser consecuente con los compromisos adquiridos y con el cumplimiento de las promesas realizadas.

3.2.4. Principios. Se puede decir que un Principio Corporativo, hace referencia a las reglas o creencias que direccionan a una organización; y que si se es fiel al cumplimiento de las mismas, se facilita el cumplimiento de la visión y los propósitos. Es así que los principios para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. son:

- Compromiso en el servicio. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se encuentra comprometido con el hecho de ofrecer a los clientes un servicio de calidad, siendo amables, respetuosos y diligentes a la hora de atender todas las solicitudes de los mismos. Crear una cultura dentro de la compañía en la cual todos los funcionarios se orienten a satisfacer las necesidades de los usuarios, y con ello también lograr su fidelización.
- Desarrollo y bienestar del Recurso Humano. La mejor manera de lograr el éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, es contar con personal comprometido y empoderado por la empresa; es por ello que una de las premisas para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es propender por el desarrollo y mejoramiento de las condiciones laborales y personales de los funcionarios, y velar por su crecimiento profesional e integral.
- Mejora continua. Para la empresa es importante mantener siempre una cultura de innovación y cambio, pensando siempre que los procesos y actividades se pueden hacer cada vez mejor y son susceptibles al mejoramiento. Con esto se busca romper paradigmas y estar un paso más delante de la competencia y del mercado.
- Trabajo en equipo. El trabajo en equipo se convierte en una de las normas más relevantes para direccionar la organización, pues para el buen funcionamiento de la misma, es necesario un trabajo mancomunado para el logro de los objetivos.

Es natural que la labor de un grupo de personas que tienen una visión compartida, logre mayores recompensas; que el trabajo individual de sólo uno de sus miembros.

- Superar al cliente. Este principio corporativo para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., representa el superar siempre las expectativas de los clientes y el agregar valor al momento de prestar el. El compromiso del equipo de trabajo, es dar siempre el 110% en su labor, para conseguir usuarios sorprendidos y aumentar naturalmente su fidelidad para con la empresa.

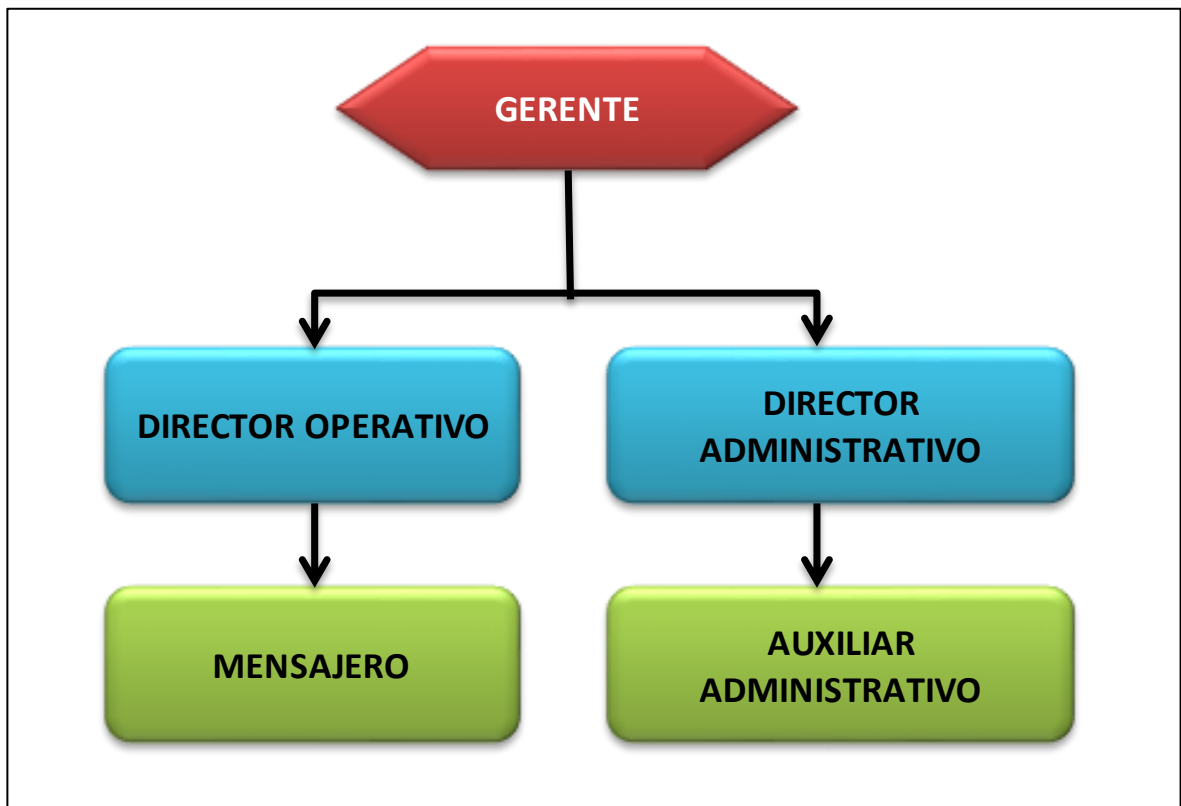
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1. Personal requerido. En numerales anteriores, se establecía que para lograr determinada participación en el mercado, se contarían con un total de cinco (5) mensajeros para el año base (2017); así mismo la estructura de personal de la empresa, se completaría con un Gerente, un Director Operativo, un Director Administrativo y una Auxiliar Administrativa.

A su vez, la empresa se encuentra en general constituida por dos áreas, una la de Prestación del Servicio u Operativa, y otra área de Administración y Ventas. Los Mensajeros y el Director Operativo, hacen parte del área de Prestación de Servicios, y por su parte el Gerente y el Director Administrativo, se encuentran dentro del área de Administración y Ventas. En cuanto a la Auxiliar Administrativa, ella hace parte de las dos áreas mencionadas de acuerdo a las funciones diversas que realiza, en diferentes proporciones que se precisan en la Tabla 55. Se pretende que con este grupo de funcionarios, se pueda cumplir la demanda proyectada y prestar el servicio de manera óptima.

3.3.2. Organigrama. Seguidamente se presenta la Figura 3, en la cual se muestra la estructura organizacional de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

Figura 3. Organigrama de actividades



Fuente: Elaboración propia.

La empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se encuentra en general constituida por tres áreas de trabajo, contempladas de la siguiente forma:

- Gerencia: En ésta área se encuentran el Gerente.
- Área administrativa: En esta área se encuentran laborando el Director y el Auxiliar Administrativo

- Área operativa o de servicios: En esta sección, se encuentran los Mensajeros y el Director Operativo.

Nota: En los Anexos C y D, se presentan el Manual de Diseño de Cargos y el Manual de Funciones para la empresa.

3.3.3. Mapa de Procesos. Enseguida se presenta el Mapa de Procesos diseñado para la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., donde se plasman los procesos a seguir en cada Departamento para el óptimo funcionamiento de la compañía.

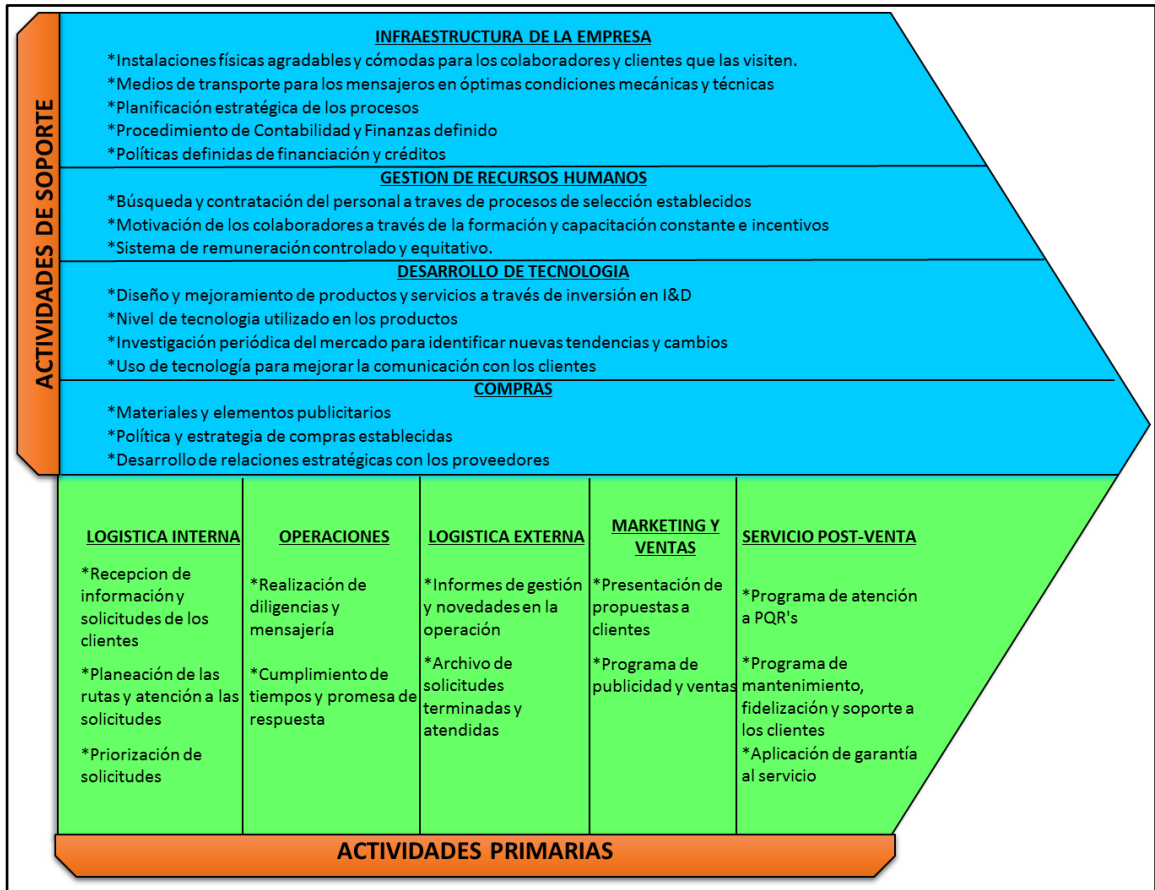
Figura 4. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

3.3.4. Cadena de Valor. A continuación se enseña la Cadena de Valor para la empresa, indicando las actividades primarias y secundarias que se llevan a cabo dentro de la operación de la misma.

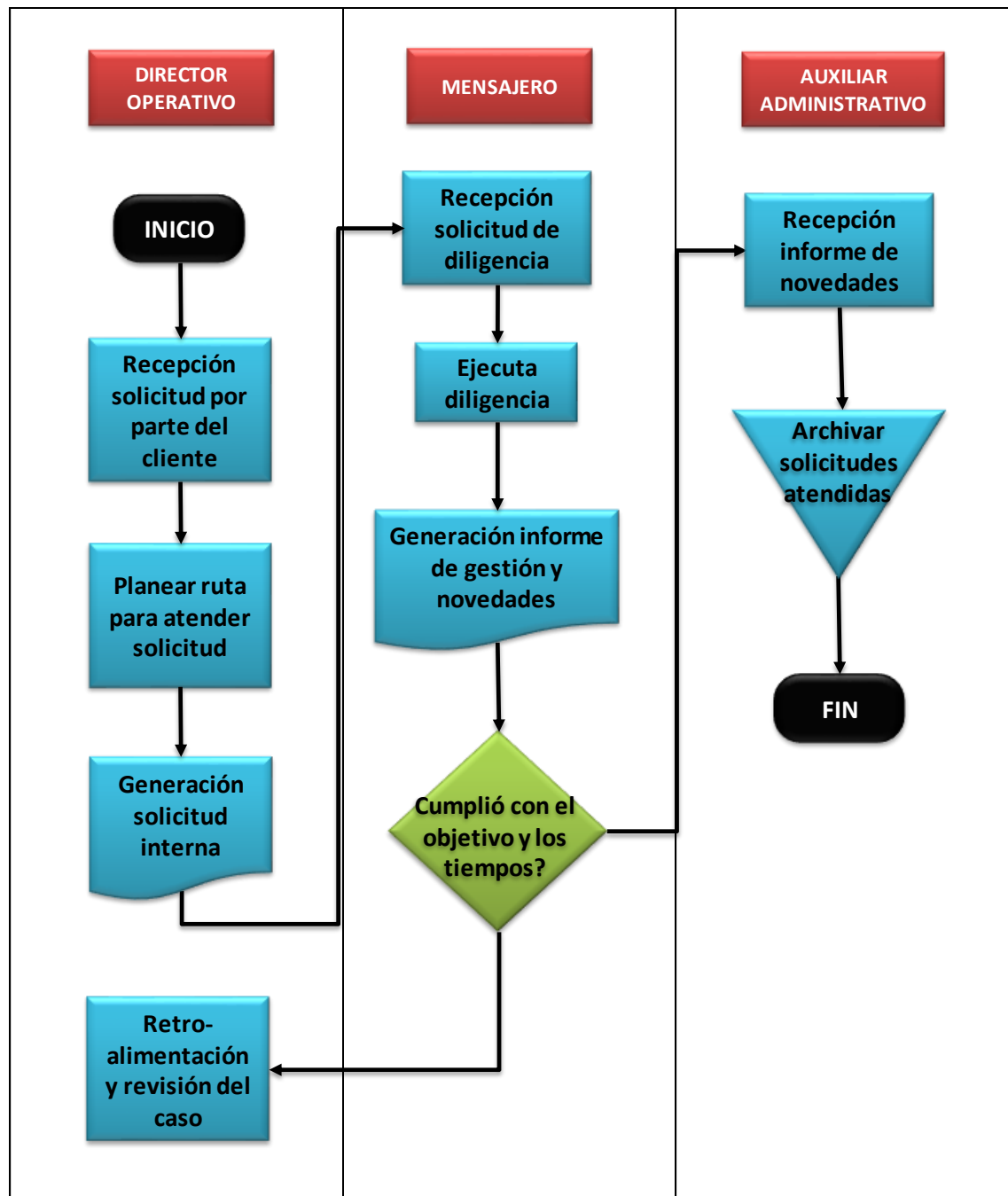
Figura 5. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. Diagrama de Flujo. Tomando como base el proceso operativo que sigue la empresa para prestar el servicio de diligencias y mensajería, se enseña el Diagrama de Flujo con cada una de las actividades y tareas a llevar a cabo.

Figura 6. Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

3.4. CONCLUSIONES ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El hecho de constituir una empresa de manera formal y legal, siguiendo toda la normatividad y leyes que las regulan, da un parte de tranquilidad para la operación de la misma, y genera también en los funcionarios y clientes, mayor credibilidad y tranquilidad para con sus derechos y deberes.

Al estructurar la filosofía organizacional de la empresa, se pudo evidenciar que la misma, tiene un compromiso sólido con los clientes y el bienestar de los funcionarios; con unos valores y principios claros, que direccionan la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, Misión y Visión.

Observando la estructura organizacional de la empresa, se puede visualizar que la cantidad de empleados y los cargos diseñados para la misma, podrán soportar toda la operación de la empresa, toda vez que tendrían claras sus labores y actividades a desarrollar, y los procesos misionales, estratégicos y de soporte, que le brindan una visión clara de sus cargos y su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, es imperativo el hecho que se potencialicen las ventajas competitivas que se plantean para la compañía, toda vez que son éstas, las que justamente crearan diferencia en el sector que es altamente competitivo, y lo que generará que se logre una diferenciación importante frente a los cliente, y a su vez se logre el cumplimiento de la Visión establecida.

4. ESTUDIO FINANCIERO

El Estudio Financiero del proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se encuentra estructurado por todos los presupuestos diseñados para la misma (presupuesto de ventas, cartera, mano de obra, costos, gastos, entre otros), los estados financieros (Balance General, Estado de resultados, flujo de caja), y finalmente está conformado por la evaluación de factibilidad del proyecto.

A continuación se realiza el desarrollo de todos los puntos anteriormente descritos.

4.1. ESTRUCTURA FINANCIERA

4.1.1. Presupuesto de Ventas y Política de Cartera.

4.1.1.1. Presupuesto de Ventas. El presupuesto de ventas consiste, en la cantidad de dinero que percibirá la empresa por la prestación del servicio, en los diferentes periodos analizados. Éste se haya como el producto entre el precio por diligencia definido por la empresa (Numeral 1.5.2.4), y el presupuesto de la cantidad de diligencias a realizar en el mismo periodo de tiempo (Numeral 2.1.3).

En la siguiente Tabla se enseña entonces el presupuesto de ventas para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

Tabla 48. Presupuesto de ventas.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto de Ventas
(Cifras en pesos)

	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	165.000.000	226.800.000	302.400.000	393.600.000	502.200.000	636.000.000

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. Política de Cartera. Al desarrollar la política de cartera para la empresa, se puede visualizar cómo ingresará a la empresa el dinero producto de las ventas o servicios prestados, es decir, se observa la cantidad de dinero que ingresa de contado, los servicios que se cancelan a crédito y la recaudación del mismo.

En la Tabla 49 se enseña la decisión que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., ha tomado como política de cartera, haciendo el 80% de sus ventas a crédito, y el 20% restante de contado. Se decide tomar un plazo de 15 días para que los clientes cancelen los servicios adquiridos a crédito, tomando como base el resultado a la aplicación del instrumento de recolección de información dirigido a los clientes, puntualmente en el numeral 1.3.4, en el cual se indagaba sobre la preferencia en la forma de pago de los servicios. Las empresas en su mayoría respondieron que preferían pagar sus obligaciones cada 30 días, seguido por el pago quincenal (15 días). A pesar que la mayoría de clientes indicaron la preferencia de pago mensual, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., toma la decisión de recaudar su cartera de manera quincenal (cada 15 días), toda vez que es más sano para su operación y para cubrir con mayor facilidad las obligaciones propias.

Las ventas se tienen programadas hacerlas 80% a crédito, y el 20% restante de contado; esto también se sustenta en las apreciaciones de los clientes expresadas en el análisis del mercado, pues en promedio, entre el 15% y 20% de las empresas, indicaron que pagarían sus diligencias de contado.

Tabla 49. Condiciones para la política de cartera.

Crédito	80%
Contado	20%
Días base	360
Días cartera	15

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las disposiciones definidas con anterioridad, a continuación se enseña el presupuesto de cartera, donde en los periodos de estudio se hace la discriminación de las ventas de contado, crédito, cuentas por cobrar (clientes) y recuperación de cartera.

Tabla 50. Presupuesto de Cartera (Cuentas por Cobrar).

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto de Cartera
(Cifras en pesos)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	226.800.000	302.400.000	393.600.000	502.200.000	636.000.000
Contado	45.360.000	60.480.000	78.720.000	100.440.000	127.200.000
Credito	181.440.000	241.920.000	314.880.000	401.760.000	508.800.000
Recuperación de Cartera	173.880.000	239.400.000	311.840.000	398.140.000	504.340.000
Cientes	7.560.000	10.080.000	13.120.000	16.740.000	21.200.000

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Determinación de Salarios. En este punto del proyecto es preciso estimar los salarios que se van a cancelar a cada uno de los funcionarios que hacen parte de la organización. Como se pudo observar en el Numeral 3.3.2., se presentaba el Organigrama de la empresa, y se definieron los siguientes cargos:

- Gerente
- Director Operativo
- Director Administrativo
- Mensajero
- Auxiliar Administrativo

A continuación se presentará la estimación de los salarios para cada uno de los anteriores cargos. Es preciso tener en cuenta que los salarios se determinaron usando el método de observación del mercado, es decir, comparando los salarios con una organización cuya estructura y características son similares. Es así que se tomó como referencia la empresa Vicma S.A.S.¹⁴, que a pesar que no lleva a cabo la misma actividad del presente proyecto, su estructura y organización se asemeja a la de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. En la siguiente Tabla se enseñan los salarios básicos que tienen determinado para los cargos de la empresa mencionada, y también el salario definido para cada uno de los cargos de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

¹⁴ La empresa Vicma S.A.S., tiene como actividad la realización de prendas de vestir y realización de estampados.

Tabla 51. Estimación Salario Básico

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Comparación Salario Básico Final
(Cifras en pesos)

	Salario Básico Empresa Vicma S.A.S.	Salario Básico asignado para SOLUZIONE
Gerente	2.000.000	2.000.000
Directores	1.500.000	1.500.000
Auxiliar Administrativo	900.000	900.000
Mensajero	737.717	737.717

Fuente. Elaboración propia

Luego de contar con el salario básico de cada uno de los cargos, se debe calcular el salario total incluyendo aportes como la Seguridad Social, los Parafiscales y las Prestaciones Sociales.

Tabla 52. Determinación Salario Total

CANTIDAD FUNCIONARIOS	CARGO	SALARIO BASE / MES	AUX. DE TRANSPORTE	SEGURIDAD SOCIAL			PARAFISCALES			PRESTACIONES SOCIALES				DOTACIÓN	SUELDO MES / FUNCIONARIO	SUELDO MES / TOTAL FUNCIONARIOS	V/R TOTAL ANUAL
				SALUD (8,5%)	PENSIONES (12%)	ARL	CAJA DE COMP. (4%)	ICBF (3%)	SENA (2%)	PRIMA (8%)	CESANTIAS (8%)	INT. CESANTIAS (12%)	VACACIONES (4%)				
1	Gerente	2.000.000	-	170.000	240.000	10.440	80.000	60.000	40.000	166.600	166.600	19.992	83.400	-	3.037.032	3.037.032	36.444.384
1	Director Operativo	1.500.000	-	127.500	180.000	7.830	60.000	45.000	30.000	124.950	124.950	14.994	62.550	-	2.277.774	2.277.774	27.333.288
1	Director Administrativo	1.500.000	-	127.500	180.000	7.830	60.000	45.000	30.000	124.950	124.950	14.994	62.550	-	2.277.774	2.277.774	27.333.288
1	Auxiliar Administrativo	900.000	83.140	76.500	108.000	4.698	36.000	27.000	18.000	81.896	81.896	9.827	37.530	25.000	1.489.487	1.489.487	17.873.839
5	Mensajero	737.717	83.140	62.706	88.526	32.091	29.509	22.132	14.754	68.377	68.377	8.205	30.763	25.000	1.271.297	6.356.485	76.277.824
9		6.637.717	166.280	564.206	796.526	62.889	265.509	199.132	132.754	566.773	566.773	68.013	276.793	50.000	10.353.364	15.438.552	185.262.623

Fuente. Elaboración propia

Es preciso tener en cuenta, que para la estimación de la ARL se tomó un Riesgo No. 4 (indicador de 4.35%) para el cargo de mensajero, y para los demás cargos un Riego No. 1 (indicador de 0.522%)

La dotación se pagará en los meses de Abril, Agosto y Diciembre, y tendrá un valor de \$100.000 por mes indicado.

4.1.3. Mano de Obra. Seguidamente se presenta la Tabla 53, donde se muestra cada uno de los cargos requeridos por SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., con el salario correspondiente a cada uno de estos y proyectado en los periodos de estudio.

Tabla 53. Presupuesto Mano de Obra Total

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Mano de Obra Total
(Cifras en pesos)

Cargo	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente	36.444.384	38.266.603	40.179.933	42.188.930	44.298.377	46.513.295
Director Operativo	27.333.288	28.699.952	30.134.950	31.641.698	33.223.782	34.884.972
Director Administrativo	27.333.288	28.699.952	30.134.950	31.641.698	33.223.782	34.884.972
Auxiliar Administrativo	17.873.839	18.767.531	19.705.908	20.691.203	21.725.763	22.812.051
Mensajero	76.277.824	80.091.715	84.096.301	88.301.116	92.716.172	97.351.980
Total	185.262.623	194.525.754	204.252.042	214.464.644	225.187.876	236.447.270

Fuente. Elaboración propia

Para realizar la proyección de la mano de obra anterior año tras año, se toma un estimado que los salarios aumentarán un 5% cada año¹⁵.

Enseguida se enseñan todos los cargos con sus respectivos salarios, ubicados por el área o departamento al cual pertenecen.

4.1.3.1. Mano de Obra Directa (MOD). La Mano de Obra Directa para la empresa, es la referente a los empleados que llevan a cabo el servicio, para el caso del presente proyecto, este ítem está representado por los mensajeros de la compañía.

Enseguida, se enseña la proyección de la Mano de Obra Directa para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

¹⁵ Para la proyección se tiene en cuenta el IPC de Mayo del año 2017, que es igual al 4,37%, no obstante se estimó un 5% para realizar las proyecciones.

Tabla 54. Presupuesto Mano de Obra Directa (MOD)

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Mano de Obra Directa (MOD)
(Cifras en pesos)

Cargo	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mensajero	76.277.824	80.091.715	84.096.301	88.301.116	92.716.172	97.351.980
Total	76.277.824	80.091.715	84.096.301	88.301.116	92.716.172	97.351.980

Fuente. Elaboración propia

Es preciso tener en cuenta, que para realizar la proyección de la MOD, se debe considerar que año tras año, la cantidad de mensajeros aumenta en uno (1), y adicional a ello, el salario de cada mensajero, incrementa cada periodo en un 5%.

4.1.3.2. Mano de Obra Indirecta (MOI). Para este caso, la Mano de Obra Indirecta estaría constituida por dos cargos, uno el Director Operativo, y el otro por el Auxiliar Administrativo. Los cargos mencionados hacen parte de este rubro, toda vez que ambos funcionarios llevan a cabo labores operativas, como el caso de la recepción y registro de las solicitudes de los clientes, planificación de rutas, atención a usuarios y seguimiento a los mismos.

Como se mencionó anteriormente, el Auxiliar Administrativo, desempeñará algunas labores que hacen parte de la MOI, pero naturalmente por su naturaleza y según el Manual de Funciones (Ver Anexo D), la mayor parte de sus funciones tienen que ver con el apoyo al Gerente y la parte Administrativa; es por esto que, el salario de este cargo, es preciso dividirlo en las dos áreas, dependiendo de la cantidad de funciones que desempeña, un porcentaje haría parte de la MOI y la demás, haría parte de la Mano de Obra Administrativa. El porcentaje asignado de este cargo para cada área se presenta a continuación:

Tabla 55. División porcentual del cargo Asistente de Gerencia.

División del cargo		
Cargo	MOI	Administración y ventas
Auxiliar Administrativo	30%	70%

Fuente. Elaboración propia

De esta forma, se presenta la proyección de la Mano de Obra Indirecta para el proyecto.

Tabla 56. Proyección Mano de Obra indirecta (MOI)

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Mano de Obra Indirecta (MOI)
(Cifras en pesos)

Cargo	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Director Operativo	27.333.288	28.699.952	30.134.950	31.641.698	33.223.782	34.884.972
Auxiliar Administrativo	5.362.152	5.630.259	5.911.772	6.207.361	6.517.729	6.843.615
Total	32.695.440	34.330.212	36.046.722	37.849.058	39.741.511	41.728.587

Fuente. Elaboración propia

4.1.3.3. Mano de Obra Administrativa. Hacen parte de esta mano de obra, los cargos: Gerente, Director Administrativo y Auxiliar Administrativo (en una proporción según el punto anterior). Los funcionarios aquí citados, se encargan de toda la gestión administrativa, financiera, legal y de dirección.

Enseguida se enseña la Tabla 57, con la proyección de la mano de obra Administrativa de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

Tabla 57. Proyección Mano de Obra Administrativa.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Mano de Obra Administrativa
(Cifras en pesos)

Cargo	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente	36.444.384	38.266.603	40.179.933	42.188.930	44.298.377	46.513.295
Director Administrativo	27.333.288	28.699.952	30.134.950	31.641.698	33.223.782	34.884.972
Auxiliar Administrativo	12.511.687	13.137.272	13.794.135	14.483.842	15.208.034	15.968.436
Total	76.289.359	80.103.827	84.109.019	88.314.470	92.730.193	97.366.703

Fuente. Elaboración propia

4.1.4. Otros Costos y Gastos. Corresponden a todas las demás salidas de dinero que se deben asumir para el normal funcionamiento de la empresa, y que apoyan la operatividad de la misma.

Con base en lo anterior, enseguida se muestra los ítems por los cuales están constituidos los demás costos y gastos de la compañía.

Tabla 58. Otros Costos y Gastos del Proyecto.

Otros Costos y Gastos
Arriendo
Servicios públicos
Papelería
Gastos preoperativos y de puesta en marcha
Plan celular
Teléfono e Internet
Manutención Motocicletas
Mantenimiento Equipos de cómputo
Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental
Impermeable de mensajeros
Honorarios Contador
Publicidad

Fuente. Elaboración propia

4.1.4.1. Descripción Otros Costos y Gastos. Los Costos y Gastos de la empresa son utilizados en general por todos los funcionarios de la misma, y para la generación más adelante de los estados financieros, se debe precisar qué porcentaje de los Costos y Gastos, son usados directamente para la prestación del servicio (Costos), y que parte son usados para la administración de la compañía (Gastos). Por ello a continuación se realiza la distribución porcentual de los Costos y Gastos, distribuidos en Gastos de Administración y Ventas, y en Costos de Prestación de Servicios.

Tabla 59. Distribución Porcentual de los Costos y Gastos.

Otros Costos	Distribución	
	Gastos de Administración y Ventas	Costos de Prestación de Servicio
Arriendo	100%	0%
Servicios públicos	80%	20%
Papelería	80%	20%
Gastos preoperativos y de puesta en marcha	100%	0%
Plan celular	10%	90%
Teléfono e Internet	90%	10%
Manutención Motocicletas	0%	100%
Mantenimiento Equipos de cómputo	70%	30%
Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental	80%	20%
Impermeable de mensajeros	0%	100%
Honorarios Contador	100%	0%
Publicidad	100%	0%

Fuente. Elaboración propia

A continuación se explican el motivo de la división porcentual que se hizo anteriormente a todos los costos y gastos.

- Arriendo: Para la empresa, el arriendo es cargado en el 100% a los gastos de administración y ventas, toda vez que la prestación del servicio que hacen los mensajeros, naturalmente se lleva a cabo fuera de las instalaciones de la misma.
- Servicios públicos: La división porcentual de este rubro, será de 80% para los gastos, y el 20% restante para los Costos, debido que el mayor uso de las instalaciones de la empresa y sus recursos, se dará por parte de los funcionarios que hacen parte del área administrativa, como el Gerente, Directores y Auxiliar.
- Papelería: Tanto el Gerente y como el Director Administrativo, a causa de sus labores de registro, planeación y control, requieren en mayor proporción de la papelería, que los Mensajeros, quienes se prevé, la utilizarán para registrar

direcciones y otros datos concernientes a la prestación del servicio. Por tales razones, el 80% del concepto se halla en gastos y el 20% restantes en costos.

- Gastos pre-operativos y de puesta en marcha: Estos gastos son los concernientes a las diligencias y documentación legal que se debe llevar a cabo para la constitución de la empresa, diligencias frente a Cámara de Comercio, entidades Gubernamentales y demás. Estos gastos se asignarían en un 100% al área de Administración y Ventas, toda vez que es desde allí que se harían todos los trámites pertinentes de la constitución de la compañía.
- Plan celular: Los funcionarios a los cuales se les asignará plan de celular, serán los mensajeros y la Auxiliar Administrativa; es ese orden de ideas, el mayor consumo de este costo sería para los mensajeros, por ello al área de prestación de servicios, se le asigna un porcentaje del 90%, y lo demás se asigna como gastos al área de administración y ventas.
- Teléfono e Internet: En este caso, el 90% será asignado como gasto al área de administración y ventas, toda vez que serán el Gerente, Directores y Auxiliar, quien harán mayor uso de estos elementos.
- Manutención de motocicletas: Como se observa en la Tabla 59, dado que para la realización del servicio es necesario el uso de las motocicletas, el 100% del concepto incurre en los costos. Como consecuencia del servicio, las motocicletas requieren mantenimiento, cambio de aceite, gasolina y repuestos; por ello se dará este auxilio a los mensajeros.
- Mantenimiento equipos de cómputo: Dado que dentro de la empresa se tendrá a disposición cinco (5) equipos de cómputo, para los cargos del Gerente, los dos Directores, el Auxiliar Administrativo y el Contador o Revisor Fiscal; se realiza la

distribución del mantenimiento de estos equipos dependiendo del área a los cuales pertenece cada cargo. En ese orden de ideas el mantenimiento de los equipos de cómputo quedaría en un 70% para los Gastos de Administración y Venta, y de un 30% para los costos de Prestación de Servicios.

- **Mantenimiento Locativo y Estrategia Ambiental:** Este rubro corresponde al mantenimiento general que se realice a las instalaciones de la empresa, y a la puesta en marcha de las estrategias ambientales que se mencionarán en el Numeral 5.3. El 80% del total del monto por este concepto se recarga a gastos, dado que la mayor parte del tiempo todos los espacios y recursos de la oficina serán usados por el Gerente y Directores.
- **Impermeables de los mensajeros:** Además de la dotación de ley que se debe dar a los funcionarios, para el caso a los Mensajeros se les dará un traje impermeable de manera anual. Naturalmente como este elemento sólo lo usarán los mensajeros, este rubro se cargará a los Costos de Prestación de servicio en su totalidad.
- **Honorarios Contador:** El Contador para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., será contratado externamente por prestación de servicios, y de acuerdo a sus labores, este rubro es asignado en su totalidad al área de administración y ventas.
- **Publicidad:** La Publicidad de la empresa, será asumida en su totalidad por el área de administración y ventas, toda vez que por su parte los mensajeros no intervienen de ninguna manera en la gestión y ejecución de la publicidad para la organización.

Nota: En el Anexo E, se indican todas las cotizaciones y características de los costos y gastos referenciados con anterioridad.

Tomando como base los costos y gastos, su distribución y cotizaciones, enseguida se presenta la proyección a 5 años de estos elementos. Para la proyección se tiene en cuenta un IPC de 4.37% (IPC mes de Mayo del año 2017); sin embargo la empresa toma la decisión de aumentar los precios un 5% cada año.

Tabla 60. Proyección de Otros Costos y Gastos

SOLUZONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Otros Costos y Gastos
 (Cifras en pesos)

Costos y Gastos	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Arriendo	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468	13.783.841
Servicios públicos	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215	3.063.076	3.216.230
Papelería	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753	638.141
Gtos preoperativos y de puesta en marcha	337.200	354.060				
Plan celular	6.788.304	8.315.672	9.978.807	11.787.466	13.752.043	15.883.610
Teléfono e Internet	1.558.800	1.636.740	1.718.577	1.804.506	1.894.731	1.989.468
Manutención Motocicletas	3.480.000	3.654.000	3.836.700	4.028.535	4.229.962	4.441.460
Mantenimiento Equipos de cómputo	190.000	199.500	209.475	219.949	230.946	242.493
Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304	765.769
Impermeable de mensajeros	252.000	317.520	370.440	423.360	476.280	529.200
Honorarios Contador	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126	5.360.383
Publicidad	183.000	192.150	201.758	211.845	222.438	233.560
Total	31.409.304	34.220.642	36.844.306	40.030.638	43.439.126	47.084.153

Fuente. Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 60, los gastos pre-operativos y de puesta en marcha, son un único valor que se cancela al inicio de la operación de la empresa.

4.1.4.2. Otros Costos de Prestación de Servicios. A continuación se enseña la proyección de los Costos de Prestación de Servicio, tomando como base la distribución porcentual de los mismos en la Tabla 59 y el total de Costos y Gastos de la empresa (Tabla 60).

Tabla 61. Proyección Costos Prestación de Servicios

SOLUZONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Costos Prestación de Servicio
 (Cifras en pesos)

Costos y Gastos	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Servicios públicos	504.000	529.200	555.660	583.443	612.615	643.246
Papelería	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551	127.628
Plan celular	6.109.474	7.484.105	8.980.926	10.608.719	12.376.839	14.295.249
Teléfono e Internet	155.880	163.674	171.858	180.451	189.473	198.947
Manutención Motocicletas	3.480.000	3.654.000	3.836.700	4.028.535	4.229.962	4.441.460
Mantenimiento Equipos de cómputo	57.000	59.850	62.843	65.985	69.284	72.748
Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154
Impermeable de mensajeros	252.000	317.520	370.440	423.360	476.280	529.200
Total	10.778.354	12.439.349	14.220.976	16.145.170	18.221.864	20.461.631

Fuente. Elaboración propia

4.1.4.3. Otros Gastos de Administración y Ventas. Enseguida se enseña la distribución de los gastos de administración y ventas, producto de la aplicación del porcentaje asignado para cada ítem en la Tabla 59, sobre el total de Costos y Gastos.

Tabla 62. Proyección Gastos de Administración y Ventas

SOLUZONE DILIGENCIAS S.A.S.
Presupuesto Gastos de Administración y Ventas
 (Cifras en pesos)

Costos y Gastos	Año base 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Arriendo	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468	13.783.841
Servicios públicos	2.016.000	2.116.800	2.222.640	2.333.772	2.450.461	2.572.984
Papelería	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203	510.513
Gtos preoperativos y de puesta en marcha	337.200	354.060	-	-	-	-
Plan celular	678.830	831.567	997.881	1.178.747	1.375.204	1.588.361
Teléfono e Internet	1.402.920	1.473.066	1.546.719	1.624.055	1.705.258	1.790.521
Mantenimiento Equipos de cómputo	133.000	139.650	146.633	153.964	161.662	169.745
Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443	612.615
Honorarios Contador	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126	5.360.383
Publicidad	183.000	192.150	201.758	211.845	222.438	233.560
Total	20.630.950	21.781.293	22.623.330	23.885.468	25.217.262	26.622.522

Fuente. Elaboración propia

4.1.5. Presupuesto de Inversiones. Es importante para la empresa conocer el valor de los activos fijos en los cuales debe invertir para iniciar su operación, además

del Capital de Trabajo necesario para tal fin. En este punto se desarrollan estos elementos.

4.1.5.1. Inversiones fijas. En este punto del proyecto, se tienen en cuenta los Activos Fijos que la empresa requiere para llevar a cabo su labor y prestación del servicio. Dado que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es una empresa de servicios, los activos fijos están representados básicamente por equipos de cómputo y comunicación, y muebles y enseres.

A continuación se presenta entonces, la relación de activos fijos para la empresa, y en el Anexo E, de igual forma se enseñan las cotizaciones y demás características de cada activo.

Tabla 63. Inversiones en Activos Fijos

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Inversión en Activos Fijos
(Cifras en pesos)

ACTIVOS	Cantidad	Vr unitario	Vr total
<i>Equipo de cómputo</i>			
Computador	5	1.669.000,00	8.345.000,00
Multifuncional	1	439.900,00	439.900,00
Total Equipo de cómputo			8.784.900,00
<i>Equipo de comunicaciones</i>			
Teléfono	5	64.900,00	324.500,00
Total Equipo de comunicaciones			324.500,00
<i>Muebles y enseres</i>			
Mesa de Juntas	1	790.000,00	790.000,00
Mueble Sala de Espera	1	311.000,00	311.000,00
Archivadores	2	389.900,00	779.800,00
Silla interlocutora	4	54.000,00	216.000,00
Escritorio L Gerente con silla	1	525.000,00	525.000,00
Escritorio sencillo con silla	4	370.000,00	1.480.000,00
Total muebles y enseres			4.101.800,00
Total inversiones en activos			13.211.200,00

Fuente. Elaboración propia

4.1.5.2. Depreciación de Activos Fijos. En la siguiente tabla se muestra la Depreciación realizada a los activos fijos que tendrá la empresa, indicando allí el valor de los activos y los años de depreciación por cada tipo de activo.

Tabla 64. Depreciación de Activos Fijos

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Depreciación de Activos Fijos
(Cifras en pesos)

ACTIVOS	Vr Activos Total	Años Depreciación	Valor Anual Depreciación
<i>Equipo de cómputo</i>			
Computador	8.345.000,00	5	1.669.000,00
Multifuncional	439.900,00	5	87.980,00
Total Equipo de cómputo	8.784.900,00		1.756.980,00
<i>Equipo de comunicaciones</i>			
Teléfono	324.500,00	5	64.900,00
Total Equipo de comunicaciones	324.500,00		64.900,00
<i>Muebles y enseres</i>			
Mesa de Juntas	790.000,00	10	79.000,00
Mueble Sala de Espera	311.000,00	10	31.100,00
Archivadores	779.800,00	10	77.980,00
Silla interlocutora	216.000,00	10	21.600,00
Escritorio L Gerente con silla	525.000,00	10	52.500,00
Escritorio sencillo con silla	1.480.000,00	10	148.000,00
Total muebles y enseres	4.101.800,00		410.180,00
Total inversiones en activos	13.211.200,00	Total Depreciación	2.232.060,00

Fuente. Elaboración propia

Luego de calcular el valor anual de la depreciación en cada uno de los activos, es preciso realizar la proyección de este ítem durante los años objeto de estudio. Esta proyección se muestra en la Tabla 65

Tabla 65. Proyección Depreciación de Activos Fijos

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Proyección Depreciación de Activos Fijos
 (Cifras en pesos)

ACTIVOS	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Equipo de cómputo</i>					
Computador	1.669.000,00	1.669.000,00	1.669.000,00	1.669.000,00	1.669.000,00
Multifuncional	87.980,00	87.980,00	87.980,00	87.980,00	87.980,00
Total Equipo de cómputo	1.756.980,00	1.756.980,00	1.756.980,00	1.756.980,00	1.756.980,00
<i>Equipo de comunicaciones</i>					
Teléfono	64.900,00	64.900,00	64.900,00	64.900,00	64.900,00
Total Equipo de comunicaciones	64.900,00	64.900,00	64.900,00	64.900,00	64.900,00
<i>Muebles y enseres</i>					
Mesa de Juntas	79.000,00	79.000,00	79.000,00	79.000,00	79.000,00
Mueble Sala de Espera	31.100,00	31.100,00	31.100,00	31.100,00	31.100,00
Archivadores	77.980,00	77.980,00	77.980,00	77.980,00	77.980,00
Silla interlocutora	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Escritorio L Gerente con silla	52.500,00	52.500,00	52.500,00	52.500,00	52.500,00
Escritorio sencillo con silla	148.000,00	148.000,00	148.000,00	148.000,00	148.000,00
Total muebles y enseres	410.180,00	410.180,00	410.180,00	410.180,00	410.180,00
Total Depreciación	2.232.060,00	2.232.060,00	2.232.060,00	2.232.060,00	2.232.060,00

Fuente. Elaboración propia

4.1.5.3. Capital de Trabajo e Inversiones. El Capital de Trabajo de una empresa, tiene su fundamento en todos aquellos recursos que requiere para poner en marcha su operación en un periodo determinado de tiempo y utilizado para su financiamiento o apalancamiento. Después del periodo indicado del capital de trabajo, se espera que la empresa sea autosuficiente, es decir, que la actividad de la empresa, pueda cubrir salidas de dinero, como el pago de salarios, costos y gastos.

Con base en lo anterior, es preciso conocer el Capital de Trabajo para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., con el fin de tener previsto el dinero que se debe tener a disposición para llevar a la realidad el proyecto. El capital de trabajo contempla el salario de todos los funcionarios y cada uno de los elementos de los costos y gastos, para el primer año de funcionamiento (2018). Por otro lado se espera que la

empresa sea auto sostenible a partir del sexto mes de operación, por lo cual, se contemplará el capital de trabajo para los cinco (5) primeros meses únicamente.

Tabla 66. Capital de Trabajo Año 2018.

SOLUZONE DILIGENCIAS S.A.S.
Capital de Trabajo
(Cifras en pesos)

Tiempo: 5 meses		
ÍTEM	CONCEPTO	MONTO (\$)
NOMINA	Gerente	15.944.418
	Director Operativo	11.958.314
	Director Administrativo	11.958.314
	Auxiliar Administrativo	7.819.805
	Mensajero	33.371.548
COSTOS Y GASTOS	Arriendo	4.725.000
	Servicios públicos	1.102.500
	Papelería	218.750
	Gastos preoperativos y de puesta en marcha	354.060
	Plan celular	3.464.864
	Teléfono e Internet	681.975
	Manutención Motocicletas	1.522.500
	Mantenimiento Equipos de cómputo	83.125
	Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental	262.500
	Impermeable de mensajeros	317.520
	Honorarios Contador	1.837.500
	Publicidad	192.150
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (5 MESES)		95.814.841

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la Tabla anterior, se puede observar que la empresa en cuanto a capital de trabajo para los primeros cinco (meses) de operación, requiere un total de \$95.814.841.

Por otro lado, con el fin de estimar el total de dinero que la empresa requiere para iniciar sus labores, al Capital de Trabajo calculado con anterioridad, se le debe adicionar el Total de Activos Fijos que la compañía debe adquirir, toda vez que estos activos también son una inversión importante para realizar; con ello se obtiene el total de inversiones que requiere la empresa para la puesta en marcha.

De esta forma, se presenta en la Tabla 67, la integración del Capital de Trabajo y los Activos Fijos de la empresa, que dan como resultado el total de la Inversión requerida.

Tabla 67. Inversión Total.

TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	95.814.841
ACTIVOS FIJOS	13.211.200
TOTAL INVERSION	109.026.041

Fuente. Elaboración propia

Es así, como SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., para entrar en funcionamiento, necesita una inversión de \$109.026.041.

4.1.6. Consideraciones para la Financiación del Proyecto. Una vez se tiene conocimiento del monto que se requiere para poner en marcha la empresa, es

preciso definir de dónde provendrán esos recursos, los cuales pueden ser adquiridos por aportes de capital de socios, un préstamo bancario, o dinero proveniente de ambos; y después de ello, revisar la amortización que tiene la deuda que se adquiriría con una entidad financiera, si fuera el caso.

4.1.6.1. Estructura de Financiación. SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., apalancará el inicio de su operación, combinando recursos de los socios y de entidades financieras por medio de un préstamo bancario. En la Tabla 67, se enseña la estructura de financiación que conformará el total del dinero requerido.

Tabla 68. Estructura de Financiación para la Inversión Total.

Inversión	Monto	
Capital de Trabajo	95.814.841	
Activos Fijos	13.211.200	
Total Inversión	109.026.041	

Financiación	Monto	%
Aportes socios	40.000.000	36,69
Bancos	69.026.041	63,31
Total Inversión	109.026.041	100,00

Fuente. Elaboración propia

Con base en lo anterior, se evidencia que del total de la inversión necesaria, los socios aportarán el 36.69%, facilitando un total de \$40.000.000.00 (para el caso la empresa estará constituida por cuatro socios, cada uno aportará así un total de \$10.000.000). Por otra parte, el dinero restante (\$69.026.041), se obtendrá por medio de un préstamo bancario.

4.1.6.2. Amortización de la Deuda Bancaria. Dado que el 63.31% del total de la inversión, se aportará por medio de un préstamo bancario, es pertinente conocer el valor de la cuota periódica, los intereses pagados y el capital abonado año tras año. Para el caso se hará un préstamo a un plazo de tres (3) años, y a continuación se presentan las tasas que diferentes entidades financieras brindan para una deuda con las características mencionadas, con el fin de definir la más apta para el proyecto. Las tasas corresponden al mes de Diciembre del año 2017.

Tabla 69. Entidades Bancarias y Tasas de Interés.

Entidad Bancaria	Tasa de Interés	
	MV (%)	EA (%)
BBVA	1,9	25,34
Bancolombia	1,7	22,42
Banco Davivienda	1,7	22,42
Banco de Bogota	1,8	23,87

Fuente. Elaboración propia

Realizando un análisis de las tasas ofrecidas y condiciones, la entidad financiera elegida para realizar el préstamo para el proyecto, es el Banco Davivienda, debido a que ofrece el interés más bajo entre todas para el crédito (22.42% E.A).

Una vez se define el Banco en el cual se hará el préstamo, y las condiciones de tasa, se realiza la tabla de amortización, presentada a continuación.

Tabla 70. Amortización de la Deuda.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Amortización a la Deuda
(Cifras en pesos)

No. Cuota	Año	Valor Cuota	Pago Intereses	Abono a la Deuda	Saldo
0					69.026.041
1	2018	34.016.606	15.475.455	18.541.150	50.484.891
2	2019	34.016.606	11.318.579	22.698.027	27.786.864
3	2020	34.016.606	6.229.741	27.786.864	-

Fuente. Elaboración propia

4.1.7. Estados Financieros. Los estados financieros buscan consolidar precisamente toda la información financiera de la empresa, presentándola de manera ordenada y clasificada, para ser posteriormente analizada. Para esto se hace uso del Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.

4.1.7.1. Estado de Resultados. Este estado financiero en particular, muestra la utilidad o pérdida que genera la empresa, luego de incurrir en todos los costos y gastos inherentes a la operación.

Es importante retomar lo mencionado en el Numeral 3.3.1, en cuanto el hecho que la compañía se encuentra dividida en general en dos áreas, una la de Prestación del Servicio, y otra la de Administración y Ventas; toda vez que al primer departamento, se asignan todos los Costos del proyecto, y en el segundo los Gastos del mismo; esto es importante tenerlo presente, para generar el Estado de Resultados de manera adecuada.

Tabla 71. Estado de Resultados.

SOLUCIONE DILIGENCIAS S.A.S.
PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en pesos)

ÍTEM	Años de proyección				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	226.800.000	302.400.000	393.600.000	502.200.000	636.000.000
(-) Costo de prestación de servicios					
MOD Prestación de servicios	80.091.715	84.096.301	88.301.116	92.716.172	97.351.980
CIF					
MOI Prestación de servicios	34.330.212	36.046.722	37.849.058	39.741.511	41.728.587
Otros costos	12.439.349	14.220.976	16.145.170	18.221.864	20.461.631
Total CIF	46.769.561	50.267.699	53.994.228	57.963.375	62.190.218
Total costo prestación de servicios	126.861.276	134.364.000	142.295.344	150.679.547	159.542.199
(=) Utilidad Bruta	99.938.724	168.036.000	251.304.656	351.520.453	476.457.801
(-) Gastos de Admón y Ventas					
Nómina admón y ventas	80.103.827	84.109.019	88.314.470	92.730.193	97.366.703
Arriendo	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468	13.783.841
Servicios públicos	2.116.800	2.222.640	2.333.772	2.450.461	2.572.984
Papelería	420.000	441.000	463.050	486.203	510.513
Gtos preoperativos y de puesta en marcha	354.060	-	-	-	-
Plan celular	831.567	997.881	1.178.747	1.375.204	1.588.361
Teléfono e Internet	1.473.066	1.546.719	1.624.055	1.705.258	1.790.521
Mantenimiento Equipos de cómputo	139.650	146.633	153.964	161.662	169.745
Honorarios Contador	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126	5.360.383
Publicidad	192.150	201.758	211.845	222.438	233.560
Depreciación	2.232.060	2.232.060	2.232.060	2.232.060	2.232.060
Total Gastos de Admón. y Ventas	103.613.181	108.435.209	113.876.338	119.596.072	125.608.669
(=) Utilidad Operacional	- 3.674.457	59.600.792	137.428.318	231.924.380	350.849.132
(-) Gastos Financieros	15.475.455	11.318.579	6.229.741		
(=) Utilidad Antes de Impuestos	- 19.149.912	48.282.213	131.198.577	231.924.380	350.849.132
(-) Impuesto de Renta (34%)	-	16.415.952	44.607.516	78.854.289	119.288.705
(=) Utilidad Neta	- 19.149.912	31.866.261	86.591.061	153.070.091	231.560.427

Fuente. Elaboración propia

Con base en las cifras resultantes del Estado de Resultados, es posible observar que la empresa dada las condiciones desarrolladas durante todo el proyecto, no generaría utilidades para el primer año de operación (año 2018); pero de igual forma posteriormente se recuperaría y durante los siguientes años, su utilidad sería positiva.

4.1.7.2. Flujo de Caja. Este estado financiero, enseña el flujo de efectivo o saldo en caja que contempla la empresa, tomando los ingresos de dinero (ventas de contado, recuperación de cartera, aporte de socios y préstamo bancario) y descontando de allí todos los egresos provenientes de los costos y gastos (mano de obra, compra activos fijos, cuota de la deuda, otros costos y gastos).

A continuación en la Tabla 72, se presenta el Estado del Flujo de Caja para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

Tabla 72. Flujo de Caja.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA
(Cifras en pesos)

ÍTEM	Años de proyeccion				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos					
Venta De Contado	45.360.000	60.480.000	78.720.000	100.440.000	127.200.000
Recuperacion De Cartera	173.880.000	239.400.000	311.840.000	398.140.000	504.340.000
Aportes De Socios	40.000.000				
Préstamo Bancario	69.026.041				
Total Ingresos	328.266.041	299.880.000	390.560.000	498.580.000	631.540.000
Egresos					
MO Prestacion De Servicios	114.421.927	120.143.023	126.150.174	132.457.683	139.080.567
Otros Costos (-) Depreciacion	12.439.349	14.220.976	16.145.170	18.221.864	20.461.631
Gastos Admon Y Ventas (-) Depreciacion	101.381.121	106.203.149	111.644.278	117.364.012	123.376.609
Inversiones en Activos Fijos	13.211.200				
Impuestos		-	16.415.952	44.607.516	78.854.289
Cuota a La Deuda	34.016.606	34.016.606	34.016.606		
Total Egresos	275.470.202	274.583.754	304.372.180	312.651.076	361.773.097
(=) Superavit O Deficit	52.795.839	25.296.246	86.187.820	185.928.924	269.766.903
(+) Saldo Inicial De Caja		52.795.839	78.092.085	164.279.905	350.208.829
Saldo Final	52.795.839	78.092.085	164.279.905	350.208.829	619.975.732

Fuente. Elaboración propia

4.1.7.3. Balance General. Enseguida se presenta el Balance General para la empresa, en el cual se recopila toda la operación de la organización, como entradas y salidas de dinero, obligaciones y deberes, entre otros; y se valida que todos estos movimientos financieros hayan sido coherentes y guarden la debida partida doble; haciendo que el total de los Activos, sea igual que la suma de los Pasivos y Patrimonio.

Tabla 73. Balance General.

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
BALANCE GENERAL
 (Cifras en pesos)

ÍTEM	Años de proyeccion				
	2018	2019	2020	2021	2022
Activos corrientes					
Caja	52.795.839	78.092.085	164.279.905	350.208.829	619.975.732
Clientes	7.560.000	10.080.000	13.120.000	16.740.000	21.200.000
Total Activos Corrientes	60.355.839	88.172.085	177.399.905	366.948.829	641.175.732
Activos Fijos					
Equipo de Cómputo	8.784.900	8.784.900	8.784.900	8.784.900	8.784.900
Equipo de Comunicaciones	324.500	324.500	324.500	324.500	324.500
Muebles y Enseres	4.101.800	4.101.800	4.101.800	4.101.800	4.101.800
Depreciacion Acumulada	- 2.232.060	- 4.464.120	- 6.696.180	- 8.928.240	- 11.160.300
Total Activos Fijos	10.979.140	8.747.080	6.515.020	4.282.960	2.050.900
Total Activos	71.334.979	96.919.165	183.914.925	371.231.789	643.226.632
Pasivos					
Impuestos	-	16.415.952	44.607.516	78.854.289	119.288.705
Deuda bancaria	50.484.891	27.786.864	-	-	-
Total Pasivos	50.484.891	44.202.817	44.607.516	78.854.289	119.288.705
Patrimonio					
Acciones	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Utilidad Acumulada	-	19.149.912	12.716.348	99.307.409	252.377.500
Utilidad del Ejercicio	- 19.149.912	31.866.261	86.591.061	153.070.091	231.560.427
Total Patrimonio	20.850.088	52.716.348	139.307.409	292.377.500	523.937.927
Total Pasivo + Patrimonio	71.334.979	96.919.165	183.914.925	371.231.789	643.226.632

Fuente. Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra finalmente la igualdad pertinente entre los Activos y la suma de Pasivos y Patrimonio; demostrando así, el manejo adecuado que durante todo el proyecto se ha dado a nivel financiero y contable, y que no quedan saldos por legalizar o proyecciones inadecuadamente realizadas.

4.1.8. Conclusiones Estructura Financiera. La Estructura Financiera de la empresa, permite visualizar los elementos que a nivel financiero y contable la componen, sus características y comportamiento en determinado periodo de tiempo. Al realizar un presupuesto como el desarrollado para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se estiman ciertas condiciones del mercado lo más certeras que sean posibles, pero que naturalmente al momento de poner en marcha el

proyecto, pueden llegar a ser susceptibles a cambios y alteraciones del medio; de allí la importancia de llevar a cabo un presupuesto maestro a conciencia y metódico.

Para una empresa nueva que desea ingresar en el mercado y buscar posibilidades de financiación o apalancamiento, es importante mostrar una estructura financiera sólida y confiable, con el fin que posibles socios o inversionistas se interesen en inyectar sus recursos para llevar a cabo determinado proyecto. Siendo así, es importante tener una sana estructura de costos y gastos, política de cartera y de proveedores, y una selección de activos fijos correctamente justificada para aprovechar con ello los diferentes recursos y lograr la mejor utilidad posible.

Por otro lado, en el desarrollo de la estructura financiera del proyecto, se vio la importancia de disponer de manera adecuada el Capital de Trabajo, toda vez que de ello dependen los recursos iniciales que requiere la empresa para iniciar operaciones, y también es el punto de partida para definir cómo se apalancará la empresa, por inversiones de socios y/o, préstamos en entidades financieras.

4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Una vez se tienen diseñados y estructurados los estados financieros de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es preciso tomarlos como base para determinar la factibilidad o viabilidad del proyecto. Para esto se hacen uso de una serie de indicadores de rentabilidad que se desarrollan enseguida; los cuales evalúan las diferentes condiciones planteadas en los presupuestos, y los comparan con ciertas variables del entorno, como las tasas de interés bancarias y las tasas que exigen los inversionistas.

4.2.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC). El Costo Promedio Ponderado de Capital, es el costo de oportunidad que tiene la empresa para iniciar su operación, es decir, la rentabilidad mínima que se espera que una compañía genere para llegar a ser rentable; toda vez que de lo contrario los recursos a invertir, podrían generar mayores dividendos al enfocarlos en otro proyecto o por ejemplo, en otros productos de captación en el mercado financiero.

Para llevar a cabo el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital, se debe tener en cuenta el monto del aporte que realizan los socios y del préstamo bancario, usados para cubrir la inversión total necesaria para la puesta en marcha; y las tasas de interés definidas para cada rubro, como se muestra a continuación.

Tabla 74. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

FINANCIACION	TASA (E.A.)	MONTO	INVERSION	TASA PONDERADA
Entidad Financiera	22,42%	69.026.041	63,31%	14,19%
Socios	20,00%	40.000.000	36,69%	7,34%
Total		109.026.041	100,00%	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				21,53%

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 74, las tasas de interés allí indicadas, corresponden por un lado a la tasa de interés pactada para la financiación de la deuda con el banco, definida en el Numeral 4.1.6.2. La tasa de aporte de los socios, que para el caso es del 20% E.A., es la tasa que los socios de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., exigen como retribución mínima de su inversión. Por otro lado, la columna Inversión (columna 4), hace referencia al porcentaje de participación de cada concepto sobre el total de la inversión necesaria; que al ser multiplicado por las tasas de interés del banco y de socios, dan como resultado la tasa ponderada, y

finalmente su sumatoria resulta en el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).

Siendo así, el CPPC o la rentabilidad mínima esperada para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. es del 21.53% E.A.

4.2.2. Flujo de Caja Libre. El Flujo de Caja Libre toma como base el Flujo de Caja estructurado en el Numeral 4.1.7.2, pero en este caso, no se tienen en cuenta el dinero originado por el préstamo bancario, ni el aporte que hacen los inversionistas; toda vez que lo que se busca en particular, es revisar la generación de efectivo que tiene la empresa en su operatividad, es decir, en el desarrollo de su actividad económica principal.

También una característica particular del Flujo de Caja Libre, es el hecho que muestra de manera separada, el Flujo de Caja Operativo y el Flujo de Caja Financiero o del Inversionista; en el primero justamente muestra la generación de efectivo netamente de la operación, y en el segundo, el flujo de efectivo luego de descontar el servicio a la deuda, o pago de la cuota de la obligación financiera, y con lo que contarían los socios luego de la inversión que realizan.

Tabla 75. Flujo de Caja Libre

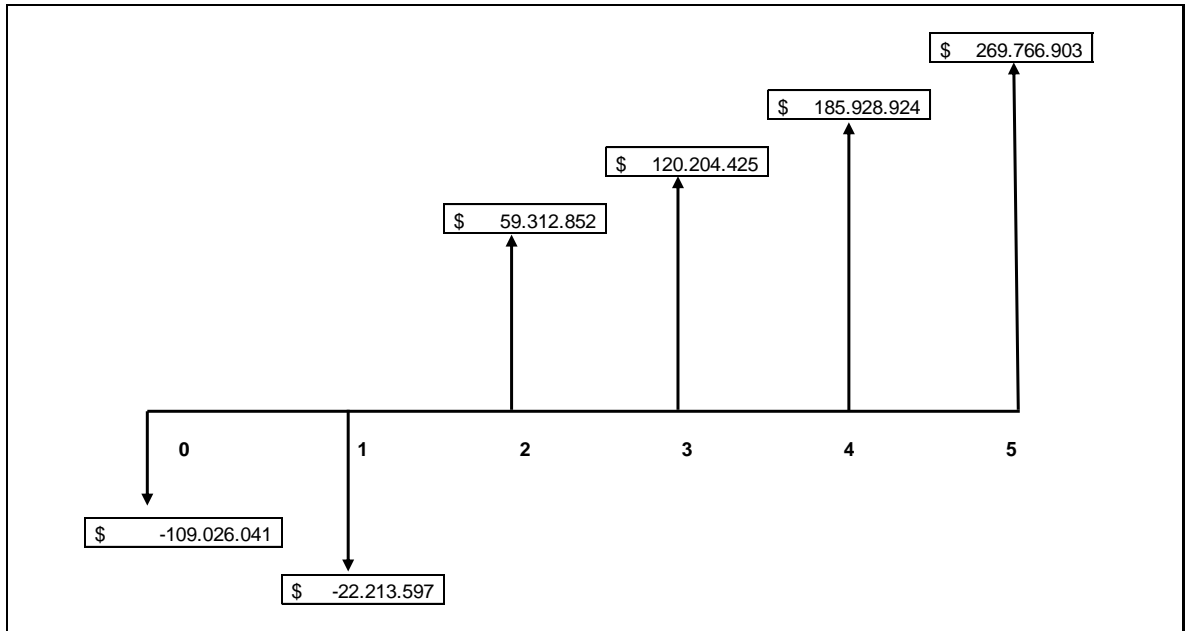
SOLUZONE DILIGENCIAS S.A.S.
FLUJO DE CAJA LIBRE
 (Cifras en pesos)

ÍTEM	Años de proyeccion				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos					
Venta De Contado	45.360.000	60.480.000	78.720.000	100.440.000	127.200.000
Recuperacion De Cartera	173.880.000	239.400.000	311.840.000	398.140.000	504.340.000
Total Ingresos	219.240.000	299.880.000	390.560.000	498.580.000	631.540.000
Egresos					
MO Prestacion De Servicios	114.421.927	120.143.023	126.150.174	132.457.683	139.080.567
Otros Costos - Depreciacion	12.439.349	14.220.976	16.145.170	18.221.864	20.461.631
Gastos Admon Y Ventas - Depreciacion	101.381.121	106.203.149	111.644.278	117.364.012	123.376.609
Inversiones	13.211.200				
Impuestos		-	16.415.952	44.607.516	78.854.289
Total Egresos	241.453.597	240.567.148	270.355.575	312.651.076	361.773.097
Flujo de Caja Operativo	- 22.213.597	59.312.852	120.204.425	185.928.924	269.766.903
Servicio a la Deuda	34.016.606	34.016.606	34.016.606		
Flujo de Caja del Inversionista	- 56.230.202	25.296.246	86.187.820	185.928.924	269.766.903

Fuente. Elaboración propia

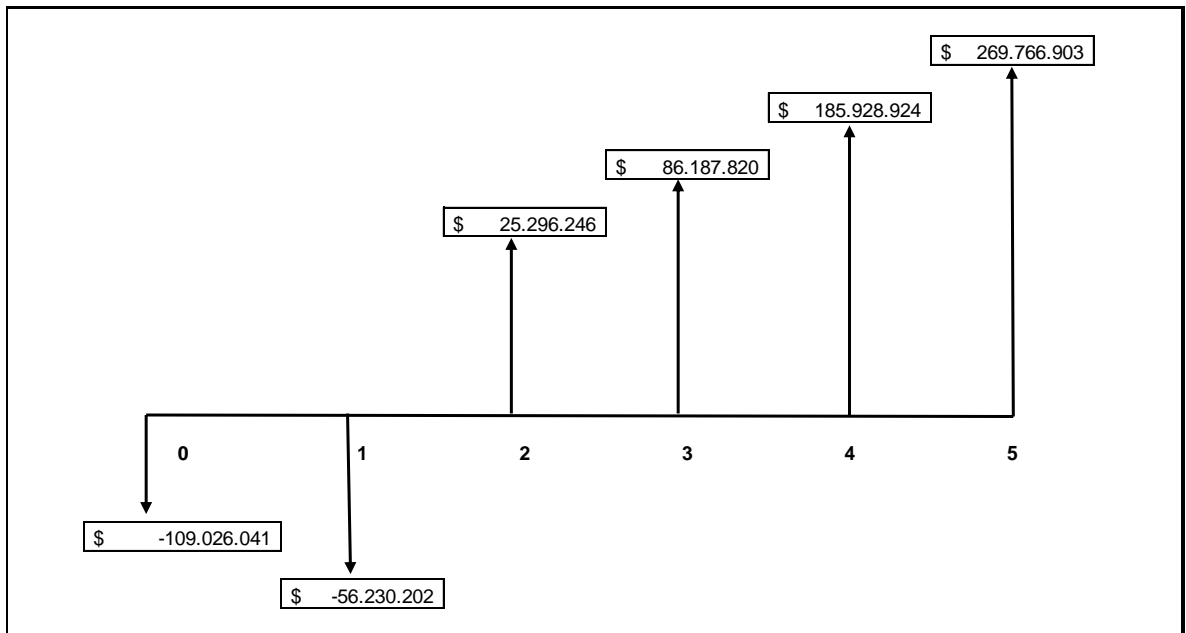
A continuación, se presente de manera gráfica, el comportamiento del flujo de caja libre operativo y financiero. En el Año cero (0), se presenta la Inversión total que la empresa debe realizar para poner en marcha su actividad.

Gráfica 34. Flujo de Caja Libre Operativo.



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 35. Flujo de Caja Libre del Inversionista o Financiero



Fuente. Elaboración propia

4.2.3. Indicadores de Evaluación. Los Indicadores de Evaluación o Rentabilidad que se usarán para el presente proyecto, son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR); los cuales servirán para analizar la rentabilidad o factibilidad que tiene el proyecto, tomando como base el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) y el Flujo de Caja Libre, definidos en puntos anteriores.

La evaluación en los diferentes indicadores, se realiza en dos vías, una es la evaluación a nivel operativo, y otra a nivel financiero. En la evaluación operativa, se busca revisar la rentabilidad de la empresa en su operatividad, es decir, si los ingresos generados, cubren cabalmente los egresos producto de su actividad. Por su parte en la evaluación financiera, se pretende definir, si para un socio es rentable invertir en el proyecto, luego que la empresa cumpla con sus obligaciones financieras y con sus accionistas.

4.2.3.1. Valor Presente Neto (VPN). El Valor Presente Neto, puede evaluar la factibilidad de un proyecto a nivel operativo y financiero, tomando como base para su cálculo, el Flujo de Caja Libre de la empresa, el Costo Promedio Ponderado de Capital, el interés que exigen los socios y el total de la Inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa.

Para hallar el Valor Presente Neto para la Evaluación Operativa, además de tener en cuenta el valor de la inversión, es necesario tomar el porcentaje del CPPC, y el Flujo de Caja Operativo presentado en el Flujo de Caja Libre. Por su parte para el Valor Presente Neto en la Evaluación Financiera, se requiere el interés que exigen los socios por invertir su dinero en la empresa, y además, se precisa de los datos del Flujo de Caja del Inversionista presentado también en el Flujo de Caja Libre.

Siendo así, enseguida se enseña el resultado del VPN en cada tipo de evaluación:

Tabla 76. Valor Presente Neto (VPN)

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Valor Presente Neto (VPN)
(Cifras en pesos)

VPN	Evaluación Operativa	Evaluación Financiera
	226.187.829	153.370.293

Fuente. Elaboración propia

Tomando como referencia el valor del VPN tanto operativo como financiero, y con el fin de definir la factibilidad en cada caso, se debe tener un punto de comparación para definir la factibilidad, el cual se muestra a continuación:

VPN > 0 Factible

VPN < 0 No Factible

VPN = 0 Indiferente

Siendo así, y tomando como referencia las condiciones anteriores, se puede concluir que el proyecto de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es Factible a nivel operativo y financiero, toda vez que el VPN es mayor a cero (VPN>0).

4.2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR). La presente herramienta de evaluación para un proyecto, también analiza la factibilidad operativa y financiera para una nueva empresa, al igual que el VPN lo hace, y que fue desarrollado con anterioridad. En este caso lo que hace la Tasa Interna de Retorno, es hallar un punto de equilibrio donde el VPN es igual a cero (0), es decir, donde el Valor Presente de los ingresos, es igual al Valor Presente de los egresos (VPN=VPI – VPE) = 0.

Para calcular la TIR, se toma como base el Flujo de Caja Libre Operativo y Financiero para cada caso, y adicionalmente el monto de la inversión total. Por otro lado, para definir si un proyecto es factible o no teniendo en cuenta la TIR, ésta se

debe comparar con el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) para la evaluación operativa, y con la tasa que exigen los socios para la evaluación financiera. Enseguida se enseñan las condiciones de comparación.

TIR > Tasa Factible

TIR < Tasa No Factible

TIR = Tasa Indiferente

En la siguiente tabla se presenta el resultado del cálculo de la TIR para el caso operativo y financiero, y para facilitar su comparación, se retoma también la cifra correspondiente a el CPPC (21.53%), y la tasa de interés de los socios (20%).

Tabla 77. Tasa Interna de Retorno (TIR)

SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
Tasa Interna de Retorno (TIR)

	Evaluación Operativa	Evaluación Financiera
TIR	53,52%	38,37%
CPPC	21,53%	
INTERES SOCIOS		20,00%

Fuente. Elaboración propia

Con base en los resultados presentados con anterioridad, se puede establecer que también usando la herramienta de evaluación TIR, la empresa SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es factible a nivel operativo y financiero; toda vez que la TIR hallada para ambos casos, es mayor al CPPC (53.52% > 21.53% y al interés de los socios (38.37% > 20%).

Puntualizando en la evaluación operativa y financiera, es posible analizar, que la empresa al llevar a cabo netamente su operación o actividad económica, sin tener en cuenta los ingresos por los socios y el préstamo bancario, genera utilidades por

encima de lo esperado; toda vez que como mínimo se espera que su operación retornara con un 21.53% de ganancias (CPPC), pero realmente tiene la capacidad de retornar hasta con un interés del 53.52%; lo que hace que sea muy provechoso invertir recursos y capital en SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., por la rentabilidad generada.

Por otro lado, se observa que a nivel financiero la rentabilidad del proyecto es igualmente sólida, puesto que los socios o inversionistas exigen una rentabilidad de sus recursos del 20%, pero realmente la empresa está en capacidad de ofrecerles hasta un 38.37% sin afectar su propia rentabilidad; haciendo así al proyecto suficientemente interesante para que los socios inviertan sus recursos en él y se mantengan allí.

4.2.4. Estudio de Sensibilidad. Luego de observar las condiciones de factibilidad de la empresa, es pertinente analizar la flexibilidad que tiene frente a cambios naturales que se pueden presentar en el mercado o en la estructura de la organización. Para ello se realiza un Estudio de Sensibilidad, donde en un ambiente controlado, se realizan cambios en diferentes variables clave de la empresa, y se observa el comportamiento y punto de declive de su factibilidad.

Las variables del proyecto que se analizarán y en las cuales se realizarán cambios para el Estudio de Sensibilidad son: capacidad de los mensajeros para realizar las diligencias, cantidad de mensajeros requeridos en la empresa, precio de las diligencias, porcentaje de política de cartera, tasa de interés del préstamo bancario y tasa de los accionistas, y la estructura de financiamiento del proyecto.

A continuación se indicará el análisis de sensibilidad para cada una de las variables enunciadas.

4.2.4.1. Sensibilidad en la Capacidad de los Mensajeros. En el Numeral 2.1.1, se especificaba la capacidad que los mensajeros tienen para realizar las diligencias diariamente, indicando que un mensajero realizaría un total de 25 diligencias por día. Es así que se revisará el comportamiento de la factibilidad de la empresa realizando cambios en esta variable.

Tabla 78. Análisis de sensibilidad capacidad de los Mensajeros.

Diligencias / Año - Mensajero	Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
	V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
27	\$ 312.206.488	67,03%	\$ 241.551.592	50,72%
26	\$ 269.197.158	60,26%	\$ 197.460.942	44,53%
25	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
23	\$ 140.169.171	40,04%	\$ 65.188.994	26,07%
22	\$ 97.159.841	33,26%	\$ 21.098.345	19,90%
21	\$ 54.127.081	26,44%	\$ -23.016.337	13,69%
19	\$ -37.460.480	11,60%	\$ -116.909.636	0,19%

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla anterior, que al momento de hacer la variación en la capacidad de diligencias diarias que puede realizar un mensajero, las cifras del VPN y de la TIR, son directamente proporcionales a dichos cambios. La empresa presenta deterioros en su rentabilidad, cuando la capacidad de los mensajeros se reduce hasta 21 diligencias al día, pues el VPN financiero sería menor a cero (0), ya TIR sería menor a la tasa que los socios exigen (20%). A nivel netamente de su operación, la empresa genera un poco más de solidez, pues deja de ser factible en este factor, cuando la capacidad de los mensajeros se reduce a 19 diligencias diarias.

4.2.4.2. Sensibilidad en la Cantidad de Mensajeros. Se estableció en numerales anteriores, que la empresa contaría con un total de cinco (5) mensajeros en su nómina para el año base 2017, y al final del periodo de evaluación (2022), el

total de mensajeros contratados sería de diez (10). Enseguida se observará el efecto que produce en el proyecto, algunos cambios que se pueden dar en la cantidad de mensajeros.

Tabla 79. Análisis de sensibilidad cantidad de mensajeros.

Número de mensajeros (Rango)		Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
2017	2022	V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
6	11	\$ 301.086.327	64,00%	\$ 221.714.944	46,90%
5	10	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
3	8	\$ 76.140.167	30,66%	\$ 16.680.991	19,67%
2	7	\$ -4.458.765	17,40%	\$ -57.190.170	8,60%
Número de mensajeros (Constante)					
2017	2022				
9	9	\$ 142.792.036	42,45%	\$ 31.285.046	20,60%
8	8	\$ 73.044.607	30,45%	\$ -31.698.490	10,25%
7	7	\$ -1.739.066	15,68%	\$ -99.709.218	-2,48%

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 79 se enseñan dos escenarios, el primero el comportamiento que tiene la empresa, al momento de cambiar la cantidad de mensajeros y aumentar en uno (1) cada año; y en el segundo escenario, se presenta la conducta de la misma, pero si se mantiene una cantidad de mensajeros de manera fija durante todo el periodo de estudio.

En el primer caso, la empresa deja de ser viable y genera valores negativos en su rentabilidad, cuando inicia sus labores en el año base (2017) con un total de dos (2) mensajeros, y para el año 2022 tendría un total de siete (7) de estos funcionarios. Por otro lado, si se tomaría la decisión de dejar la cantidad de mensajeros fija, la empresa a nivel financiero deja de ser rentable, cuando durante todos los años, solo

opera con un total de ocho (8) mensajeros; y si sólo contrataría siete (7), la rentabilidad operativa también se afectaría.

4.2.4.3. Sensibilidad en el Precio de las Diligencias. En el Numeral 1.5.2.4, se establecía el precio por diligencia que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., cobraría por la prestación del servicio. Ahora se observará, el comportamiento que tiene la rentabilidad de la empresa si se realizan cambios en esta variable.

Tabla 80. Análisis de sensibilidad precio de las diligencias.

Precio de las diligencias	Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
	V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
\$ 6.000	\$ 334.598.791	69,51%	\$ 264.840.978	53,23%
\$ 5.500	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
\$ 5.000	\$ 150.384.377	41,47%	\$ 75.759.738	27,48%
\$ 4.900	\$ 109.759.581	35,18%	\$ 34.075.880	21,71%
\$ 4.800	\$ 93.924.449	32,71%	\$ 17.820.262	19,44%
\$ 4.700	\$ 73.618.928	29,53%	\$ -3.027.948	16,51%
\$ 4.600	\$ 52.678.710	26,21%	\$ -24.494.709	13,48%
\$ 4.500	\$ 31.406.366	22,81%	\$ -46.334.586	10,35%
\$ 4.400	\$ 14.604.410	20,09%	\$ -63.581.870	7,85%
\$ 4.300	\$ -10.103.405	16,07%	\$ -88.902.302	4,21%

Fuente. Elaboración propia

Observando la Tabla 80, se puede identificar que naturalmente al aumentar el precio de venta del servicio, así mismo aumenta la factibilidad operativa y financiera del proyecto, y rotundamente genera un efecto contrario, si se disminuye el precio del servicio. Es claro que para que la empresa siga siendo factible a nivel operativo y financiero, el precio de las diligencias manteniendo las demás condiciones sin variación, sólo puede ser reducido hasta \$4.800 por diligencia. A partir que el valor del precio sigue bajando, la rentabilidad se ve comprometida de manera inicial en el

aspecto financiero, y al llegar a un precio de \$4.400, la empresa también deja de ser factible a nivel operativo.

4.2.4.4. Sensibilidad en la relación de la Política de Cartera. En el Numeral 4.1.1.2 del proyecto, se definió la política de cartera, estableciendo que el 80% de las ventas se hará a crédito, y el 20% de contado. A continuación se observará el efecto que tiene el cambio en la política de cartera.

Tabla 81. Análisis de sensibilidad estructura Política de Cartera

Crédito	Contado	Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
		V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
0%	100%	\$ 241.940.693	56,43%	\$ 169.387.160	40,85%
20%	80%	\$ 238.002.477	55,70%	\$ 165.382.944	40,22%
60%	40%	\$ 230.126.045	54,24%	\$ 157.374.510	38,98%
80%	20%	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
90%	10%	\$ 224.218.721	53,16%	\$ 151.368.185	38,06%
100%	0%	\$ 222.249.613	52,80%	\$ 149.366.076	37,75%

Fuente. Elaboración propia

Siendo así, se observa en el análisis de sensibilidad, que el cambio en la política de cartera no afecta en gran medida la rentabilidad de la empresa, pues no genera en ningún momento valores negativos ni disminución sustancial de la TIR.

4.2.4.5. Sensibilidad en la tasa de Interés Bancaria. En el Numeral 4.1.6.2, se indicaba la tasa de interés que se acepta para la financiación de parte de la inversión requerida, la cual se obtendría por medio de un préstamo bancario. La tasa en el Banco Davivienda para las condiciones planteadas es de 22.42% E.A., por un monto de \$69.026.041. A continuación se observará, que sucede con la factibilidad de la empresa, si la tasa bancaria sufre alteraciones.

Tabla 82. Análisis de sensibilidad en la tasa de interés bancaria.

Tasa de Interés (E.A)	Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
	V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
120,22%	\$ -1.968.597	56,07%	\$ 27.933.846	20,72%
25,00%	\$ 213.860.228	53,58%	\$ 150.584.407	37,91%
23,00%	\$ 223.246.876	53,53%	\$ 152.721.619	38,26%
22,42%	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
20,00%	\$ 238.969.662	53,46%	\$ 156.080.815	38,82%
19,00%	\$ 244.368.123	53,43%	\$ 157.175.311	39,00%

Fuente. Elaboración propia

Al realizar cambios en la tasa de interés del crédito bancario, se puede observar, que si ésta aumenta, el VPN en la evaluación operativa y financiera disminuye; y para que el proyecto deje de ser factible (para el caso solo a nivel operativo), es preciso que la tasa aumente a 120.22% E.A. (6.8% M.V.). Observando estos resultados, es posible mencionar, que el proyecto en este aspecto presenta una solidez considerable, toda vez que una tasa como la estimada y que comprometa la rentabilidad, en el mercado financiero no es usual que se presente en un préstamo bajo condiciones normales; por lo cual el proyecto tiene un muy buen rango de acción en esta variable.

4.2.4.6. Sensibilidad en la tasa de Interés del aporte de los Socios. En el Numeral 4.1.6.1, se establecía que parte de la inversión total requerida para poner en marcha la empresa, se obtendría del aporte de socios, quienes facilitan un total de \$40.000.000, y esperan que se les reconozca como mínimo el 20% E.A., en intereses por su inversión. Enseguida se presentará lo que sucede con la rentabilidad de la empresa, si se realizan cambios en la tasa que exigen los socios.

Tabla 83. Análisis de sensibilidad en la tasa de interés del aporte de los socios.

Tasa de Interés (E.A)	Evaluación Operativa	Evaluación Financiera
	V.P.N	V.P.N
50%	\$ 149.220.460	\$ -1.709.040
40%	\$ 171.851.478	\$ 34.766.774
22%	\$ 220.125.396	\$ 137.549.613
20%	\$ 226.187.829	\$ 153.370.293
18%	\$ 232.407.104	\$ 170.384.854
15%	\$ 242.041.596	\$ 198.402.255

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 83, cabe anotar que no se presentan valores de la TIR, toda vez que para el cálculo de esta tasa, no se hace uso del interés que exigen los socios para su inversión; es así que solo se presentan en la tabla, los valores del VPN. Por otro lado, observando los resultados del análisis de sensibilidad, se observa que para que la empresa no sea factible a nivel financiero, los socios tendrían que exigir una tasa de rentabilidad de más del 50% E.A. (3.44% M.V.). Siendo así, en este aspecto de la tasa que exigen los socios por su inversión, la empresa tiene fortalezas, toda vez que puede ser flexible en gran medida, y además, de ser el caso, en el mercado financiero, difícilmente existen productos que le garanticen a un cliente, una rentabilidad del 50% E.A.

4.2.4.7. Sensibilidad en la Estructura de Financiación de la empresa. Al momento de identificar el monto total de inversión que requiere la empresa para su funcionamiento, también se estableció qué porcentaje del mismo, se financia por medio del aporte de inversionistas, y qué tanto por un préstamo bancario. Siendo así, del total de la inversión (\$109.026.041), los socios aportan el 36.69% (\$40.000.000), y la diferencia que corresponde a un 63.31% (\$69.026.041), se haría por medio de un préstamo en una entidad financiera. Ahora bien, es interesante

conocer el efecto que tendría un cambio en dicha estructura sobre la rentabilidad del proyecto, y observar, bajo qué condiciones se obtiene una mayor factibilidad.

Tabla 84. Análisis de sensibilidad en la estructura de financiación del proyecto.

Aporte de Socios	Préstamo Bancario	Evaluación Operativa		Evaluación Financiera	
		V.P.N	T.I.R	V.P.N	T.I.R
\$ 109.026.041	\$ 0	\$ 235.458.511	53,00%	\$ 235.458.511	53,00%
\$ 60.000.000	\$ 49.026.041	\$ 228.824.862	53,37%	\$ 177.155.003	42,33%
\$ 50.000.000	\$ 59.026.041	\$ 227.501.437	53,44%	\$ 165.262.648	40,32%
\$ 45.000.000	\$ 64.026.041	\$ 226.843.412	53,48%	\$ 159.316.471	39,34%
\$ 40.000.000	\$ 69.026.041	\$ 226.187.829	53,52%	\$ 153.370.293	38,37%
\$ 30.000.000	\$ 79.026.041	\$ 224.883.938	53,60%	\$ 141.477.938	36,46%
\$ 20.000.000	\$ 89.026.041	\$ 223.589.665	53,67%	\$ 129.585.583	34,61%
\$ 10.000.000	\$ 99.026.041	\$ 222.304.915	53,75%	\$ 117.693.228	32,81%
\$ 0	\$ 109.026.041	\$ 221.029.591	53,82%	\$ 105.800.873	31,06%

Fuente. Elaboración propia

Revisando la Tabla 84, se aprecia que independientemente como sea la estructura de financiación para el proyecto, esto no afecta en ningún momento la factibilidad de la empresa, es decir, no se generan valores negativos en el VPN, o tasas inferiores al CPPC (21.53%) y a la tasa de los socios (20%). Teniendo en cuenta esto, se puede resaltar el hecho que a pesar que no se ve comprometida la rentabilidad de la empresa en estos cambios, si se quieren obtener los mejores resultados en la factibilidad, lo ideal sería que el 100% de la inversión necesaria, fuese aportada por los socios, así se logra el mayor VPN y TIR posible, a nivel operativo y financiero.

Finalmente, y luego de hacer cambios en diferentes variables del estudio, es importante enseñar un cuadro resumen, donde se presenta de manera consolidada, las características generales para que la empresa no sea factible, según los resultados del estudio de sensibilidad.

Tabla 85. Condiciones para la NO factibilidad del proyecto.

ÍTEM	CONDICIÓN	VALOR	UNIDAD
Capacidad de los mensajeros	\leq	21	Diligencias / día
Número de mensajeros	\leq	Rango 2 - 7	Mensajeros
	\leq	Constante 8	Mensajeros
Precio del servicio	\leq	4.700	Pesos / diligencia
Tasa de Interes Bancaria	\geq	120,22%	EA
Tasa de Interes Aporte Socios	\geq	50%	EA
TIR Operativa	\leq	21,53%	
TIR Financiera	\leq	20%	

Fuente. Elaboración propia

Cabe mencionar, que el proyecto puede dejar de ser factible por un sin número de circunstancias tanto internas como externas de la empresa, pero que pueden llegar a ser difíciles de controlar o prever, pero en el Estudio de Sensibilidad desarrollado, se tuvieron en cuenta las variables que a consideración en el proyecto, pueden ser las que más afecten su operatividad y sobre las cuales en cierto caso, se puede ejercer mayor control y dominio.

4.2.5. Conclusiones de la Evaluación Financiera del Proyecto. Al desarrollar la evaluación del proyecto, se llega a la conclusión que la empresa es completamente factible, tanto en la práctica de su actividad económica (factibilidad operativa), como en los resultados luego de cumplir sus obligaciones bancarias (factibilidad financiera); toda vez que en todos los aspectos se generaron valores del VPN positivos, y la TIR fue mayor a la tasa exigida por los accionistas y también mayor al CPPC. Siendo así, la empresa llega a ser interesante para llevarla a la realidad, y para que empresarios potenciales, puedan invertir con facilidad y certeza en el proyecto.

Por otro lado, se observa la importancia de realizar el Estudio de Sensibilidad, dado que con ello se observa de manera general, el comportamiento que puede tener la empresa en escenarios muy comunes que pueden pasar en el interior de cualquier compañía; puesto que por ejemplo, es muy fácil que las tasas de interés bancarias fluctúen constantemente, al igual que los precios de los servicios y demás variables. Con esto se pueden prever situaciones y llevar a cabo planes de acción para contrarrestarlas de ser el caso.

Analizando los cambios en algunas variables, la empresa encuentra su mayor sensibilidad, cuando se realizan alteraciones en la capacidad de los mensajeros para realizar diligencias, en la cantidad de mensajeros y el precio de las diligencias; toda vez que se encontraron fácilmente las condiciones de no factibilidad para estas variables y el margen de flexibilidad no es considerablemente amplio. Por ello la empresa debe tener cuidado, y llevar un control exhaustivo sobre estos aspectos y sus cambios, pues afectan directamente la rentabilidad del proyecto.

5. ESTUDIO AMBIENTAL

Al emprender un estudio de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa, es preciso analizar los efectos que su implementación pueda tener en el medio ambiente. Es así que, es importante adelantar para el caso de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., un Estudio Ambiental, donde se identifique el efecto que su operación pueda tener en el medio y las posibles soluciones a plantear para mitigar las consecuencias resultantes. Para ello se elaborará un diagnóstico de los efectos causantes en la operación sobre algunos factores ambientales, y con base en ello, se identificará el problema o necesidad a cubrir, y las posibles alternativas de solución.

5.1. DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

En el Diagnóstico Ambiental para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se busca identificar los posibles efectos o consecuencias que la puesta en marcha de la empresa, pueda traer al medio ambiente y a todos los factores que en ella convergen, como el caso del suelo, el aire, el agua, entre otros.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se hace uso de una herramienta llamada Matriz de Leopold¹⁶, la cual es el primer método que se estableció para llevar a cabo el estudio de impactos ambientales, y es de suma utilidad para definir los efectos que tiene un proyecto sobre el medio ambiente. La matriz es un cuadro de doble entrada, donde en las columnas se enseñan las acciones o actividades del proyecto que pueden afectar el medio, y en las filas, se identifican los factores o componentes ambientales que pueden ser afectados por los primeros.

¹⁶ COTÁN, Santiago. Valoración de Impactos Ambientales. Diciembre 2007. División de Medio Ambiente INERCO, Sevilla (España). P. 3.

Es así que para el desarrollo de la matriz, primero se consideran todas las actividades principales del proyecto (columnas) que podrían generar un impacto ambiental; para el caso estas actividades se tomaron de la Cadena de Valor (ver Figura 5); luego se incluyen todos aquellos factores ambientales asociados con estas actividades (filas), que para el caso se definieron el suelo, riesgo de incendio, uso de papel, recursos hídricos, energía eléctrica, nivel de ruido y nivel de polvo.

Posteriormente se hace el cruce o interacción de las variables en dos cuadrículas, en la primera de ellas se califica de 1 a 10, el impacto o magnitud que tiene dicha actividad sobre el factor determinado, siendo 10 la calificación para la alteración máxima provocada. En esta primera casilla, además de evaluar de manera cuantitativa el impacto, se debe definir si el efecto es positivo o negativo para el factor a evaluar, por lo cual la calificación otorgada, debe ir acompañada por un signo negativo (-) si el efecto es justamente negativo, o el número debe ser positivo (+), si el impacto es favorable y se mejora la calidad ambiental.

En la segunda casilla, se evalúa la importancia que el factor ambiental tiene dentro del proyecto, y se califica de igual manera de 1 a 10, siendo 10 aquel que tiene la mayor importancia. Si para el caso en el cruce de la actividad con el factor, no se genera ningún efecto o impacto, dicha casilla se deja en blanco. Luego de esto, se realiza la cuantificación de los impactos positivos y negativos de manera vertical y horizontal, es decir, se suma la cantidad de factores (filas) que tuvieron impacto positivo y las de impacto negativo; y de manera vertical (columnas), se suman la cantidad de actividades que tuvieron impactos positivos y negativos también. Con este resultado se puede apreciar que actividades de la empresa están generando mayores impactos negativos y positivos al medio ambiente.

Finalmente, se realiza la suma de las interacciones, es decir, se multiplica en cada cruce, el valor del impacto o magnitud (primera casilla), con la calificación de la importancia (segunda casilla), y cada producto resultante se suma de manera

vertical y horizontal entre los demás productos; esto da como resultado la calificación del impacto por cada uno de los factores y por cada una de las actividades de la empresa, es decir, cuál factor ambiental se vería más afectado por la operación de la empresa; y por otro lado, cuál acción o proceso de la empresa, está afectando más el medio ambiente.

Aplicando el proceso anterior, se presenta en la siguiente Tabla la Matriz de Leopold aplicada al proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.

Tabla 86. Matriz de Leopold.

FACTORES AMBIENTALES	ACCIONES DEL PROYECTO												Impactos (+)	Impactos (-)	Suma de Interacciones									
	LOGISTICA			OPERACIONES			MARKETING Y VENTAS			SERVICIOS GENERALES														
	Recepción de Solicitudes de los clientes	Planeación de las rutas y atención a las solicitudes	Archivo de solicitudes terminadas y atendidas	Realización de diligencias en moto	Informes de gestión y novedades en la operación	Presentación de propuestas a clientes	Programa de publicidad y ventas	Programa de atención a PCR's	Realización de aseo a la oficina	Uso de agua (lavaplatos, sanitario, lavamanos)	Disposición de basuras y desperdicios													
SUELOS E INFRAESTRUCTURA			2	2			-4	4							3	5			-2	2	2	3	-1	
RIESGO DE INCENDIO							-5	3							-2	2			-2	2		3	-23	
USO DE PAPEL	4	4	-2	4	-4	4			-2	4	-5	5	-3	2	-3	2						1	6	-53
RECURSOS HIDRICOS																							2	-44
ENERGIA ELECTRICA	-4	5	-3	4	-2	1			-2	1	-2	3	-2	3	-2	3	-5	4	-6	4			8	-60
NIVEL DE RUIDO	-3	4	-1	1			-5	4			-1	1					-2	1					5	-36
NIVEL DE POLVO					-1	1	-5	4									-3	3			-2	2	4	-34
Impactos +	1		1													1						3		
Impactos -	2		3		3		4		2		3		2		2		5		2		3		31	
Suma de Interacciones	-16		-17		-19		-71		-10		-32		-12		-12		-26		-24		-12			-251

Fuente. Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la matriz anterior, y resaltando la suma de interacciones de manera vertical y horizontal más representativas, es posible identificar que los factores que más se ven afectados y las actividades que más inciden en el ambiente son:

- Factores más afectados:
 - Uso de Papel
 - Recursos hídricos (agua)
 - Energía Eléctrica
- Actividades más influyentes:
 - Realización de diligencias en moto
 - Presentación de propuestas a clientes.

- Realización de aseo a la oficina

De esta manera y con la utilización de la herramienta, se identifican los elementos que más van a afectar el poner en marcha la empresa, y en los cuales es preciso enfocarse para minimizar su impacto y continuar con el Estudio Ambiental.

5.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.

El poner en marcha el proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., sin duda alguna trae consigo un efecto determinado sobre medio ambiente, por el uso de papel, del recurso del agua y de la energía eléctrica, y naturalmente por algunas actividades puntuales de la operación de la organización, en particular el uso de las motocicletas para la realización de las diligencias y el uso de las fuentes hídricas y el aseo a las instalaciones. Es así que, se hace necesario tomar medidas para controlar y mitigar la situación, y reducir con ello el impacto que la empresa tendría sobre el medio ambiente, con el fin que el proyecto sea ambientalmente viable y amigable con el entorno.

Por el tipo de actividad que la empresa realiza, naturalmente los factores más afectados son el papel, toda vez que se generan informes escritos y solicitudes, la energía eléctrica, por el hecho de utilizar equipos de cómputo y eléctricos, y los recursos hídricos, por el uso del sanitario, lavamanos y el llevar a cabo el aseo en las instalaciones de la empresa. También es importante analizar, que una de las actividades de la empresa que más afecta el entorno, es el uso de las motocicletas para la realización de las diligencias, puesto que de alguna u otra forma afecta la infraestructura de las calles, tiene cierto riesgo de incendio, y evidentemente tiene un nivel de ruido y polvo a considerar.

Es así, que los anteriores aspectos se convierten en las necesidades a analizar, y serán el foco para determinar el plan de acción a diseñar, y mitigar con ello el efecto generado.

5.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Luego de identificar el problema o necesidad a suplir, es preciso analizar diferentes formas para lograr el objetivo de mitigación o control, sobre los factores ambientales y actividades de la empresa con mayor impacto en el medio ambiente. Es así que a continuación se plantean algunas alternativas o estrategias para tal fin:

Tabla 87. Alternativas de Solución.

FACTORES AMBIENTALES	ALTERNATIVA	BENEFICIO / OBSERVACIONES
Uso de Papel	Realizar campañas de información y formación entre los empleados para promover el ahorro de papel	Con la realización de campañas, se busca concientizar los empleados sobre la importancia del ahorro y su compromiso con el medio ambiente
	Imprimir solo la documentación e información necesaria	Lograr minimizar el consumo de papel, revisando previo a la generación de la impresión, el contenido e importancia del documento
	Reutilizar el papel de la impresora	Utilizar nuevamente el papel que solo tiene una cara del mismo impresa
	Generar informes y gestionar documentación de manera digital	Minimizar el consumo de papel, compartiendo la documentación por las redes sociales o correos electrónicos
	Determinar límites de uso de papel (cantidad de hojas) por área	Con esto se obliga a las áreas, a limitar el uso de papel e imprimir lo absolutamente necesario
	Utilizar el papel por ambas caras de la hoja	Cuando sea posible, imprimir la documentación por ambas caras de la hoja, reduciendo así el consumo de papel
	Imprimir en calidad de borrador	Para evitar el derroche de tinta y facilitar la reutilización del papel
	Reciclar el papel inservible	Hacer uso de contenedores y zonas de depósito para realizar el debido
Recursos Hídricos	Realizar campañas de información y formación entre los empleados para promover el ahorro de agua	Con la realización de campañas, se busca concientizar los empleados sobre la importancia del ahorro y su compromiso con el medio ambiente
	Utilizar llaves o grifería que ayudan a usar eficientemente el agua en lavamanos y lavaplatos	Instalar en lo posible grifos con temporizador o detector de movimientos
	Utilizar Sanitarios ahorradores	Colocar dispositivos de doble carga en la cisterna, y utilizar la menor carga
	Realizar mantenimiento y revisiones de fontanería para evitar averías y fugas	Realizar periódicamente revisión en todos los sistemas de agua
Energía Eléctrica	Realizar campañas de información y formación entre los empleados para promover el ahorro de energía	Con la realización de campañas, se busca concientizar los empleados sobre la importancia del ahorro y su compromiso con el medio ambiente
	Cambio a luminarias eficientes	Utilización de luces led en la oficina
	Mantenimiento preventivo a aires acondicionados	Realizar mantenimiento al aire acondicionado para potenciar su funcionamiento
	Apagado automático de Equipos de Computo	Programar apagado de los equipos de computo de manera automática, con el fin de evitar que al finalizar la jornada alguno quede encendido
	Utilización de luz natural	Propender para que durante la mayoría de la jornada, se haga utilización de la luz natural que ingresa por las ventanas
	Mantenimiento preventivo a equipos de computo	El mantenimiento a los equipos de computo, maximiza el funcionamiento correcto del equipo, reduciendo el consumo
	Desconectar los equipos de cómputo y eléctricos que no estén en uso	Así un equipo no este encendido ni funcionando, por el solo hecho de estar conectado al toma corriente, genera un consumo mínimo
	Imprimir solo la documentación e información necesaria	Lograr minimizar el uso de la impresora, revisando previo a la generación de la impresión, el contenido e importancia del documento
Ajustar el brillo de la pantalla del monitor a nivel medio	Además utilizando fondos de pantalla oscuros y apagar el monitor cuando no se utilice, se ahorra energía	
ACCIONES DEL PROYECTO	ALTERNATIVA	BENEFICIO / OBSERVACIONES
Realización de diligencias en moto	Revisión técnico mecánica y de gases de las motocicletas al día	Hacer seguimiento constante a las motocicletas de los mensajeros, validando que tengan vigente el certificado de revisión técnica y de gases, ello aporta para que el ambiente en cuanto el ruido y el aire no vea afectado
	Realizar mantenimiento preventivo a las motocicletas	El mantener en buenas condiciones las motocicletas por parte de los mensajeros, minimiza el efecto que estos vehículos tienen sobre el ambiente
	Planeación estratégica de las rutas de los mensajeros	Al planear de manera correcta las rutas de los mensajeros, se optimiza el uso de las motocicletas, y se reducen los recorridos de las mismas.
	Uso de aditivos y combustible correcto	Al utilizar por parte de los mensajeros los aditivos y combustibles adecuados para sus motocicletas, se reduce la emisión de gases y residuos tóxicos.
	Evitar equipar el automotor con accesorios que aumenten el ruido del activo	Concientizar a los mensajeros para que no equipen sus motocicletas con accesorios que aumenten el ruido de las mismas, como exostos personalizados y demás
Presentación de propuestas a clientes	Generar propuestas y gestionar documentación de manera digital	De esta manera se puede minimizar el consumo de papel, compartiendo la documentación por las redes sociales o correos electrónicos
	Imprimir solo la documentación e información necesaria	Lograr minimizar el consumo de papel, revisando previo a la generación de la impresión, el contenido e importancia del documento
	Desconectar los equipos de cómputo y eléctricos que no estén en uso	Así un equipo no este encendido ni funcionando, por el solo hecho de estar conectado al toma corriente, genera un consumo mínimo
	Programar apagado automático de PCs	Programar apagado de los equipos de computo de manera automática, con el fin de evitar que al finalizar la jornada alguno quede encendido
Realización de aseo a la oficina	Utilizar aditivos y elementos no inflamables	Realizar un adecuado manejo de los implementos de aseo, y que no sean inflamables para evitar así posibles incendios.
	Utilizar llaves o grifería que ayudan a usar eficientemente el agua en lavamanos y lavaplatos	Instalar en lo posible grifos con temporizador o detector de movimientos
	Utilizar Sanitarios ahorradores	Colocar dispositivos de doble carga en la cisterna, y utilizar la menor carga posible
	No utilizar elementos eléctricos para realización del aseo	No utilizar aspiradoras, brilladoras eléctricas, entre otros elementos
	Realizar aseo a la oficina en horas no laborales	Con el fin de evitar el ruido y la generación de polvo que pueda afectar los empleados, procurar por realizar parte del aseo a la oficina en horas no laborales, por ejemplo 15 minutos antes de iniciar las labores.
	Realizar limpieza en seco	Realizar en lo posible la limpieza de algunos elementos de la oficina en seco, es decir, no utilizar agua para limpiarlos

Fuente. Elaboración propia

Siendo así, en la tabla anterior se puede observar todos los factores ambientales y actividades de la empresa, que se ven afectadas por la operación de la misma, y que fueron identificadas como prioritarias en la Matriz de Leopold. Así mismo se diseñan algunas alternativas de solución o estrategias para mitigar su efecto o contrarrestarlo; y también el beneficio que traería dicha implementación.

5.4. VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Se puede observar que algunas de las alternativas propuestas, no requieren de inversiones monetarias para llevarlas a cabo, sino que por su parte se pueden dar al tener buenas prácticas laborales y generar concientización en todos los funcionarios.

Naturalmente hay otras estrategias que sí significan un costo o una inversión en dinero para la empresa, como el caso de los mantenimientos preventivos a los equipos y a la fontanería de la oficina, instalación de grifería y sanitarios ahorradores, y el cambio a luminarias eficientes; por lo cual para ello, dentro del presupuesto del proyecto, se asignará un valor anual para inversión en estos elementos y los mantenimientos mencionados.

Siendo así, se estima que anualmente se asignará un monto de \$600.000.00 para tal fin.

5.5. CONCLUSIONES ESTUDIO AMBIENTAL.

La metodología empleada de la Matriz de Leopold, es completamente útil para la identificación de los efectos que el proyecto puede generar en el medio ambiente; y se puede decir que es completamente acertado en esta labor, toda vez que es natural pensar que los factores que más se afectan en cualquier empresa de las mismas características de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., son la energía

eléctrica, el agua y el uso del papel, y más aún el efecto que puede generar el uso de las motocicletas al ambiente.

Luego de establecer el diagnóstico ambiental de la empresa, se generaron una serie de estrategias o alternativas para enfrentar el efecto que las actividades de la organización pueden causar en el medio ambiente. Como se pudo observar, la gran mayoría de las estrategias tienen que ver con el cambio de la forma de hacer las cosas y de llevar a cabo buenas prácticas en las labores de cada funcionario; por lo cual cada uno se debe concientizar de su trabajo y empoderar sobre el cuidado que se debe tener para decir los impactos.

Siendo así, se denota que el proyecto de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. es ambientalmente viable, toda vez que puede llegar a reducir el impacto que su operación genera sobre el medio ambiente, de manera controlada y alcanzable, sin tener que realizar un esfuerzo de consideración para tal fin, ni inversiones en dinero desmedidas.

6. CONCLUSIONES

Después de estructurar el proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se concluye que:

- En el desarrollo del proyecto, y puntualmente en el Estudio de Mercados, se encontró un mercado potencial en donde SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. pueda incursionar y empezar sus operaciones; existe así un mercado desatendido y que puede ser optimizado y aprovechado por la empresa.
- Se considera que por el hecho de realizar el estudio de Macro y Micro Localización del proyecto, usando una metodología determinada (Método Cualitativo de Localización por Puntos), se evidencia que las instalaciones de la empresa serán las adecuadas y propicias para llevar a cabo su operación, los funcionarios estarán cómodos y con los elementos de trabajo idóneos, y la ubicación de la oficina, facilitará el contacto con clientes y el reconocimiento de la organización en el mercado.
- Una vez definida la estructura organizacional de la empresa, se puede apreciar que las características de los cargos diseñados y la cantidad de funcionarios dispuestos para cada uno, podrán soportar de manera efectiva toda la labor de la compañía, en las áreas y administrativas; y serán protagonistas definitivamente, en el logro de los objetivos y en la puesta en marcha del proyecto.
- Al realizar la evaluación financiera del proyecto, se determina que la empresa es completamente factible y rentable, a nivel operativo y financiero bajo las condiciones desarrolladas; tomando como base los resultados obtenidos de las

herramientas de evaluación de proyectos, como lo son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- El proyecto SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S. es viable a nivel ambiental, toda vez que con el análisis realizado para el caso, se identificaron las actividades de la empresa que afectan algunos factores ambientales, y así mismo, se diseñaron diversas estrategias o alternativas para enfrentar dichos impactos, encontrando que las estrategias es posible llevarlas a cabo, sin esfuerzos desmedidos, o una inversión considerable de dinero.
- Teniendo la seguridad sobre la factibilidad de la empresa desarrollada durante todo el proyecto, es posible considerar que SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., es una propuesta que se puede llevar a la realidad de manera clara y confiable, tomando en consideración también, que la inversión que se requiere para ponerla en marcha, no es una cifra considerablemente desproporcionada y existen diversas opciones para captar recursos y apalancar el inicio de las operaciones. Para el estudio se determinaba en primer lugar una inversión de socios de \$40.000.000, por lo cual es importante buscar inversionistas que se encuentren interesados en inyectar capital y obtener rentabilidades interesantes; y si se estima que la empresa fuese constituida por cuatro (4) socios, quienes aportarían cada uno \$10.000.000, se consideraría que no es un valor desmedido o fuera del alcance para cada uno de los inversionistas. Por otro lado, la inversión restante se buscaría por medio de un préstamo bancario, que según el estudio realizado, la deuda estaría amortizada a tres (3) años, y la cuota aproximada mensual sería de \$2.835.000, cifra que de igual manera para una empresa con estas características y los estudios financieros realizados, tendría la capacidad de cancelar sin falta y sin mayor premura.

- Además de lo anterior, es importante tener en cuenta otras consideraciones del por qué, el proyecto es viable para llevarlo a la realidad. Para el caso, al tratarse de una empresa de servicios y en particular sobre la actividad que desarrolla, su estructura organizacional es más simple, no se requieren activos fijos especializados, ni programación de líneas de producción; lo que hace que la operatividad de la empresa sea más clara y simple. Es así que el éxito del proyecto, depende en gran medida de una administración eficiente de todos los recursos (humanos y físicos) y una gestión logística clara para materializar las diligencias y cumplir con las expectativas de los clientes.

7. RECOMENDACIONES

- Realizar un Estudio de Mercados de manera anual, con el fin de analizar el estado de la demanda y la oferta, el comportamiento de los clientes y competencia, y diagnosticar el interés que en dicho momento tengan los clientes actuales y el perfilamiento de clientes potenciales.
- Controlar constantemente la capacidad que tienen los mensajeros para llevar a cabo las diligencias, toda vez que dicha capacidad es directamente proporcional a la participación en el mercado y al Presupuesto de Ventas de la organización; y esto también naturalmente puede afectar la factibilidad de la empresa, pues según el Estudio de Sensibilidad, para que el proyecto siga siendo factible, la capacidad de los mensajeros solo puede disminuir hasta 21 diligencias por día.
- Revisar periódicamente la Cadena de Valor y el Diagrama de Flujo de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., con el propósito de identificar si los procesos que se están llevando a cabo dentro de la empresa están o no agregando valor, o por el contrario están retrasando las operaciones y entorpeciendo el servicio. Con ello se optimizan los procesos y tareas, y se buscan mejores prácticas para llevar a cabo las labores de cada funcionario.
- Analizar los desembolsos que se hacen por concepto de Costos, Gastos e Inversiones de la compañía, pues estos ítems afectan directamente los estados financieros de la misma, y una administración o manejo inadecuado, pueden llevar a la no factibilidad de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.
- Estar atento al sector financiero y bancario, con el fin de revisar nuevas propuestas de financiación y apalancamiento para las operaciones de la

compañía; dado que constantemente se ofrecen en el sector nuevas y mejores tasas de financiación y condiciones seguramente más favorables.

- Llevar a cabo de manera prioritaria, las estrategias o alternativas de solución planteadas en el Estudio Ambiental del proyecto, con el fin de minimizar o mitigar los efectos que la operación de la empresa tiene frente el medio ambiente, para contrarrestarlas a tiempo y de manera sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

CIFUENTES, Álvaro; CIFUENTES, Rosa María & SABOGAL, Narciso. Investigación de mercados. UNAD, 2001.

COTÁN, Santiago. Valoración de Impactos Ambientales. Diciembre 2007. División de Medio Ambiente INERCO, Sevilla (España). P. 3.

FERNÁNDEZ LORENZO, Alfredo. Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio. Enero 2012. Escuela de Organización Industrial.

GARZOZI, René. MESSINA, María. MONCADA, Cristian. OCHOA, José, ILABEL, Griselda. ZAMBRANO, Ricardo. M Planes de Negocios para Emprendedores. Primera Edición. Marzo 2014. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn).

Guía LEGIS para la pequeña empresa año 2000. Santa fe de Bogotá: LEGIS EDITORES S. A. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de Tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación, Bogotá: ICONTEC, 2008.

MARTÍNEZ, Ciro. Estadística y Muestreo. Santa fe de Bogotá D. C: ECOE ediciones, 2005.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación, ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, 1995: 122 – 147.

MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Identificación-formulación-evaluación financiera-economía social ambiental. Cuarta edición. 2003 MM editores.

MORALES CASTRO ARTURO, MORALES CASTRO J.A. Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación. Mc Graw Hill México 2009.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PAEZ; 02 de Mayo de 2017. Control de Mensajería Sicom. Disponible desde Internet en: <https://sistemaspaez.com/control-de-mensajeria/> [con acceso el 28-11-2017]

ANEXOS

Anexo A (Instrumento de recolección de información dirigido a los clientes)

**Universidad Libre de Pereira
Especialización en Alta Gerencia**

Observación: El presente documento se usa únicamente con fines académicos

Objetivo General: Recopilar datos e información de posibles clientes para una empresa encargada de prestar servicios de diligencias a las empresas del municipio de Dosquebradas.

1. Datos básicos de la empresa:

Nombre empresa: _____
 Dirección: _____
 Ciudad: _____
 Teléfono: _____
 E-mail: _____
 Nombre encargado: _____

2. ¿Su empresa en este momento tiene contratado un mensajero dentro de la nómina?

Si	
No	

3. Dado el caso que su empresa Si cuente con un mensajero, ¿en el día puede lograr la realización a cabalidad de todas las diligencias?

Si	
No	
A veces	

4. Si su mensajero No puede realizar todas las diligencias propuestas al día, indique los motivos por los cuáles no las puede realizar.

Falta de Tiempo	
Filas extensas	
Problemas climáticos	
Tráfico	
Error en la dirección	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

5. Para el caso que su empresa NO cuenta con un mensajero dentro de la nómina, favor indique de qué forma realiza sus diligencias

Empresa de diligencias	
Otro empleado	
Internet	
Teléfono	
Banco	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

6. ¿Tiene conocimiento que existen en la ciudad o región, empresas que prestan los servicios de diligencias y mensajería?

Si	
No	

Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si", favor continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase a la pregunta No. 11

7. Si tiene conocimiento de empresas que brinden los servicios de diligencias y mensajería, indique a continuación el nombre de las mismas.

8. Si su empresa hace uso de alguna empresa que presta el servicio de diligencias y mensajería, indique el nombre de la misma y el tiempo en el cual ha venido utilizando sus servicios

Nombre Empresa	Tiempo			
	0 - 6 meses	7 - 12 meses	13 - 24 meses	más de 24 meses
	0 - 6 meses	7 - 12 meses	13 - 24 meses	más de 24 meses
	0 - 6 meses	7 - 12 meses	13 - 24 meses	más de 24 meses
	0 - 6 meses	7 - 12 meses	13 - 24 meses	más de 24 meses
	0 - 6 meses	7 - 12 meses	13 - 24 meses	más de 24 meses

9. ¿A través de qué medio publicitario, se enteró de la existencia de la empresa que actualmente usted tiene contratada para el servicio de diligencias?

Radio	
Televisión	
Internet	
Volantes	
Periódico	
Comentarios	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

10. Con base en el servicio que la empresa de diligencias le ha ofrecido, ¿se encuentra conforme con el mismo?

Si	
No	

¿Por qué? _____

11. Dado el caso que no haga uso de empresas de diligencias, ¿en algún momento su compañía estaría interesada en realizar sus diligencias, a través de este tipo de empresas?

Si	
No	

¿Por qué? _____

12. Indique las razones por las cuales, su compañía podría usar el servicio de una empresa de diligencias y mensajería.

Falta de mensajero	
Falta de tiempo	
Comodidad y pago	
Otra	

¿Cuál (es)?

13. ¿Con qué periodicidad su empresa realiza diversas diligencias?

Diario	
Cada semana	
Cada 15 días	
Cada 6 meses	
Eventualmente	
Cada mes	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

14. Para el caso que requiera los servicios de una empresa de diligencias y mensajería, ¿qué medio publicitario usaría para contactarla y adquirir sus servicios?

Radio	
Televisión	
Internet	
Volantes	
Periódico	
Directorio	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

15. Favor indique las entidades en las cuales con mayor frecuencia debe realizar diligencias o trámites

Pago de servicios publicos	
Pago a EPS	
Pago de arriendo	
Cámara de comercio	
DIAN	
Cobros a otras empresas	
Alcaldía	
Bancos	
Procuraduría	
DANE	
Cías. Aseguradoras	
Ministerio de comercio	
Min. De Proteccion Social	

Comfamiliar	
Empresas de Aerolíneas	
FENALCO	
Notarías	
Otros	

¿Cuál (es)? _____

16. Indique las ciudades en las cuales debe realizar diligencias con mayor frecuencia

Pereira - Dosquebradas	
Pereira	
Dosquebradas	
Santa Rosa de Cabal	
La Virginia	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

17. Al momento de contratar los servicios de una empresa de diligencias y mensajería, ¿Cuál sería la forma de pago del servicio predilecta para su compañía?

De contado	
Cancelado a 15 días	
Cancelado a 30 días	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Anexo B (Instrumento de recolección de información dirigido a la competencia)

**Universidad Libre de Pereira
Especialización en Alta Gerencia**

Observación: El presente documento se usa únicamente con fines académicos

Objetivo General: Recopilar datos e información sobre la prestación del servicio que realizan las empresas de diligencias y mensajería

1. Datos básicos de la empresa:

Nombre empresa: _____
 Dirección: _____
 Ciudad: _____
 Teléfono: _____
 E-mail: _____
 Nombre encargado: _____

2. Favor indique, ¿cuál es el mercado al cual dirige sus servicios?, y especifique las ciudades o lugares

Tipo de mercado	Lugares o ciudades
Local	
Regional	
Nacional	
Internacional	

3. ¿Cuáles son los servicios que brinda la empresa y el precio de cada uno de ellos?

Servicio	Valor (\$)

4. Identifique la tipología de clientes a los cuales presta sus servicios.

Hogares	
Todo tipo de personas	
Empresas Medianas	
Empresas Grandes	
Empresas Pequeñas	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

5. ¿Por cuál razón, considera que es solicitado el servicio de su empresa?

Precio de los servicios	
Facilidad de pago	
Posicionamiento en el mercado	
Publicidad	
Portafolio de servicios	
Rapidez en el servicio	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

6. ¿Qué aspectos tiene en cuenta su empresa para determinar el precio de las diligencias?

Promedio de distancia	
Duración de la diligencia	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

7. ¿Bajo qué circunstancias su empresa ofrece garantías al prestar el servicio?

Por pérdida de dinero	
Por pérdida de documentos	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

8. Señale las razones por las cuales su empresa ofrece descuentos a los clientes cuando adquieren los servicios

Por pérdida de dinero	
Por pérdida de documentos	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

9. ¿Cuáles son para usted, las empresas de mayor competencia que posee en el mercado?

10. ¿Cuáles son los medios publicitarios por los cuales hace conocer sus servicios?

Vallas	
Televisión	
Radio	
Periódico	
Volantes	
Directorio	
Páginas de internet	
No tiene mecanismo publicitario	
Otro	

¿Cuál (es)? _____

11. Señale el medio de transporte que usan sus mensajeros para llevar a cabo las diligencias.

Motocicleta
Carro
Bicicleta
Caminando
Otro

¿Cuál (es)? _____

12. ¿Cuáles son los horarios de atención de su establecimiento?

13. Mencione las épocas del año que en su consideración son de mayor beneficio para la empresa, y explique su respuesta

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Anexo C (Manual de Diseño de Cargos)

	SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.	Página 1/5
	DISEÑO DE CARGOS	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Gerente
- 2. Nivel:** Administrativo
- 3. Responde ante:** Junta directiva
- 4. Ejerce autoridad sobre:** Asistente de Gerencia, Director Administrativo, Director Operativo

2. PERFIL DEL CARGO

2.1. EDUCACIÓN ESPECÍFICA

Título de Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o áreas afines. Adicionalmente con Especialización en las áreas de administración y/o economía.

2.2. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el cargo o cargos similares.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO

3.1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- ❖ Capacidad de análisis y síntesis
- ❖ Toma de decisiones asertivas
- ❖ Resolución de conflictos.

3.2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- ❖ Habilidad para relacionarse fácilmente.
- ❖ Actitud de liderazgo

3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Habilidades de comunicación y expresión verbal
- ❖ Creatividad y recursividad

4. FUNCION GENERAL DEL CARGO

Administrar todas las actividades y operatividad de la organización, velando por el cumplimiento de los objetivos, la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, y la apertura de nuevos mercados y proyección de la organización.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Director Operativo
- 2. Nivel:** Directivo
- 3. Responde ante:** Gerente
- 4. Ejerce autoridad sobre:** Mensajeros

2. PERFIL DEL CARGO

2.1. EDUCACIÓN ESPECÍFICA

Título de Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o con conocimiento sobre administración y economía.

2.2. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el cargo o cargos similares.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO

3.1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- ❖ Toma de decisiones asertivas
- ❖ Resolución de conflictos.
- ❖ Capacidad de análisis y síntesis
- ❖ Habilidad para planear y organizar la respuesta de solicitud de los clientes.

3.2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- ❖ Habilidad para relacionarse fácilmente.
- ❖ Actitud de liderazgo

3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Habilidades de comunicación y expresión verbal
- ❖ Creatividad y recursividad
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo

4. FUNCION GENERAL DEL CARGO

Recepción de las solicitudes del servicio por parte de los clientes, e informarlas a los mensajeros para la ejecución de las mismas. Planificar las rutas que deben seguir los mensajeros para la atención de las diligencias.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Director Administrativo
- 2. Nivel:** Directivo
- 3. Responde ante:** Gerente
- 4. Ejerce autoridad sobre:** Auxiliar Administrativo

2. PERFIL DEL CARGO

2.1. EDUCACIÓN ESPECÍFICA

Título de Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o con conocimiento sobre administración y economía.

2.2. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el cargo o cargos similares.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO

3.1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- ❖ Toma de decisiones asertivas
- ❖ Resolución de conflictos.
- ❖ Capacidad de análisis y síntesis

3.2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- ❖ Habilidad para relacionarse fácilmente.
- ❖ Actitud de liderazgo

3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Habilidades de comunicación y expresión verbal
- ❖ Creatividad y recursividad
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo

4. FUNCION GENERAL DEL CARGO

Velar por la optimización y buen manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Mensajero
- 2. Nivel:** Operativo
- 3. Responde ante:** Director Operativo
- 4. Ejerce autoridad sobre:** No ejerce autoridad alguna sobre otro cargo.

2. PERFIL DEL CARGO

2.1. EDUCACIÓN ESPECÍFICA

Título mínimo como bachiller.

2.2. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 6 meses en el cargo o cargos similares.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO

3.1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- ❖ Habilidades de ubicación geográfica
- ❖ Alta capacidad para conducir el medio de transporte de manera responsable y hábil.
- ❖ Responsable por manejo de dinero y documentación.

3.2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- ❖ Buenos modales y comunicación frente al cliente.
- ❖ Habilidades para trabajar bajo presión
- ❖ Debida presentación personal

3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Creatividad y recursividad

4. FUNCION GENERAL DEL CARGO

Materializar todas las solicitudes o diligencias solicitadas por los clientes, en los tiempos programados y previstos.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Auxiliar Administrativo
- 2. Nivel:** Administrativo
- 3. Responde ante:** Director Administrativo
- 4. Ejerce autoridad sobre:** No ejerce autoridad alguna sobre otro cargo.

2. PERFIL DEL CARGO

2.1. EDUCACIÓN ESPECÍFICA

Estudios técnicos administrativos o afines.

2.2. EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año en el cargo o cargos similares.

3. COMPETENCIAS DEL CARGO

3.1. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- ❖ Alta capacidad de gestión y organización.
- ❖ Habilidades para manejo de sistemas informáticos

3.2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- ❖ Habilidad para relacionarse fácilmente.
- ❖ Habilidades para trabajar bajo presión
- ❖ Debida presentación personal

3.3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ❖ Habilidades de comunicación y expresión verbal
- ❖ Capacidad de análisis y síntesis
- ❖ Creatividad y recursividad

4. FUNCION GENERAL DEL CARGO

Apoyar todas funciones y gestiones que se desprenden de la Gerencia y de la Dirección Administrativa de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Anexo D (Manual de Funciones)

	SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S.	Página 1/11
	MANUAL DE FUNCIONES	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. **Denominación del Cargo:** Gerente
2. **Nivel:** Administrativo
3. **Responde ante:** Junta directiva
4. **Ejerce autoridad sobre:** Asistente de Gerencia, Director Administrativo, Director Operativo

2. OBJETIVO

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización y la optimización de los recursos.

3. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN BÁSICA	RESULTADO
Administrar todas las actividades y operatividad de la organización, velando por el cumplimiento de los objetivos, la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, y la apertura de nuevos mercados y proyección de la organización.	Control sobre todas las actividades y procesos de la empresa, logrando los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos.
FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener presente el presupuesto desarrollado de la empresa, y el control de costos y gastos. ❖ Determinar los parámetros de la forma como se harán las diligencias y las características del servicio prestado. ❖ Estar al tanto de la administración en general de la empresa, de las actividades que se llevan a cabo, de los resultados positivos y también de las quejas o reclamos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control adecuado de los recursos e inversiones. ❖ Claridad en la forma cómo se debe prestar el servicio y las características del mismo, por parte de todos los funcionarios. ❖ Tener una visión global de la empresa sobre su desempeño y oportunidades de mejora.

FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar estrategias de mejoramiento y planes estratégicos para las diferentes áreas de la empresa y sus procesos. ❖ Propender por las buenas relaciones con los funcionarios, clientes y demás mercado, como empresas públicas y privadas, y empresas competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejoramiento de los procesos y optimización de recursos. ❖ Aumentar las posibilidades de la empresa para expandir el mercado, y facilitar el reconocimiento de la misma en el sector.
FUNCIONES PERIÓDICAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar el presupuesto anualizado de la empresa, en compañía del Director Administrativo y Contador. ❖ Revisar las estrategias de mercadeo y publicidad ❖ Programar reuniones periódicas con todos los funcionarios, para revisar el comportamiento de la empresa y sus sugerencias o comentarios. ❖ Liderar investigaciones de mercado, que permitan revisar el estado del mismo, clientes y competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con el presupuesto y prever por medio de él, situaciones particulares que pueden gestarse en el mercado y entorno, o condiciones internas. ❖ Captar la atención de nuevos clientes y aumentar las ventas. ❖ Mejorar la comunicación al interior de la empresa y promover el dialogo. ❖ Conocer el estado actual del mercado y con base en ello, planear estrategias diferenciadoras.
FUNCIONES OCASIONALES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivar y autorizar la realización de capacitaciones a los empleados. ❖ Incentivar la realización de diferentes actividades lúdicas y de integración en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con personal capacitado y actualizado en diferentes temas. ❖ Funcionarios motivados y comprometidos con la organización.

4. RESPONSABILIDADES

- ❖ Realización de contratos de servicio con clientes y todas las incidencias que tengan.
- ❖ Al ser el representante legal de la empresa, se hace responsable de todas las implicaciones y responsabilidades inherentes a esto.
- ❖ Velar por que todos los funcionarios se apoderen de su cargo y lleven a cabo sus funciones.
- ❖ Proponer planes de acción para el mejoramiento de los procesos.
- ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir, el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES	CONDICIONES DE RIESGO
<p>Condiciones del puesto de trabajo normales, en cuanto iluminación, temperatura y humedad.</p> <p>De igual manera, por las características del cargo, en ciertos momentos el Gerente tendrá que desplazarse fuera de la oficina para visita a clientes y demás gestiones; por lo cual en dichas circunstancias y condiciones ambientales pueden sufrir cambios.</p>	<p>Las funciones que desempeña el presente cargo, no generan riesgos físicos de consideración.</p>

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Director Operativo
- 2. Nivel:** Directivo
- 3. Responde ante:** Gerente
- 4. Ejerce autoridad sobre:** Mensajeros

2. OBJETIVO

Ser el primer contacto con el cliente a la hora de solicitar el servicio, y atender completamente las indicaciones de los clientes.

3. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN BÁSICA	RESULTADO
Recepción de las solicitudes del servicio por parte de los clientes, e informarlas a los mensajeros para la ejecución de las mismas. Planificar las rutas que deben seguir los mensajeros para la atención de las diligencias.	Atención plena de la solicitud del cliente, y satisfacción del mismo.
FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar a la gerencia, las novedades presentadas diariamente, e informar a los mensajeros, las instrucciones o información gerencial. ❖ Diseñar los recorridos que llevarán a cabo los mensajeros para cumplir con las diligencias; determinar tiempos y rutas a seguir. ❖ Realizar informes de gestión y novedades en la operación diaria. ❖ Velar por el buen funcionamiento de la página Web y de la App de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Una red de comunicación interna adecuada e información clara entre todos los funcionarios ❖ Optimización de recursos y minimización de tiempos. Cumplimiento a cabalidad de las diligencias. ❖ Ejercer control sobre las operaciones diarias de la empresa, para llevar a cabo planes de acción y mejoramiento. ❖ Buen funcionamiento de las aplicaciones de la compañía, con el fin que las solicitudes de los clientes siempre sean atendidas.

FUNCIONES PERIODICAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estar al tanto del estado del tráfico en las ciudades donde tiene alcance la empresa; así como también del pronóstico del clima. ❖ Programar reuniones en donde participen los miembros del área operativa, con el fin de revisar los planes de acción o mejoramiento en la operación, y para resaltar aspectos favorables que ha presentado el proceso. ❖ Estar atento a la atención de las quejas y reclamos de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prever situaciones como embotellamientos en las vías, cierre de calles y mal clima, con el fin de diseñar planes de acción y en cierto caso, reprogramar diligencias. ❖ Información clara en el área operativa, y mejoramiento de los procesos. Funcionarios más motivados. ❖ Velar porque haya satisfacción en el servicio y solución a las inquietudes de los clientes
FUNCIONES OCASIONALES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo tareas o funciones delegadas por la Gerencia, pertenecientes a su cargo. ❖ Acudir a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas por la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Logro de los objetivos trazados por la Gerencia ❖ Funcionarios capacitados e informados sobre los resultados de la empresa y demás temas tratados.

4. RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar a la gerencia, las novedades presentadas en la prestación del servicio ❖ Cumplir y hacer cumplir, el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía. ❖ Personal a cargo (mensajeros) ❖ Respuesta a peticiones, quejas y reclamos realizados por los clientes. ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. ❖ Custodia de documentación de clientes y dinero.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES	CONDICIONES DE RIESGO
Condiciones del puesto de trabajo normales, en cuanto iluminación, temperatura y humedad.	Las funciones que desempeña el presente cargo, no generan riesgos físicos de consideración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Director Administrativo
- 2. Nivel:** Directivo
- 3. Responde ante:** Gerente
- 4. Ejerce autoridad sobre:** Auxiliar Administrativo

2. OBJETIVO

Velar por la optimización y buen manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

3. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN BÁSICA	RESULTADO
Administrar y dirigir las funciones financieras, contables y de gestión humana de la organización.	Correcto funcionamiento de la empresa en las áreas administrativas de la misma
FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar y mejorar continuamente el proceso de selección y contratación de personal. ❖ Velar por la integridad y buen estado de las instalaciones físicas y muebles y enseres de la compañía. ❖ Realizar informes de gestión y novedades en la operación diaria. ❖ Contar con la información contable al día y organizada para ser suministrada al Contador. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal seleccionado adecuadamente y bajos niveles de desertión. ❖ Instalaciones físicas agradables y cómodas. ❖ Ejercer control sobre las operaciones diarias de la empresa, para llevar a cabo planes de acción y mejoramiento. ❖ Presentación de información financiera y tributaria oportunamente

FUNCIONES PERIODICAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programación de capacitaciones a los funcionarios ❖ Hacer reuniones en donde participen los miembros del área administrativa, con el fin de revisar los planes de acción o mejoramiento en la operación, y para resaltar aspectos favorables que ha presentado el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumento del profesionalismo y capital intelectual de la organización, y en consecuencia, mejoramiento del servicio. ❖ Información clara en el área administrativa, y mejoramiento de los procesos. Funcionarios más motivados.
FUNCIONES OCASIONALES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo tareas o funciones delegadas por la Gerencia, pertenecientes a su cargo. ❖ Acudir a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas por la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Logro de los objetivos trazados por la Gerencia ❖ Funcionarios capacitados e informados sobre los resultados de la empresa y demás temas tratados

4. RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reportar a la gerencia, las novedades presentadas en el área administrativa ❖ Cumplir y hacer cumplir, el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía. ❖ Personal a cargo (Auxiliar Administrativo) ❖ Respuesta a peticiones, quejas y reclamos realizados por los clientes. ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. ❖ Custodia de documentación interna y externa.

5. CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES AMBIENTALES	CONDICIONES DE RIESGO
Condiciones del puesto de trabajo normales, en cuanto iluminación, temperatura y humedad.	Las funciones que desempeña el presente cargo, no generan riesgos físicos de consideración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Mensajero
- 2. Nivel:** Operativo
- 3. Responde ante:** Director Operativo
- 4. Ejerce autoridad sobre:** No ejerce autoridad alguna sobre otro cargo.

2. OBJETIVO

Culminar de manera satisfactoria las solicitudes de los clientes.

3. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN BÁSICA	RESULTADO
Materializar todas las solicitudes o diligencias solicitadas por los clientes, en los tiempos programados y previstos.	Clientes satisfechos y aumento de la productividad.
FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar a cabo de manera oportuna los trámites. ❖ Entregar a los clientes los soportes de la finalización y materialización de las diligencias. ❖ Informar sobre las eventualidades presentadas en la realización de las diligencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cero quejas y reclamos por parte de los clientes. ❖ Cliente enterado y documentado sobre la culminación de su solicitud. ❖ Estar al tanto de las novedades encontradas en la prestación del servicio, y así generar planes de acción.
FUNCIONES PERIÓDICAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acudir a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas por la Gerencia. ❖ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a las motocicletas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funcionarios capacitados e informados sobre los resultados de la empresa y demás temas tratados ❖ Automotores en buenas condiciones para llevar a cabo la prestación del servicio.

FUNCIONES OCASIONALES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contar con los documentos legales de la motocicleta al día (SOAT y revisión técnico mecánica y de gases) ❖ Llevar a cabo tareas o funciones delegadas por la Dirección Operativa, pertenecientes a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motocicletas en buen estado mecánico y con documentación al día ❖ Logro de los objetivos trazados por la Dirección Operativa

4. RESPONSABILIDADES

- ❖ Reportar a la Dirección Operativa, las novedades presentadas en el área administrativa
- ❖ Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía.
- ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ❖ Custodia de documentación interna y externa.
- ❖ Excelente presentación personal y buena relación con los clientes.
- ❖ Responsabilidad frente a terceros, por posibles accidentes o problemas en las vías.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES	CONDICIONES DE RIESGO
<p>Condiciones determinadas por el estado climático en la ciudad, es así que se encuentra expuesto a polvo, humedad, humo, entre otras.</p>	<p>Por las características del cargo, se encuentra expuesto a riesgos físicos como accidentes, hurto y caídas.</p>

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. Denominación del Cargo:** Auxiliar Administrativo
- 2. Nivel:** Administrativo
- 3. Responde ante:** Director Administrativo
- 4. Ejerce autoridad sobre:** No ejerce autoridad alguna sobre otro cargo.

2. OBJETIVO

Ser un apoyo primordial en la gestión del Gerente y del Director Administrativo, facilitando el flujo y la oportunidad en la información

3. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIÓN BÁSICA	RESULTADO
Apoyar todas funciones y gestiones que se desprenden de la Gerencia y de la Dirección Administrativa de la empresa.	Cumplir con los objetivos planteados en la Gerencia y la Dirección Administrativa.
FUNCIONES PERMANENTES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar la recepción del informe de novedades por parte del Área Operativa y archivar. ❖ Administrar toda la documentación (archivo) de la compañía. ❖ Realizar la recepción y contabilizar todas las facturas y cuentas de cobro de los proveedores de la empresa. ❖ Apoyar la venta del servicio, realizando contacto a clientes potenciales y también a aquellos que están reduciendo considerablemente sus compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener trazabilidad en los informes de novedades y gestión de los mensajeros. ❖ Tener disponibilidad de los documentos archivados por la compañía, y mantenerlos en buen estado y organización. ❖ Cancelar oportunamente las facturas u obligaciones con terceros. ❖ Seguimiento a clientes y satisfacción de los mismos.

FUNCIONES PERIÓDICAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llevar inventario de la papelería, muebles y enseres de la compañía, y revisar el estado de los mismos. ❖ Consolidar los informes de gestión presentados por la Dirección Operativa y Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de los equipos y elementos de la empresa, y mantenerlos en buen estado. ❖ Informe de gestión consolidado y ordenado para presentar a la gerencia.

FUNCIONES OCASIONALES	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acudir a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas por la Gerencia. ❖ Llevar a cabo tareas o funciones delegadas por la Dirección Administrativa o por la Gerencia, pertenecientes a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funcionarios capacitados e informados sobre los resultados de la empresa y demás temas tratados ❖ Logro de los objetivos trazados por la Dirección Administrativa y Gerencia

4. RESPONSABILIDADES

- ❖ Reportar a la Dirección Administrativa, las novedades presentadas en el área.
- ❖ Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía.
- ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ❖ Organizar y custodiar la información y documentación de la empresa.
- ❖ Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES	CONDICIONES DE RIESGO
<p>Condiciones del puesto de trabajo normales, en cuanto iluminación, temperatura y humedad.</p>	<p>Las funciones que desempeña el presente cargo, no generan riesgos físicos de consideración.</p>

Anexo E (Cotizaciones)

- **Cotización Otros Costos y Gastos.**

- Arriendo: El valor mensual para pagar el arrendamiento del local, está dado en la Tabla 46, en el cual se realizó la selección de la mejor localización para la empresa. El valor del arriendo para el año base sería de \$900.000.00. Este valor se cotizó en el mes de Octubre del 2017.
- Servicios públicos: Los servicios públicos que se usarán en el local que se tomará en arriendo, serán el servicio de Agua y de Energía. Para la zona y según un promedio de consumo de estos servicios en el Centro Comercial (validado con la administración del mismo), el valor mensual a cancelar por este rubro es de \$210.000.00.
- Papelería: Se estima que el consumo por concepto de Papelería para la empresa sería de \$500.000.00 anuales.
- Plan celular: Las características del plan celular cotizado en el mes de Octubre del 2017 son: Plan Claro con todo Navegación 3,5 GB. Incluye 1000 minutos a todo destino, 9 elegidos, 3000 mensajes de texto. Cargo Fijo Mensual: \$94.282.00.
- Teléfono e Internet: Las características del plan de Telefonía Fija e Internet cotizado en el mes de Diciembre del 2017 son: Plan UNE Navegación de 20 MB y Telefonía Fija con llamadas locales ilimitadas, y 500 minutos para llamadas nacionales. Cargo Fijo Mensual: \$129.900.00

- **Manutención de motocicletas:** Para definir el valor a disponer por este rubro, se indagó en algunas empresas que cuentan con mensajeros, para el caso las empresas Evedisa y Domesa. En la primera pagan a sus mensajeros \$290.000.00 mensuales por el uso de las motocicletas, y en la segunda otorgan un auxilio de \$380.000.00. En este orden de ideas, SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., toma la decisión de pagar un auxilio de \$290.000.00 mensuales. Esta información se validó en el mes de Octubre del 2017.
- **Mantenimiento equipos de cómputo:** Se validó con la empresa ASIC Ingeniería, el costo del manteniendo de los equipos de cómputo e impresoras, encontrando que por cada equipo de cómputo cobran \$30.000.00, y por mantenimiento de impresoras \$40.000.00. Teniendo en cuenta que en la empresa se contarán con cinco (5) equipos y una (1) impresora, el total del mantenimiento anual sería de \$190.000.00.
- **Mantenimiento locativo y Estrategia Ambiental:** Para el mantenimiento general de las instalaciones de la oficina y la puesta en marcha de las estrategias ambientales, se estima que anualmente se asignará un monto de \$600.000.00 para tal fin.
- **Impermeables de los mensajeros:** Los mensajeros serán dotados de un traje impermeable Calibre 16, el cual contiene chaqueta, pantalón y botas. El valor del impermeable es de \$50.400.00. Valor cotizado en la empresa Surtiplas¹⁷ el día 14 de Diciembre de 2017.

¹⁷ Sutiplas. Ubicada en la Carrera 16 No. 20^a-23 Centro Comercial Portal de la Pradera Local 3, Dosquebradas. Teléfono 3326869

- Honorarios Contador: El Contador de la empresa, será contratado por prestación de servicios, y se le cancelará por sus honorarios un monto mensual de \$350.000.oo.
- Publicidad: La Publicidad para SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., fue cotizada en la empresa Platino Litografía¹⁸, se invertirá para el caso en la compra de tarjetas de presentación y un aviso o vaya para ubicarla en el local. Las características y el precio de los elementos a adquirir son:
 - Tarjeta de Presentación: Se elaboran un total de 1.000 unidades, a full color, con una cara de barniz brillante y el otro a blanco y negro. Precio: \$33.000.oo.
 - Aviso: Se elabora un aviso, full color en lona, cuyas medidas son 1 metro de alto por 1.5 metros de largo, e incluye la instalación del aviso. Precio: \$150.000.oo.
- Gastos pre-operativos y de puesta en marcha: Para llevar a cabo de manera legal la constitución de la empresa, se deben realizar una serie de procesos e inversiones para tal fin. Dado que para el cálculo de los valores a pagar, se toma como base el valor de los Activos de la compañía registrados para su constitución, para el caso de SOLUZIONE DILIGENCIAS S.A.S., se tomará un valor de activos de \$15.000.000.oo. Es así que enseguida se describe el rubro que se debe pagar en cada caso¹⁹:
 - Inscripción ante la Cámara de Comercio: \$39.000.oo
 - Formulario de Inscripción: \$5.200.oo

¹⁸ Platino Litografía, ubicada en la Calle 28 con Carrera 9 Local 37, Pereira. Teléfono 3004688127.

¹⁹ Información validada ante la Cámara de Comercio de Dosquebradas, tarifas del año 2017.

- Impuesto de Constitución para la Gobernación, el cual corresponde al 0.7% sobre el valor de los activos: \$105.000.00
- Pago de Registro Mercantil: Para el cálculo del valor a pagar en este punto, se toma como base el valor de los activos, y se contrasta frente a la Tabla 88, en la cual se presenta las tarifas para el Registro Mercantil. Para el caso de la empresa y según el nivel de activos el valor a pagar por el Registro sería de: \$188.000.00

Tabla 88. Tarifas Registro Mercantil Año 2017.

CONFECAMARAS					
TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL					
AÑO 2017					
<p>El Gobierno Nacional, mediante el artículo 2.2.2.46.1.2. del Decreto 1074 de 2015 estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio.</p> <p>La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los siguientes derechos liquidados de acuerdo al monto de sus activos:</p>					
RANGO DE ACTIVOS		RANGO DE ACTIVOS		TARIFA	TARIFA
En salarios mínimos		En pesos		% S.M.M.L.V	EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	2	.0	1.475.434	5,24	39.000
2	4	1.475.434	2.950.868	7,34	54.000
4	5	2.950.868	3.688.585	9,79	72.000
5	7	3.688.585	5.164.019	10,84	80.000
7	9	5.164.019	6.639.453	12,94	95.000
9	11	6.639.453	8.114.887	14,68	108.000
11	12	8.114.887	8.852.604	16,08	119.000
12	14	8.852.604	10.328.038	17,83	132.000
14	16	10.328.038	11.803.472	20,28	150.000
16	18	11.803.472	13.278.906	22,38	165.000
18	19	13.278.906	14.016.623	23,78	175.000
19	21	14.016.623	15.492.057	25,52	188.000
21	23	15.492.057	16.967.491	26,92	199.000
23	25	16.967.491	18.442.925	28,67	212.000
25	26	18.442.925	19.180.642	30,77	227.000
26	28	19.180.642	20.656.076	31,82	235.000
28	30	20.656.076	22.131.510	33,57	248.000
30	31	22.131.510	22.869.227	35,66	263.000
31	33	22.869.227	24.344.661	37,41	276.000
33	35	24.344.661	25.820.095	38,81	286.000
35	52	25.820.095	38.361.284	45,45	335.000
52	70	38.361.284	51.640.190	54,54	402.000
70	87	51.640.190	64.181.379	63,99	472.000
87	105	64.181.379	77.460.285	73,43	542.000
105	123	77.460.285	90.739.191	83,57	617.000
123	140	90.739.191	103.280.380	93,01	686.000
140	158	103.280.380	116.559.286	103,15	761.000
158	175	116.559.286	129.100.475	113,29	836.000
175	192	129.100.475	141.641.664	131,47	970.000
192	210	141.641.664	154.920.570	133,92	988.000
210	228	154.920.570	168.199.476	136,36	1.006.000
228	245	168.199.476	180.740.665	138,81	1.024.000
245	262	180.740.665	193.281.854	141,61	1.045.000
262	280	193.281.854	206.560.760	143,71	1.060.000
280	297	206.560.760	219.101.949	146,50	1.081.000
297	316	219.101.949	233.118.572	148,95	1.099.000
316	332	233.118.572	244.922.044	151,05	1.114.000
332	350	244.922.044	258.200.950	154,20	1.138.000

Fuente. Cámara de Comercio de Dosquebradas

- **Cotización Activos Fijos.**

- Computador:
 - Referencia: HP All In One 4gb.
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$1.669.000.oo

- Multifuncional:
 - Referencia: Impresora Multifuncional Canon G2100.
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$439.900.oo

- Archivadores:
 - Referencia: Archivador metálico de cuatro (4) cajones
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$389.900.oo

- Teléfonos:
 - Referencia: Alcatel T50, con altavoz, análogo.
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$64.900.oo

- Escritorios:
 - Referencia: Escritorio en L con Silla
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$525.000.oo

 - Referencia: Escritorio Sencillo con Silla
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$370.000.oo

- Silla interlocutora:
 - Referencia: Silla Interlocutora
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$54.000.00

- Mesa de Juntas:
 - Referencia: Mesa Aluminio y madera con sillas estilo moderno.
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$790.000.00

- Mueble Sala de Espera:
 - Referencia: Mueble de tres (3) puestos color negro de alto tráfico.
 - Lugar de Cotización: Mercado Libre, 11 de Noviembre de 2017
 - Precio: \$311.000.00