

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS  
COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS, POR PARTE DE LA ANDI EN LA  
ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA

ANGÉLICA HODEG DURANGO  
DIANA PAOLA ORTEGA OYOLA

Monografía para optar el título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.

©2005

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS  
COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS, POR PARTE DE LA ANDI EN LA  
ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA

ANGÉLICA HODEG DURANGO  
DIANA PAOLA ORTEGA OYOLA

Asesor:

CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA

*Economista*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.

©2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

JURADO 1

---

---

---

---

JURADO 2

---

---

---

---

Cartagena de Indias, D.T., Abril 30 de 2005

## **DEDICATORIA**

A Dios, por supuesto,  
a quien dedico mis logros y triunfos.

A mis padres, por su apoyo y dedicación para llegar a ser quien soy ahora.

A todos aquellos quienes me ayudaron incondicionalmente  
para el desarrollo de este proyecto.

*Angélica Hodeg Durango*

## DEDICATORIA

A Dios guía de mi vida y mis triunfos,

A mis padres y hermanos,  
por apoyarme en este logro que hoy hago realidad.

A mi familia,  
por su apoyo y presencia moral para sacar este proyecto adelante.

*Diana Paola Ortega Oyola*

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a que la información de este trabajo monográfico sea una realidad.

A:

Carlos José Crismatt Corena, Asistente de Gerencia de Responsabilidad Social (ANDI Seccional Cartagena), por transmitirnos los conocimientos esenciales para el desarrollo de esta investigación y servirnos de guía para el mismo.

A las empresas de la Zona Industrial de Mamonal por colaborarnos en la recolección de la información necesaria para la encuesta.

A los empleados administrativos de la ANDI, en especial a la Doctora Flor Simancas, Asistente Administrativo quien gustosamente proporcionó la idea de investigación y colaboró en la preparación y logística del mismo.

En general, a todas aquellas personas que de una u otra manera nos colaboraron con el suministro de recursos bibliográficos e información secundaria requeridos para llevar a cabo esta investigación.

Cartagena de Indias, D.T. Abril 30 de 2005.

**Señores:**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

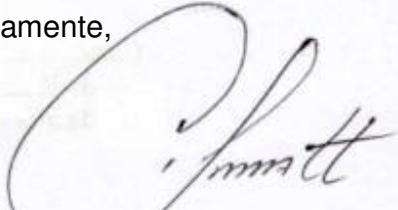
Programa de Administración de Empresas

Ciudad

De acuerdo a mi experiencia en los procesos de trabajo que se realizan en la ANDI, y en calidad de asesor del proyecto de Trabajo de Grado titulado: *"IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS, POR PARTE DE LA ANDI EN LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA"*, manifiesto que hubo necesidad de ajustar los objetivos del trabajo a lo que realmente la ANDI espera de la labor con las empresas de Mamonal por tanto, esto difiere con lo esbozado en la propuesta presentada.

Esperamos que esto no repercuta en la evaluación que se le dará al mismo y en los objetivos académicos que representa,

Atentamente,



**CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA**  
**C.C. # 73'582.518 de Cartagena**

Cartagena de Indias D. T., Abril 30 de 2005

**Señores**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Ciudad.

Por medio de la presente hacemos entrega del proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS, POR PARTE DE LA ANDI EN LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA”** para optar el título de Administrador de Empresas para su evaluación y retroalimentación.

A la espera de su pronta respuesta,

Atentamente,

**DIANA PAOLA ORTEGA OYOLA**  
**Código 0011017**

**ANGELICA HODEG DURANGO**  
**Código 0011505**

Cartagena de Indias D. T., Abril 30 de 2005

**Señores**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Ciudad.

Cordialmente presento a ustedes el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS, POR PARTE DE LA ANDI EN LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA”** represento como asesor externo del mismo a las estudiantes DIANA PAOLA ORTEGA OYOLA Código 0011017 y ANGELICA HODEG Código 0011505, para su respectiva evaluación y concepto.

A la espera de su pronta respuesta,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Crismatt', is written over a light blue rectangular background.

**CARLOS JOSÉ CRISMATT CORENA**  
C.C. 73.582.518 de Cartagena

## RESUMEN DEL INFORME FINAL

**Título del Trabajo:** *“IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE APERTURA DE EMPRESAS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS POR PARTE DE LA ANDI EN LA ZONA INDUSTRIAL DE MAMONAL EN CARTAGENA”.*

**Autores:** ANGÉLICA HODEG DURANGO código 0011505, DIANA PAOLA ORTEGA OYOLA código 0011017

**Objetivo General:** Identificar la necesidad de apertura de empresas comerciales y/o de servicios, por parte de la ANDI en la Zona Industrial de Mamonal en Cartagena, caracterizando el tipo de empresas y servicios que deben ofrecerse y las estrategias a utilizar.

**Metodología** La presente investigación utilizó un tipo de diseño exploratorio – descriptivo. Es exploratorio porque sirvió para familiarizarse con fenómenos conceptuales del mercado relativamente desconocidos en el abordaje de un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado antes. Y es descriptivo porque midió de manera cuantitativa e independiente los conceptos o variables referentes al problema bajo estudio (Dankhe, 1986).

**Resultados:** Los resultados se orientan a responder a los objetivos de la investigación misma, y se concluye que la ANDI, debe decidir si establece como negocio la colocación de cajeros automáticos acuerdo a los datos encontrados en la encuesta sobre la aceptación de los mismos como satisfacción de necesidades de empleados de la Zona Industrial de Mamonal. No obstante, la posibilidad no puede ser descartada debido a su alta aceptación por parte de 16 empresas de 21 que fueron seleccionadas como muestra por criterio.

Pero, cabe anotar que la oportunidad de negocio se centraliza como segunda opción, la puesta en marcha de un auditorio con capacidad entre 40 a 60 personas, debido al aprovechamiento del espacio que tiene en sus instalaciones y que cuenta con el interés por parte de la gerencia. Además, no requiere de estudios de factibilidad a merced de otro participante, como es el caso de las entidades financieras, quienes toman la decisión una vez hayan realizado tal procedimiento.

Las fortalezas de las necesidades indagadas se orientan al auditorio en el cual se ha realizado un presupuesto de inversión, una propuesta de tarifas de arrendamiento, adecuación de instalaciones y presupuesto de compra de equipos, para lo cual, es conveniente que la ANDI incursione en esta oportunidad de negocio, como primera opción.

Mientras puede ir realizando los contactos con las entidades CONAVI y/o BANCOLOMBIA, que debido a su alianza estratégica los usuarios pueden

disfrutar de las mismas oportunidades en las transacciones financieras con mayor rapidez, comodidad, seguridad y con menos tiempo, sin necesidad de llegar al perímetro urbano de Cartagena y que muy seguramente, la ANDI no mostrará ajena a esta posibilidad en aras de conservar las relaciones con las empresas afiliadas y no afiliadas. Esta oportunidad, es factible siempre y cuando dependa de las condiciones del acuerdo comercial suscrito con la entidad y de los resultados que arroje el estudio de factibilidad de la misma con respecto al requerimiento expreso.

En cuanto al proceso de mercadeo del servicio, se debe apoyar en los apartes del plan propuesto para considerar que el segmento industrial, que es al cual está dirigido el interés de la ANDI, cumple con todos las variables que los definen y que consecuentemente apuntan a satisfacer las dos oportunidades de negocio que se han encontrado. Por tal razón, no se debe pasar la oportunidad de estudiar las posibilidades y que representa un forma de ganar – ganar al momento de pensar en ofrecer servicios frente a necesidades sentidas por un conglomerado de personas con fines comunes.. Y por último, el Plan de Marketing Estratégico se proyectó a 3 años, debido a que la participación del mercado es relativamente incierta en lo relacionado con la programación de eventos y actividades de capacitación. Por lo que se hace necesario involucrar el factor promoción y publicidad para el logro de estas proyecciones.

Se le recomienda a la ANDI tener en cuenta la realización de una prueba de conceptos como procedimiento para determinar cuál de los productos o servicios sondeados, va acorde a las necesidades de los consumidores potenciales, también debe observar a su vez en qué medida difieren en los mismos. Para ello, se requiere que al finalizar la adecuación de las instalaciones tome fotografías y distribuya la información necesaria para analizar la intencionalidad de uso del servicio por parte de un número mayor de empresas.

También, se requiere que en otra oportunidad de sondeo, establezca con claridad los propósitos, objetivos y estrategias que busca con la encuesta de mercado y posteriormente crear una lista de verificación de los mismos que le permita tomar decisiones.

Se le recomienda a la ANDI, reajustar los valores del alquiler para iniciar labores para captar usuarios como las empresas afiliadas con el fin de buscar la satisfacción ofreciendo tecnología, comodidad y marcando diferencias con aquellas empresas que poseen auditorios propios para hacerlo más atractivo. Se debe organizar políticas del servicio de auditorio en cuanto a la atención al cliente y poder enfocarse a planes de acción a corto y mediano plazo.

Debe conseguir su posicionamiento, mejorando en todos los aspectos: desde la infraestructura física, hasta la capacitación al personal para atender los problemas que se presenten.

**Director y/o Asesor:** Carlos José Crismatt Corena

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
0. PROPUESTA DE INVESTIGACION	4
0.1. Planteamiento y Formulación del Problema	4
0.1.1. Descripción del Problema	4
0.1.2. Formulación del Problema	6
0.2. OBJETIVOS	6
0.2.1. Objetivo General	6
0.2.2. Objetivos Específicos	6
0.3. JUSTIFICACIÓN	7
0.4. MARCO REFERENCIAL	8
0.4.1. Investigaciones Previas	8
0.4.2. Marco Teórico	9
0.4.2.1. Concepto de Segmentación de Mercados	10
0.4.2.1.1. Beneficios de la Segmentación de Mercados	12
0.4.2.1.2. Proceso de la Segmentación de Mercados	12
0.4.2.2. Requisitos de la Segmentación de Mercados	13
0.4.2.3. El Proceso de Segmentación	14
0.4.2.4. Variables de Segmentación de Productos Masivos	15
0.4.2.5. Variables de Segmentación de Mercados Industriales	17
0.4.2.6. Selección de Segmentos del Mercado	18
0.4.3. Marco Conceptual	20
0.5. DISEÑO METODOLÓGICO	23
0.5.1. Tipo de Investigación	23
0.5.2. Población y Muestra	23
0.5.3. Recolección de la Información	24
0.5.3.1. Fuentes de Información Primaria	24
0.5.3.2. Fuentes de Información Secundaria	24
0.5.4. Técnicas de Recolección de Información	24
0.5.5. Procesamiento de la Información	25

1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO SEGÚN LOS SEGMENTOS DE USUARIOS	26
1.1. Elección de Productos y/o Servicios	26
1.2. Análisis de las Muestras o Segmentos potenciales	31
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ANDI Y LAS EMPRESAS COMERCIALES Y/O DE SERVICIOS	44
2.1. Presentación de la ANDI	44
2.1.1. Misión Corporativa	45
2.1.2. Visión Corporativa	46
2.1.3. Propósitos	46
2.1.4. Principios	46
2.1.5. Filosofía	47
2.1.6. Productos y/o Servicios que ofrece	47
2.1.7. Representación	48
2.1.8. Proyección	50
2.1.9 Determinación de Costos	50
2.1.10 Capacidad de Producción	53
2.1.11 Rentabilidad	53
2.2. Presentación del Banco Comercial y de Ahorros CONAVI	54
2.2.1. Misión Corporativa	56
2.2.2. Visión Corporativa	56
2.2.3. Productos y/o Servicios que ofrecen los Cajeros Electrónicos	57
2.2.4 Determinación de Costos	58
2.2.5 Capacidad de Producción	60
2.2.6 Rentabilidad	60
2.3. Presentación de BANCOLOMBIA	60
2.3.1. Misión Corporativa	61
2.3.2. Visión Corporativa	61
2.3.3. Valores	62
2.3.4. Productos y/o Servicios	62
2.3.5. Servicios ofrecidos por los Cajeros Electrónicos	64

2.3.6. Características de los servicios ofrecidos por los Cajeros	64
3. PLAN OPERATIVO DE MERCADO	66
3.1. Pronóstico	66
3.3.2. Objetivos	66
3.3. Etapas del Plan Operativo Estratégico	67
3.3.1. Análisis de la Situación	67
3.3.2. Estrategia	67
3.3.3. Tácticas	72
3.3.4. Controles	72
3.3.5. Retroalimentación	72
3.3.6. Planeación Financiera	73
3.3.7. Dificultades Principales	73
3.3.8. Resumen del Plan	74
4. FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	76
4.1 Estructura de la Inversión	76
4.1.1 Existencias o Realizables	77
4.1.2 Disponibles	78
4.1.3 Exigibles	78
4.2 Presupuesto	78
4.2.1 Ingresos	78
4.2.2 Egresos	80
4.2.2.1 Costos	80
4.2.2.1.1 Costos Directos	80
4.2.2.1.2 Costos Indirectos	80
4.3 Evaluación del Proyecto	81
4.3.1 Costo de Oportunidad	81
4.3.2 VPN	81
4.3.3 TIR	82
4.3.4 Relación Costo Beneficio	83
5.CONCLUSIONES	84

Recomendaciones	86
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	89

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de frecuencias de aceptación de los productos y/o servicios que requieren las empresas de Mamonal	31
<b>Tabla 2.</b> Distribución de las distancias entre la ANDI y las empresas de la muestra.	38
<b>Tabla 3.</b> Distribución de empleados de las diferentes empresas de la muestra.	40
<b>Tabla 4.</b> Distribución de las empresas por el tipo de actividad económica.	41
<b>Tabla 5.</b> Distribución de frecuencias de las empresas de Mamonal que realizan pagos de nómina por tarjeta débito.	43
<b>Tabla 6.</b> Ubicación en el perímetro urbano de Cartagena de los Cajeros Electrónicos CONAVI.	45
<b>Tabla 7.</b> Costos por alquiler de auditorio o salas de conferencias, capacitación o reuniones para afiliados.	47
<b>Tabla 8.</b> Costos por alquiler de auditorio o salas de conferencias, capacitación o reuniones para no afiliados.	47
<b>Tabla 9.</b> Costos adicionales por alquiler de auditorio o salas de conferencias, capacitación o reuniones tanto para afiliados como no afiliados.	48

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Frecuencia de aceptación de productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades de las empresas de Mamonal.	34
<b>Figura 2.</b> Porcentaje de respuestas de las empresas que eligieron atributos del servicio de telecomunicaciones y dotaciones de salas.	36
<b>Figura 3.</b> Ubicación de los 14 kilómetros de la Zona Industrial de Mamonal	39
<b>Figura 4.</b> Porcentaje de empresas encuestadas que pagan nómina por tarjeta débito.	44

## ***INTRODUCCIÓN***

En el presente documento se pretende identificar la necesidad de apertura de empresas comerciales y/o de servicios, por parte de la ANDI en la Zona Industrial de Mamonal en Cartagena, caracterizando el tipo de empresas y servicios que deben ofrecerse y las estrategias principales a utilizar. Y teniendo en cuenta estas consideraciones, la ANDI Seccional Cartagena, ha permitido que en sus instalaciones se desarrolle la idea de negocio que permitirá la disminución de los tiempos de recorrido para realizar actividades comerciales relativas a la productividad de las empresas del área de influencia de la Zona Industrial de Mamonal, así como la realización de actividades extralaborales para los empleados y empresarios. Por su parte, se concibe los conceptos propios de la investigación de mercados tales como marketing, segmentación y sus tipos, y pruebas de producto.

También se esbozan aspectos relacionados con las necesidades sentidas para el desarrollo del estudio de mercado, así como las pruebas de producto que permitan hallar la aceptación de la misma hacia el segmento identificado.

La exploración de la problemática sobre las oportunidades de negocios con base en las necesidades de los clientes teniendo en cuenta el tipo de segmento, se hace evidente que en el caso de la ANDI, permite la generación de calidad de vida laboral por la cercanía de las empresas comerciales y/o de servicios que sean requeridas siempre y cuando se logre el desarrollo de acuerdos estratégicos para la puesta en marcha de la idea de negocios. Los objetivos específicos de esta investigación, así como las herramientas que se usarán para la recolección de la información necesaria

proporcione recursos suficientes para entender, comprender y emitir algunas recomendaciones que ayuden a lograr la lista de verificación del estudio mismo para tomar la decisión final sobre cuál(es) entidad(es) son requeridas con mayor interés de acuerdo al tipo de segmento consultado, de la misma manera se muestran algunos datos concernientes a la información relacionada con la aceptación de I@s mism@s en el área de influencia de Mamonal.

## **0. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

### **0.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **0.1.1. Descripción del Problema**

Actualmente, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) seccional Cartagena ha considerado la necesidad de brindar facilidades al personal que labora en la Zona Industrial de Mamonal en lo relacionado con la prestación de servicios por parte de entidades que, por general, poseen sus instalaciones en el perímetro urbano del Distrito de Cartagena de Indias; para ello, se ha destinado un espacio distribuido en planta para la puesta en marcha de oficinas “pilotos” que permitan brindar productos y/o servicios sin necesidad de llegar al Centro de la ciudad u otros lugares, ya que para la ANDI, la incursión de empresas comerciales y/o de servicios en la Zona Industrial permite establecer acuerdos comerciales de gran oportunidad para la Asociación misma, a la vez que obtiene el valor agregado de poseer empresas asociadas satisfechas, ya que representa un ahorro en tiempo y costos de presupuesto en transporte para los usuarios de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades del segmento de mercado potencial de las empresas del área de influencia.

De otra forma, seguirían los empleados de las industrias trasladándose a zonas remotas, contando con el pago del peaje de ida y vuelta, o la contratación de mensajería externa, en ciertos casos; y en cuanto al tiempo, se disminuirían los permisos anticipados a la hora de entrada, bien sea de descanso o al ingresar a turnos.

Sin embargo, de no presentarse una oportunidad de negocios en el área de influencia de la Zona Industrial, los problemas de traslado a zonas remotas de la ciudad en cuanto al uso de servicios financieros, compra de víveres, manejo de correspondencia y compra de servicios turísticos y aéreos, continuarán generando costos en tiempo y dinero para los consumidores potenciales.

De igual manera, es pertinente enmarcar dentro de la participación de la ANDI el uso de las pruebas de concepto en la Investigación de Mercados que conlleva la mercadotecnia y ésta a su vez, a la satisfacción de las necesidades del cliente externo como elemento impulsor de la economía local, analizándolo estrechamente, para cimentar una oportunidad de mercado y cumplir con las expectativas esperadas para el año 2004.

En el caso, de los trabajadores se ha conocido que les queda poco tiempo para realizar actividades extralaborales y muchas veces las empresas no cuentan con la flexibilidad del tiempo necesaria para mejorar la calidad de vida de los empleados. De igual manera, las organizaciones han solicitado la posibilidad de acceder a productos y servicios de una forma rápida que les permita tanto a empleados como empresarios disminuir el tiempo de recorrido a la ciudad para diligenciar actividades.

Ante esto, la ANDI seccional Cartagena, organismo administrativo constituido como Asociación, ha liderado una idea de negocios en predios dentro de sus instalaciones ubicadas en la Zona Industrial de Mamonal, en aras de identificar las necesidades relacionadas con la ubicación de establecimientos propios para actividades extralaborales para los empleados y empresarios, así como habitantes de la zona de influencia de las empresas, como se plantea en la presente investigación.

Por lo anterior, conviene para efectos de estudio, la formulación de una pregunta de investigación para el caso de identificación de tales necesidades en la población de estudio.

### **0.1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es la necesidad de apertura de empresas comerciales y/o de servicios, por parte de la ANDI en la Zona Industrial de Mamonal en Cartagena, de acuerdo al tipo de empresas y servicios a ofrecer?.

## **0.2. OBJETIVOS**

### **0.2.1. Objetivo General**

Identificar la necesidad de apertura de empresas comerciales y/o de servicios, por parte de la ANDI en la Zona Industrial de Mamonal en Cartagena, caracterizando el tipo de empresas y servicios que deben ofrecerse y las estrategias principales a utilizar.

### **0.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la oportunidad de negocio por medio del análisis de los productos y/o servicios que requieren que se presten cerca de la Zona Industrial en una muestra de empresas de la misma.
- Realizar una caracterización de las posibles empresas comerciales y/o de servicios que deseen incursionar en la Zona Industrial como área de influencia para la determinación de costos, rentabilidad, capacidad

de producción, requerimiento de equipos u otros factores necesarios para la operación de las posibles empresas seleccionadas.

- Formular estrategias con base en los nuevos segmentos de mercado de acuerdo al interés comercial que propende la ANDI, para la operación de los servicios seleccionados.
- Evaluar las condiciones para funcionamiento y viabilidad de cajeros automáticos y auditorio.

### **0.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para los estudiantes, empresarios y público en general, que deseen conocer y poner en práctica el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, que constituye un reto para las agremiaciones de organizaciones que procuran velar por el funcionamiento de las mismas en el mercado, teniendo en cuenta sus objetivos y metas. La investigación de nuevos segmentos de mercados representa una herramienta, y por ende, los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello, desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones financieras, consideran que el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio va a la vanguardia con las alianzas estratégicas garantizando la competitividad entre las empresas, de lo contrario, podría vislumbrarse el decaimiento de las metas propuestas y consecuentemente, las estrategias principales para la recepción y fidelidad de la clientela (Syndar, 1999).

A través de la presente propuesta de investigación de mercados se procurará incrementar las posibilidades de éxito, en lo referente a la segmentación de mercados nuevos y los acuerdos comerciales que enmarcan las

oportunidades de negocios. Por esta razón, se debe promover, dar a conocer y captar la atención de la clientela potencial de los productos y/o servicios que requieren; esto significa conocer los elementos del marketing, pero en términos de necesidades del consumidor.

En la ANDI, uno de los propósitos es decidir cuál(es) de las empresas ingresará(n) como acuerdo comercial para la oferta y prestación de productos y servicios que requieran los clientes de la Zona Industrial, debido a que es la única manera de mantener al nuevo segmento dentro de su área de influencia, sin necesidad de traslado a zonas remotas de la ciudad que representan un sentido de costo – beneficio de proporciones bajas para quien tenga la necesidad de recurrir a servicios de diferente tipo, desde los financieros hasta los de correspondencia y viajes aéreos.

#### **0.4. MARCO REFERENCIAL**

##### **0.4.1. Investigaciones Previas**

Para realizar la presente investigación será necesario revisar estudios anteriores relacionados con el tema de la segmentación de mercados, con el fin de buscar un aporte sobre el mismo a continuación citamos los más relevantes. Para ello, se llevó a cabo un estudio relacionado con la segmentación de uso en 1999, por la Universidad de Wisconsin, en el cual se aplicaron instrumentos de recolección para comparar las preferencias en servicio de las tiendas al menudeo empleando escalas de opinión tipo Likert, para lo cual, la mayoría de amas de casa de la muestra se inclinaron hacia aquellas tiendas donde los productos sean de alta calidad, donde los

vendedores ayuden, haya un buen surtido y prevalezca la cortesía y el buen trato<sup>1</sup>.

Otro estudio de segmentación, de mercados de tipo psicográfico/psicológico, se llevó a cabo en Michigan durante año 2000, en el cual se empleó una batería psicográfica de afirmaciones diseñadas para determinar e identificar los aspectos de personalidad, motivaciones de compra, intereses, actitudes, creencias y valores de los usuarios de telefonía AT&T, en el cual se encontraron diferentes necesidades relacionadas con estilos de vida y rasgos de personalidad muy diferenciados en la muestra de 177 personas del área urbana y metropolitana de Chicago<sup>2</sup>.

De igual manera, la investigación de mercados por segmentación geodemográfica, es otra forma de evidenciar la forma en que la gente consume, por ello, la Compañía White Flower Farm ofrece desde 1950, un costoso sistema de envíos por correo de flores perennes, bulbos y arbustos por medio de catálogos de 120 páginas a propietarios de residencias que viven cerca de la compañía, evaluados de acuerdo a su capacidad adquisitiva, intereses, condiciones de plantado y distancia de embarque<sup>3</sup>.

#### **0.4.2. Marco Teórico**

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor

---

<sup>1</sup> POPE, Jeffrey *Investigación de Mercados*. Guía Maestra para el Profesional. 10ª Edición. Norma: Bogotá, D.C. – Colombia (1995).

<sup>2</sup> SCHIFFMANN, León G y LAZAR, Leslie. *Comportamiento del Consumidor*. 5ª Prentice Hall Hispanoamericana. Edición. Naulcapán de Juárez, México (1997).

<sup>3</sup> SALOMON, Michael R. *Comportamiento del Consumidor*. 3ª Edición. Prentice Hall. México, D.F (1997).

parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta. A continuación desarrollaremos estos dos temas tan importantes para el marketing<sup>4</sup>.

#### **0.4.2.1. Concepto de Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ BRAVO, Juan. *La Segmentación de Mercados: Un caso Chileno*. Universidad Santiago de Chile. Facultad de Ingeniería Comercial, 2003.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una **solución** que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y **opciones** que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional<sup>5</sup>.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos (similares)**: los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- **Heterogéneos entre sí**: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- **Bastante grandes**: para poder garantizar la rentabilidad del segmento

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera Edición. Prentice Hall Interamericana, 1999.

- **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

#### **0.4.2.1.1. Beneficios de la Segmentación de mercados.**

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

#### **0.4.2.1.2. Proceso de Segmentación de mercados.**

- I. ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan acabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba

datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

- II. ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
- III. PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado<sup>6</sup>.

Cabe anotar que “segmentar” significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, de acuerdo con su grado de intensidad de la necesidad. Más específicamente, se puede decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

#### **0.4.2.2. Requisitos de la Segmentación**

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

---

<sup>6</sup> SYNDAR, David P. *La Mente de los Clientes*. Aprenda Cómo Leerla para Vender Más. Trillas, México, D.F. (1999).

- a. Mensurabilidad, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- b. Accesibilidad, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- c. Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- d. Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

#### **0.4.2.3. El Proceso de Segmentación**

Como se había esbozado anteriormente, se debe identificar las variables homogéneas para los potenciales compradores, estas variables ayudan a identificar grupos objetivo. Este procedimiento de identificación de grupos es el que se llama "proceso de segmentación", el cual se explicará a continuación:

Paso 0: Necesidad de encontrar un mercado.

Paso 1: Observación, búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de varias fuentes:

- a. Primarias: Investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).
- b. Secundarias: Basada en estudios anteriores.
- c. Intuición empírica
- d. Expertos

Paso 2: Determinación del Mercado potencial y necesidades genéricas. Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

Paso 3: Determinar las variables relevantes para la segmentación. Se debe identificar aquellas variables o características importantes, que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dado nuestros objetivos.

Paso 4: Determinación y proyección potencial de cada segmento. Una vez definido cada grupo. Obtendremos una matriz de segmentos. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio<sup>7</sup>.

Paso 5: Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento. Antes de seleccionar un nicho a quien dirigirnos, debemos tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

Paso 6: FODA de cada segmento. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, es una tarea estratégica antes de optar por una posición. Esta visión permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.

Paso 7: Elección de cada segmento. Acá culmina el proceso de segmentación, pues se selecciono un o más segmentos para competir.

---

<sup>7</sup> MORALES S., Manuel. *La Función del Marketing en la Empresa*. USACH Tercera Versión, Agosto de 1998.

#### **0.4.2.4. Variables de Segmentación de Mercados de Productos Masivos**

Como se mencionó en el paso 3, existe un sin número de variables que ayudan al administrador a estructurar (segmentar) un mercado, en este caso de un producto o servicio de consumo masivo. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Algunas de las variables más utilizadas son:

- a. *Segmentación geográfica*, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- b. *Segmentación demográficas*, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- c. *Segmentación socioeconómicos*, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- d. *Segmentación psicográficas*, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- e. *Segmentación conductual*, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los

grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

#### **0.4.2.5. Variables de Segmentación de Mercados Industriales**

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales<sup>8</sup>:

- a. *Segmentación geográfica*, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.
  
- b. *Segmentación de tamaño*, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.
  
- c. *Segmentación por actividad*, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por Naciones Unidas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria:
  1. Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
  
  2. Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.

---

<sup>8</sup> MORALES S., Manuel. *Op. Cit* P. 198..

3. Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
4. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales.
5. Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.
6. Fabricación de productos minerales no metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón<sup>9</sup>.

#### **0.4.2.6. Selección de Segmentos del Mercado**

La empresa, tras valorar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. El administrador puede adoptar una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado:

##### ***a. Estrategia Indiferenciada***

Se enfoca la venta del producto con un plan de marketing general, es decir, una estrategia de fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

##### ***b. Estrategia Diferenciada***

Corresponde a más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

##### ***c. Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta)***

---

<sup>9</sup> MORALES S., Manuel. *Op. Cit.* 201 - 203

La estrategia se dirige (enfoca) hacia una parte grande de uno o varios submercados.

#### ***d. Pruebas de Producto***

Las Pruebas de Producto tienen el objetivo de hallar respuestas sobre la aceptación de un bien o servicio en el mercado. Lo que se busca son las reacciones de los consumidores ante el bien o servicio evaluado<sup>10</sup>.

Concretamente, existen 4 distintas modalidades de Pruebas de Producto, cada una procurando alcanzar un objetivo específico distinto.

1. *Pruebas frente a la competencia:* Miden el rendimiento de un bien o servicio nuevo con respecto a otros que competirían con él.

2. *Pruebas de mejora del producto:* Determinan si una nueva versión mejorada de un bien o servicio debe sustituir al actual.

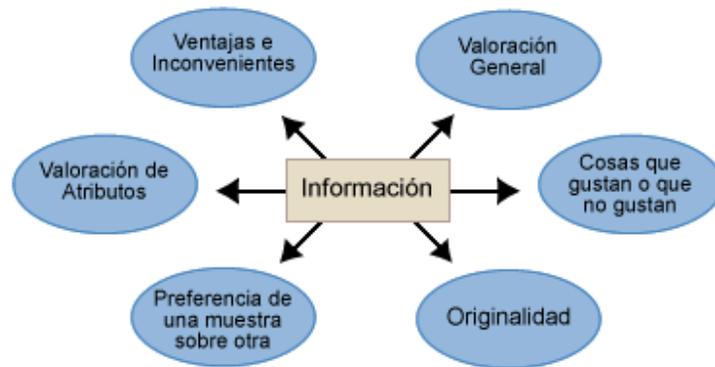
3. *Pruebas de ahorro en costos:* Determinan si un bien o servicio podría y/o debería ser sustituido por uno similar de menor costo.

4. *Pruebas de idoneidad de concepto:* Determinan cuál versión de un bien o servicio, entre diferentes variaciones del mismo, coincide más con el mensaje que se transmite en la campaña publicitaria.

Llevando a cabo una prueba de producto, la empresa o institución obtiene información sumamente valiosa relacionada con el comportamiento del consumidor ante el bien o servicio que desea insertar o promocionar en el mercado. Entre la más relevante se encuentra:

---

<sup>10</sup> MORALES S., Manuel. *Op. Cit.* P. 214-217



Esquema A. Esquema de una Prueba de Producto

Este tipo de prueba da la posibilidad de recoger las impresiones sobre un bien o servicio antes de que se incurran en los altos costos de distribución, promoción y mercadeo. Así la introducción de este en el mercado será más segura y exitosa.

En la actualidad se vive en un mercado cada vez más competitivo en el cual se producen rápidos cambios en las cuotas de mercado de un bien o servicio causados por la mejora del mismo. En este ambiente de alta competitividad y rápido cambio es que las Pruebas de Producto demuestran su utilidad para las empresas o instituciones.

#### 0.4.3. Marco Conceptual

**Empresas:** Sistemas complejos donde interactúan varios elementos relacionados entre sí con un solo objetivo, misión y visión.

**Estrategia:** Es la forma estratégica en que se administra la prestación de un servicio, y que si presta de forma adecuada, genera una expectativa.

**Marketing:** Es el uso de una metodología estratégica para la incursión en los segmentos de mercado necesarios para un producto o servicio.

**Mercado Potencial:** Es también considerado un conjunto de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y deseo de compra y consumo.

Mercado Meta: **Es el segmento de mercado considerado como “objetivo” para determinar las necesidades específicas del mismo.**

**Prueba de Producto:** Es el procedimiento que se utiliza para hallar respuestas acerca de la aceptación de un bien o servicio en el mercado. Lo que busca es observar las reacciones de los consumidores ante el bien o servicio evaluado.

Prueba de Concepto: **Es aquel procedimiento que determina cuál de los productos o servicios va acorde a las necesidades de los consumidores y observa, a su vez en qué medida difieren en los mismos.**

**Segmentación:** Es la división en grupos más o menos homogéneos de consumidores de acuerdo con su grado de intensidad de la necesidad. Más específicamente se puede decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

**Segmentación Demográfica:** Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad.

**Segmentación Geográfica:** Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias comunes, poblaciones, etc.

**Segmentación conductual:** Divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento y actitud ante el producto.

**Segmentación psicográfica:** Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

**Segmentación Socioeconómica:** Consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

**Segmentación por Tamaño:** Es una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales. El tamaño es medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.

**Segmentación por Actividad:** En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, las empresas cambian en función de la actividad que desarrollan las mismas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por las Naciones Unidas, que distingue los grupos o segmentos de la actividad industrial.

**Segmentación de servicio:** Es lo que los clientes esperan del servicio de acuerdo al grupo de referencia.

**Servicio al Cliente:** Es una estrategia de acercamiento a los usuarios de un producto o servicio y va acorde a las políticas de desarrollo en Mercadotecnia.

## **0.5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **0.5.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación utilizó un tipo de diseño exploratorio – descriptivo. Es exploratorio porque sirvió para familiarizarse con fenómenos conceptuales del mercado relativamente desconocidos en el abordaje de un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado antes. Y es descriptivo porque midió de manera cuantitativa e independiente los conceptos o variables referentes al problema bajo estudio (Dankhe, 1986)<sup>11</sup>.

### **0.5.2. Población y Muestra**

La población para el estudio se ha considerado en las siguientes unidades: segmento de empresas asociadas a la ANDI que se encuentran en la Zona Industrial de Mamonal en Cartagena.

A partir de esta información, se consideró la utilización de un *muestreo por criterio*, ya que implicaba seleccionar únicamente cierto tipo de informantes para participar en el estudio. En el caso, el estudio requería que se encuestaran sólo a los administradores o jefes de recursos humanos que eran quienes podían brindar la información requerida por la ANDI acerca de las necesidades de apertura de empresas comerciales y/o de servicios en sus instalaciones. En total fueron 21 las empresas suministradas por la ANDI,

---

<sup>11</sup> BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

todas afiliadas y quienes colaboraron en la recolección de la información.

### **0.5.3. Recolección de la información**

#### **0.5.3.1. Fuentes de Información Primaria**

Las fuentes de información primaria del estudio fueron todos los empleados administrativos seleccionados por la ANDI para ser encuestados.

#### **0.5.3.2. Fuentes de Información Secundaria**

Las fuentes de información secundaria que se emplearon fueron: libros de administración, de servicio al cliente y de planeación estratégica, revistas, revistas electrónicas, monografías y trabajos de investigación, periódico local, y otras fuentes que ofrezcan información sobre el tema de gestión organizacional y servicio al cliente.

### **0.5.4. Técnicas de Recolección de Información**

Para el propósito de estudio, se optó como técnica de recolección de información, el uso de la *encuesta telefónica* como forma práctica de obtener datos, a su vez que se ajusta a los fundamentos del tipo de investigación. La encuesta, se diseñó teniendo en cuenta los siguientes aspectos operativos de las variables: categoría, dimensión e indicador (Ver Cuadro A.).

## Cuadro A.

### Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Categoría	Dimensión	Indicadores
Necesidad de Apertura de Empresas	Tipo de producto o servicio	Características del Producto o Servicio.	*Centro de Negocios. *Centro de Copiado. *Alquiler de Salas de Conferencias. *Alquiler de Material Didáctico *Envío de Correspondencia. *Café Internet. *Agencia de Viajes. *Cajeros Electrónicos.

A partir de la operacionalización de la variable de estudio, se procedió a diseñar el formato de encuesta. Es decir, se empleó una encuesta que evaluó la necesidad de apertura de empresas comerciales y/o de servicios por parte de la ANDI en la Zona Industrial de Mamonal (Ver Anexo 1).

#### 0.5.5. Procesamiento de la Información

A partir de los datos recolectados en los instrumentos, se procederá a tabular los datos y por medio de la estadística descriptiva, especificar las características de los resultados con base en la identificación de los fenómenos estudiados. Es decir, se identificarán aspectos que permitan concluir en estrategias con base en la oportunidad de negocio, aquellas empresas que coincidan en la prestación de servicios y/o productos para los segmentos identificados en la Zona Industrial de Mamonal.

# 1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO SEGÚN LOS SEGMENTOS DE USUARIOS

## 1.1. Elección de Productos y/o Servicios

De acuerdo con los datos seleccionados en las encuestas se tiene que las principales oportunidades que tiene la ANDI para la creación de negocios en sus dependencias, radica en la clasificación del tipo de negocio para ajustarse a la infraestructura física, las condiciones de espacio y requerimiento del mismo. Para ello, el análisis de los productos y servicios requeridos se realiza teniendo en cuenta los atributos de aceptación de los mismos por los empleados de las empresas encuestadas.

A continuación, la Tabla 1 muestra una distribución de los productos y servicios que necesitan cerca y que les permita ahorrar tiempo y dinero.

**Tabla 1.**

**Distribución de frecuencias de aceptación de los productos y servicios que requieren las empresas de Mamonal.**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de Producto o servicio requerido</b>	<b>Atributos y/o consideraciones</b>
REFISAL	Servicio de Fotocopiado Café Internet Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	Bajo costo
SYNGENTA	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	
PROPILCO	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	Bajo costo
COLCLINKER	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias	Alta Tecnología

	Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	CONAVI
CONTECAR	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Agencia de Viajes	
POLYBAN	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	Alta Tecnología
POLYBOL	Servicio de Fotocopiado Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	
ZOFRANCA	Servicio de Fotocopiado Envío de Correspondencia Cajeros Electrónicos	CONAVI
VIMARCO	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	
DEXTON	Cajeros Electrónicos	
C.I. OCÉANOS	Servicio de Fotocopiado Agencia de Viajes	Buena Tecnología
LAMITECH	Servicio de Fax Servicio Llamadas Internacionales Café - Internet Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Agencia de Viajes Cajeros Electrónicos <i>E.P.S., Consultorios Salón de Belleza, Repostería Minimarket</i>	
GREIFF DE COLOMBIA	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Envío de Correspondencia Cajeros Electrónicos	SERVIENTREGA  BANCOLOMBIA
CELLUX	Agencia de Viajes Cajeros Electrónicos	
MONOBLOCK	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones.	

	Envío de Correspondencia Cajeros Electrónicos	SERVIBANCA ó ATH
INDUPOLLO	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos	Poseer Tecnología y Comodidad  SERVIBANCA ó ATH
CABOT DE COLOMBIA	Servicio de Fax Servicio Llamadas Internacionales Café - Internet Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Agencia de Viajes Cajeros Electrónicos	
C.I. ANTILLANA	Servicio de Fax Servicio Llamadas Internacionales Café - Internet Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Envío de Correspondencia Cajeros Electrónicos	Comodidad, Eficiencia, Tecnología  Comodidad, Buena Tecnología.  COORDINADORA ó DEPRISA BANCOLOMBIA, CONAVI
LABORATORIOS GERCO	Servicio de Fax Servicio Llamadas Internacionales Café - Internet Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Envío de Correspondencia Cajeros Electrónicos. <i>Bancos o Entidades Financieras.</i>	Poseer Tecnología  Comodidad e Infraestructura.
PROELÉCTRICA	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Envío de Correspondencia	Poseer tecnología diferente a utilizada.  Centro de Recibo SERVIENTREGA
BIOFILM	Salas de Capacitación. Salas de Conferencias Salas para Reuniones. Cajeros Electrónicos.	Cajeros de CONAVI

Con base en la anterior distribución de productos y servicios requeridos por las empresas se puede realizar una aproximación en la elección del negocio que se desea vincular en las instalaciones de la ANDI, a partir de la aceptación de los productos y servicios expresados en determinantes para la oportunidad de negocio. La figura 1, muestra una frecuencia de aceptación de tales necesidades en la zona industrial.

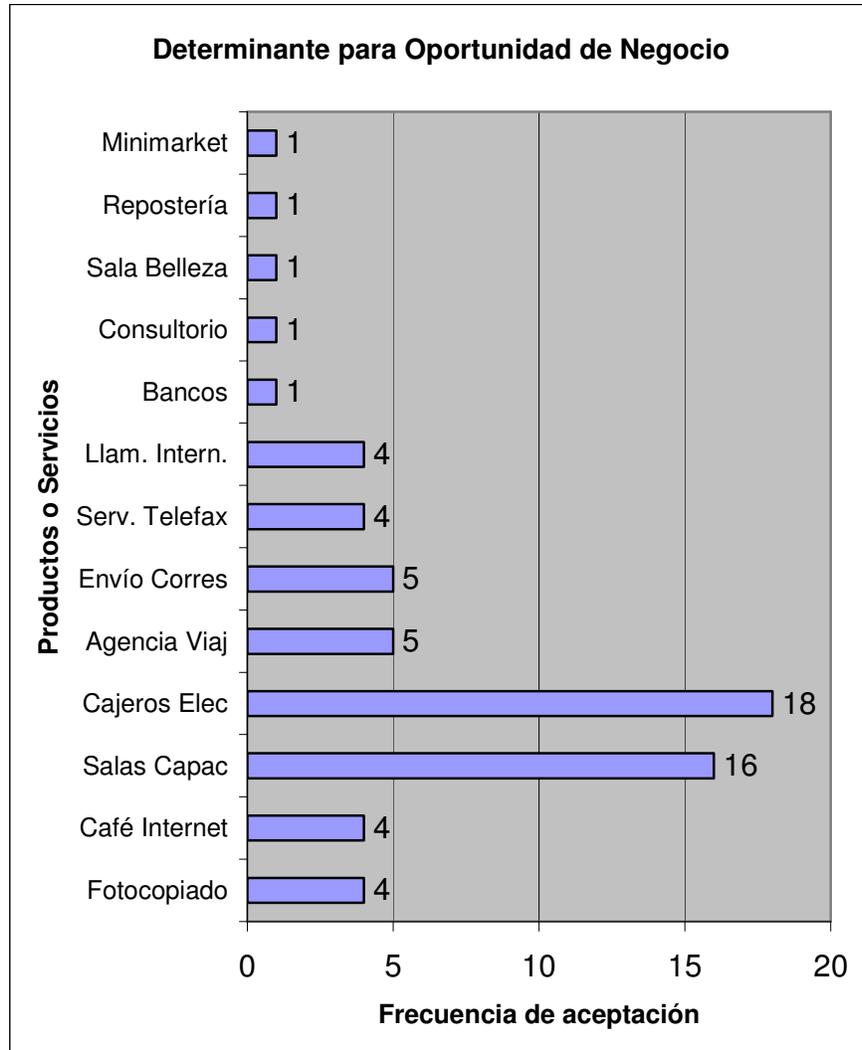


Figura 1. Frecuencia de aceptación de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de las empresas de Mamonal

En la figura 1, los servicios de mayor aceptación fueron los cajeros electrónicos con una frecuencia de 18 empresas que requieren esta

necesidad de 21 que fueron encuestadas. Para este servicio, los usuarios consideran que los cajeros deben ser de las entidades CONAVI, BANCOLOMBIA, SERVIBANCA, ATH, respectivamente lo que representa una oportunidad de negocio para la ANDI establecer contactos con dichas entidades y establecer acuerdos necesarios para la puesta en marcha de los cajeros a que haya lugar. Otros servicios como envío de correspondencia, agencias de viaje, llamadas internacionales y telefax para los empleados, Café - Internet y fotocopiado, fueron elegidos con frecuencias de 5 y 4 respectivamente, lo cual es merced de la ANDI poder complementar la idea de negocio con estos servicios dirigidos a los empleados. En lo relacionado con el envío de correspondencia, los usuarios potenciales consideran que las empresas como SERVIENTREGA, COORDINADORA ó DEPRISA, respectivamente, pueden ser convocadas por la ANDI para consolidar una oportunidad de negocio.

Otras sugerencias de posibles empresas que satisfagan necesidades personales se orientan a la puesta en marcha de consultorios de EPS, Minimarket, Repostería, Sala de Belleza y Bancos con una sola frecuencia respectivamente, lo cual indica poca probabilidad de aceptación para una idea de negocios.

En cuanto a los atributos de los servicios de telecomunicaciones como son: llamadas internacionales, telefax; así como la dotación al servicio de alquiler de salas de capacitaciones, reuniones y conferencias, deben poseer tecnología de avanzada, que ofrezcan comodidad y que sea a bajo costo. La figura 2 muestra el porcentaje de respuestas que empleados eligieron al definir los atributos del servicio.

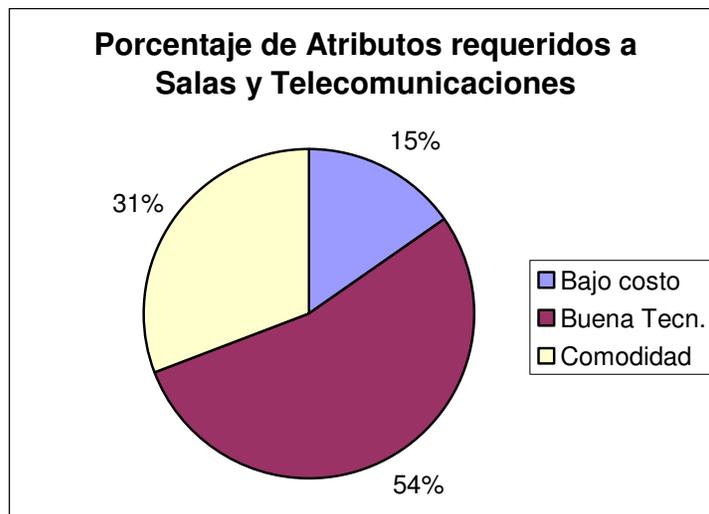


Figura 2. Porcentaje de respuestas de los empleados que eligieron atributos del servicio de Telecomunicaciones y dotación de Salas

En la figura 2, se analiza que un 54% de las respuestas de los empleados eligieron como atributo del servicio de telecomunicaciones y dotación de salas, el uso de tecnología de avanzada. Mientras que un 31% se refiere a elementos de la comodidad y un 15% restante que represente un bajo costo para quienes deseen contratar servicios.

## 1.2. Análisis de las muestras o segmentos potenciales

Según los datos de la encuesta telefónica se realizó un análisis de las muestras o segmentos que requieren la utilización de los servicios cerca de la Zona Industrial de Mamonal. Y con base en esta información de segmentación geográfica determinada (Mamonal), se ha obtenido que la mayoría de los encuestados poseen entre 25 y 45 años de edad, y que las empresas una población de empleados entre 50 y 800 empleados directos e indirectos.

Por tal razón, al segmentar a los usuarios potenciales la ANDI, se observa que ésta puede delimitar su mercado hacia segmentos industriales o

institucionales por tamaño de personal ocupado en las empresas, el tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares que reportan a la misma. A partir de ello se puede analizar la probabilidad de uso de servicios financieros y de negocios seleccionados por los encuestados. Sin embargo, no es competencia de los objetivos de esta investigación, conocer información confidencial como esta y que está en consideración de la ANDI, hacer uso de la misma para determinar su mercado objetivo.

Este mercado objetivo posee características determinantes para tomar decisiones a favor de los intereses del usuario de los servicios solicitados, como son rapidez, agilidad, seguridad, comodidad, ahorro de dinero y cercanía. No obstante, la ANDI debe centrar su toma de decisiones considerando el potencial de usuarios que tiene la Zona Industrial de Mamonal, aún con aquellas empresas no afiliadas y que se encuentra en el área ampliando así la cobertura. Aunque es probable que las otras empresas no encuestadas posean otras necesidades, pero para efectos de evaluación se hizo necesaria la escogencia de las empresas afiliadas por políticas de la ANDI. Por tanto, este segmento determinado por variables de tipo industrial, se puede definir teniendo en cuenta los tres tipos de segmentación:

*Segmentación geográfica*, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente. En este caso, la distancia que existe entre la ANDI y las empresas seleccionadas como muestras se determina porque la distribución de las mismas está definida en un área de 14 kilómetros lineales, como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

**Distribución de distancias entre la ANDI y las empresas de la muestra.**

<b>Empresa</b>	<b>Distancia en Kilómetros de la ANDI</b>
REFISAL	5
SYNGENTA	1
PROPILCO	4
COLCLINKER	2
CONTECAR	4
POLYBAN	9
POLYBOL	0
ZOFRANCA	9
VIMARCO	4
DEXTON	5
C.I. OCÉANOS	2
LAMITECH	6
GREIFF DE COLOMBIA	4
CELLUX	2
MONOBLOCK	0
INDUPOLLO	3
CABOT DE COLOMBIA	5
C.I. ANTILLANA	2
LABORATORIOS GERCO	3
PROELÉCTRICA	0
BIOFILM	0

Esto significa que las empresas están en un área comprendida entre 1 y 9 kilómetros de distancia, lo que permite mayor agilidad y disminución del tiempo y costos en transporte. Con base en esto, la figura 3, muestra la ubicación espacial de los 14 kilómetros de zona industrial como área geográfica para la segmentación.



*La segmentación por tamaño*, es una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales y es medida en términos del número de personal que poseen las empresas, el tamaño de los activos, el volumen de ventas u otros similares. De acuerdo al caso, el número potencial de empleados que tiene la oportunidad de negocio de la ANDI, según las empresas encuestadas, se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

**Distribución de empleados de las diferentes empresas de la muestra.**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Empleados</b>
REFISAL	128
SYNGENTA	100
PROPILCO	215
COLCLINKER	448
CONTECAR	149
POLYBAN	168
POLYBOL	90
ZOFRANCA	44
VIMARCO	0
DEXTON	103
C.I. OCÉANOS	774
LAMITECH	341
GREIFF DE COLOMBIA	0
CELLUX	139
MONOBLOCK	0
INDUPOLLO	463
CABOT DE COLOMBIA	237
C.I. ANTILLANA	326
LABORATORIOS GERCO	0
PROELÉCTRICA	35
BIOFILM	210

El dato en cero (0) significa "no disponible"

Según esta información se analiza que la mayoría de las empresas cuentan con una planta de personal lo suficientemente grande para hacer uso de capacitaciones, conferencias que sean de beneficio para su desarrollo personal y laboral, lo que hace posible que la oportunidad de negocio se mire desde una perspectiva muy aceptable.

*La segmentación por actividad*, en los mercados industriales se centra en las necesidades de los consumidores. Las empresas cambian en función de la actividad que desarrollan éstas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria. Para el caso, el tipo de actividad económica de las empresas promueve de alguna forma la oportunidad de negocio de la ANDI en las empresas encuestadas, como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Distribución de las empresas por tipo de actividad económica**

<b>Empresa</b>	<b>Actividad Económica</b>
REFISAL	Procesamiento de Sal
SYNGENTA	Fabricación de sustancias químicas y agroquímicas
PROPILCO	Fabricación de sustancias químicas, policloruro de vinilo y derivados.
COLCLINKER	Fabricación de cemento y clinker
CONTECAR	Transporte, almacenamiento, cargue y descargue de contenedores
POLYBAN	Fabricación de bolsas plásticas con polietileno y polipropileno
POLYBOL	Fabricación de bolsas de válvula fondo cuadrado, película plástica coestruida.
ZOFRANCA	Promoción y desarrollo de Zonas Francas Industriales y de Servicios.
VIMARCO	Prestación de Servicios en Vigilancia Privada y escoltas
DEXTON	Fabricación de poliestireno
C.I. OCÉANOS	Procesamiento de pescados y mariscos.
LAMITECH	Fabricación de productos minerales y productora de láminas de fórmica.
GREIFF DE COLOMBIA	Fabricación de sustancias químicas, productos plásticos y envases industriales.
CELLUX	Fabricación, distribución y ventas de cintas adhesivas.
MONOBLOCK	Producción, transformación, ensamble, distribución y venta de vehículos comerciales Mercedes Benz
INDUPOLLO	Producción, procesamiento y conservación de pollos y productos cárnicos derivados del mismo.
CABOT DE COLOMBIA	Fabricación del Negro de Humo.
C.I. ANTILLANA	Procesamiento de pescado, langosta, camarón y caracol.
LABORATORIOS GERCO	Fabricación y venta de productos farmacéuticos y cosméticos.
PROELÉCTRICA	Producción y comercialización de energía eléctrica.
BIOFILM	Fabricación de sustancias químicas y película de polipropileno.

De acuerdo con esta información se deduce que la mayoría de las empresas se dedican a la manufactura y al procesamiento de materias primas, por lo cual, el uso de procedimientos nuevos, la adquisición de tecnología y la enseñanza de procesos y habilidades para el desarrollo del personal, hacen posible que la oportunidad de negocio se consolide aún más para la ANDI.

Teniendo en cuenta las variables que definen la segmentación industrial, se concluye que la ANDI, posee este tipo de segmento de mercado, para lo cual debe estar preparada para afrontar las necesidades y exigencias del cliente externo.

Otro aspecto importante que ayude a la toma de decisiones es que la mayoría de los encuestados afirmaron que la nómina se paga a través de tarjetas débito y que sería conveniente pensar en que esta oportunidad de negocio atraería buena aceptación por parte del universo de empleados que posee la Zona Industrial de Mamonal. Así, también puede asegurarse que a pesar de que algunas empresas de la zona poseen sus propias salas de conferencias, no descartarían la posibilidad de acceder a otra alternativa en caso de que lo requieran.

La Tabla 5, muestra la distribución de las empresas que pagan sus nóminas por medio de tarjetas débito que pueden utilizar en los diferentes cajeros automáticos.

**Tabla 5.**

**Distribución de frecuencias de las empresas de Mamonal que realizan sus pagos de nómina por tarjeta débito.**

<b>Empresa</b>	<b>Pago de Nómina por Tarjeta Débito</b>
REFISAL	SI
SYNGENTA	SI
PROPILCO	SI
COLCLINKER	SI
CONTECAR	SI
POLYBAN	SI
POLYBOL	SI
ZOFRANCA	SI
VIMARCO	SI
DEXTON	SI
C.I. OCÉANOS	SI
LAMITECH	SI
GREIFF DE COLOMBIA	SI
CELLUX	SI
MONOBLOCK	SI
INDUPOLLO	SI
CABOT DE COLOMBIA	SI
C.I. ANTILLANA	SI
LABORATORIOS GERCO	SI
PROELÉCTRICA	SI
BIOFILM	SI

La figura 4, muestra el porcentaje de empresas que si pagan sus nóminas por medio de tarjetas débito y las que no pagan, según la muestra de estudio.



Figura 4. Porcentaje de empresas encuestadas que pagan nómina por tarjeta débito

Analizando la figura 4, se encuentra que el 100% de las empresas consultadas pagan su nómina a través de entidades bancarias por medio de tarjeta débito, lo que significa una oportunidad de negocio con cualesquiera de las sucursales bancarias solicitadas y que procura establecer la coyuntura necesaria para el fortalecimiento de las relaciones comerciales con otras entidades distintas a las afiliadas.

Estas explicaciones se fundamentan en que el uso de la tecnología ha revolucionado la tendencia de los pagos en las nóminas de los empleados y que la tendencia de ahorrar tiempo y dinero para las transacciones financieras es un reto para las empresas con nóminas superiores a los 90 empleados directos a utilizar este recurso

Por su parte, dada la necesidad de las empresas encuestadas en la Zona Industrial de Mamonal, se tiene que la preferencia de cajeros electrónicos del Banco Comercial y de Ahorros CONAVI, propende una oportunidad de negocio para la ANDI, debido a que si se observa que en Cartagena funcionan 21 cajeros electrónicos y ninguno se encuentra ubicado en la zona industrial, lo que dificulta al usuario realizar transacciones oportunas y que le

implican necesariamente un traslado hacia el perímetro urbano de Cartagena dependiendo la ubicación. La Tabla 6, muestra en detalle la ubicación de los cajeros electrónicos de la entidad CONAVI.

**Tabla 6.**

**Ubicación en el perímetro urbano de Cartagena de los cajeros electrónicos CONAVI.**

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
AEROPUERTO	Crespo Calle 71 # 3-89	664-7300
BOCAGRANDE I	Avenida San Martín #6-13	665-6580
BOCAGRANDE II	Avenida San Martín #6-13	665-6580
BOCAGRANDE III	Avenida San Martín #6-13	665-6580
Mini Agencia CARRERA 3ª	Carrera 3a #9-13	665-6003
CARRERA 3ª AUTOUPAC	Carrera 3a #9-13	665-6003
CENTRO CCIAL PLAZACOLON	Transversal 54 #30-769	667-6460
MANGA 1	Manga Calle 25 # 20 – 16 Real	660-5849
MANGA 2	Manga Calle Real	660-5849
PLAZA ADUANA II	Plaza Aduana #30-13	664-7300
PLAZA COLON II	Transversal 54 #30-769	667-6452
PLAZA DE LA ADUANA I	Plaza Aduana #30-13	664-7300
PLAZA DE LA ADUANA III	Plaza Aduana #30-13	664-7300
PLAZA DE LA ADUANA IV	Plaza Aduana #30-13	664-7300
SANTA LUCIA I	Carrera 70 #31-22	663-5513
SANTA LUCIA II	Carrera 70 #31-22	663-3218
SANTA LUCIA III	Carrera 70 #31-22	663-3218
SANTA LUCIA IV	Carrera 70 #31-22	663-5513
SOC. PORT. C/GENA	Manga Puerto de Cartagena	665-6003
VIVERO CASTELLANA	Av. Pedro de Heredia Sector Villa Sandra Calle 31 # 64-100	(315) 643-4413
VIVERO MATUNA	Av. Venezuela Carrera 35 # 9-41	(315) 643-4413

Fuente: Cortesía Banco Comercial y de Ahorros CONAVI Gerencial Regional

Como se observa claramente en la Tabla, no existe cajero electrónico ubicado cerca de la Zona Industrial de Mamonal que permita a los usuarios realizar las transacciones necesarias

En cuanto a Bancolombia, entidad bancaria que desde hace 4 años ha unido su experiencia y tecnología a Conavi, lo que permite que todos sus clientes disfruten de más beneficios, entre ellos, el acceso, sin costo adicional, a los 408 cajeros de Bancolombia, que con los más de 500 de Conavi, conforman

el mayor número en el país. En Cartagena sólo existen 5 cajeros en toda la ciudad en cada entidad Bancolombia.

Esta cobertura le permite a un cliente de Conavi poder realizar con la alianza, las siguientes transacciones por cajeros electrónicos:

- a. Retiros en efectivo de cuentas Conavi
- b. Retiros de cuentas Bancolombia.
- c. Consulta de saldos de cuentas Conavi y cuentas Bancolombia.

De igual manera, un cliente de Bancolombia puede realizar con la alianza, las siguientes transacciones:

- a. Retiros en efectivo de cuentas Bancolombia
- b. Retiros de cuentas Conavi.
- c. Consulta de saldos de cuentas Bancolombia y cuentas Conavi.

También, Bancolombia ofrece la red de cajeros automáticos más amplia a nivel nacional con un total de 467 cajeros propios y 518 cajeros Conavi sin ningún costo para los clientes, a través de los cuales se pueden efectuar: retiros de efectivo, consultas de saldos, consulta de movimientos, consulta de pago mínimo de la tarjeta de crédito, transferencias, depósitos y pagos.

Estas ventajas le permiten a la ANDI optar por una decisión en cuanto a la posibilidad de ubicar otro cajero electrónico en esta Zona debido a su amplia cobertura de red, disponibilidad del servicio las 24 horas del día para los empleados de la zona y ante todo, la seguridad y comodidad en las transacciones.

Con respecto a la oportunidad de negocio con la segunda opción, se determina los costos de alquiler a los usuarios afiliados y no afiliados del auditorio (servicio de conferencias, capacitación y reuniones), para su

incursión en el segundo período de 2005. Para ello, la Tabla 7, muestra la información pertinente para los afiliados.

**Tabla 7.**

**Costos de alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones para afiliados**

<b>Condiciones</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Sin elementos Adicionales	\$ 100.000	\$ 65.000
Con Proyector de Acetatos, Pantalla, Pápelografo con marcadores	\$135.000	\$70.000
Con Video Beam con computador, Pantalla y Pápelografo con marcadores	\$200.000	\$110.000

La Tabla 8, muestra la información de costos para los no afiliados

**Tabla 8.**

**Costos de alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones para no afiliados**

<b>Condiciones</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Sin elementos Adicionales	\$ 150.000	\$ 80.000
Con Proyector de Acetatos, Pantalla, Pápelografo con marcadores	\$230.000	\$120.000
Con Video Beam con computador, Pantalla y Pápelografo con marcadores	\$280.000	\$150.000

Cabe destacar que estos precios no incluyen IVA del 10% por el servicio de auditorios. Además, la ANDI pretende involucrar productos adicionales al servicio de auditorio como son: micrófono, amplificación, televisor, VHS, reproductor de diapositivas, un punto de Internet y cámara de documentos, cuyos costos adicionales se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

**Costos adicionales al alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones tanto para afiliados como no afiliados**

<b>Adicionales en el Auditorio</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Micrófono fijo y amplificación	\$50.000	\$30.000
Televisor	\$50.000	\$30.000
V.H.S.	\$70.000	\$40.000
Un (1) Punto de Internet	\$40.000	\$25.000
Retroproyector de Diapositivas	\$50.000	\$30.000
Cámara de Documentos	\$50.000	\$30.000

Estos adicionales de auditorio no incluye el gravamen del 16% de IVA; además, el servicio de alquiler de auditorio incluye servicio de café y agua.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA ANDI Y LAS EMPRESAS COMERCIALES Y/O SERVICIOS**

En este capítulo, se caracterizan aspectos generales acerca de la ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, en el cual se esboza la misión, visión, propósitos, principios y filosofía; también, se describen la representación y proyección así como los servicios que ofrece a las empresas afiliadas.

### **2.1. Presentación de la ANDI**

La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, en la democracia política, en la justicia social, en la propiedad privada y en la libertad.

La ANDI fue fundada en la ciudad de Medellín, el 11 de septiembre de 1944 y desde entonces es el gremio empresarial más importante de Colombia, compuesto por más de 650 empresas afiliadas pertenecientes a los sectores industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial, textil y de servicios, entre otros, con una alta participación en el valor de la producción y el empleo del país.

La asociación tiene su sede principal en Medellín y cuenta con oficinas en las ciudades de Bogotá, D.C., Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, D.T., Pereira, Manizales e Ibagué.

En su calidad primordial de vocero de los intereses de la Empresa Privada, la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, asume la representación de sus

afiliados ante las entidades nacionales y extranjeras que se ocupan de asuntos económicos, jurídicos, sociales, ambientales y otros de carácter empresarial.

La ANDI interviene ante las ramas legislativa y ejecutiva del poder público, para contribuir a la expedición de normas de conveniencia nacional.

La ANDI asesora e informa a sus afiliados en materias relacionadas con la actividad empresarial, buscando orientar su gestión y armonizar sus relaciones con la comunidad.

La ANDI coordina las actividades de carácter gremial, que permitan la unidad de criterio del sector privado frente a los grandes temas nacionales.

La ANDI apoya a sus afiliados en la armonización de la actividad industrial con el ambiente y la sociedad, y en la orientación de procesos de modernización que coadyuven al desarrollo sostenible del país.

La ANDI promueve el progreso de las labores empresariales en la búsqueda de mayor productividad y eficiencia.

### **2.1.1. Misión Corporativa**

Propiciar el fortalecimiento y competitividad de la empresa privada y la modernización del Estado e incentivar la plena participación de Colombia en la comunidad internacional, en sus instancias pública y privada, como motores del desarrollo económico y social del país, todo orientado hacia la búsqueda de un mejor ser y estar de los colombianos.

### **2.1.2. Visión Corporativa**

En el año 2025 será una Asociación Empresarial líder, representativa, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte al alcance de un alto grado de bienestar para los colombianos y de una sociedad equitativa, solidaria y ética, a través del fortalecimiento de la democracia y la justicia y la promoción de la libre empresa y de la efectividad de las organizaciones, plenamente inmersas en un mundo globalizado.

### **2.1.3. Propósitos**

- Servirle y representarlo, promover y mantener un ambiente donde sus empresas y sus mercados se desenvuelvan mejor. Ofrecerle un buen apoyo.
- Responder a sus necesidades cualquiera que sea su actividad económica, o el tamaño de su empresa.

### **2.1.4. Principios**

- Defender la dignidad humana, la libertad, la democracia política, la justicia social y el respeto a la propiedad privada.
- Propender por la vigencia y respeto de los valores éticos dentro de la comunidad empresarial.
- Defender el Estado de Derecho y el respeto por las instituciones legítimamente constituidas.
- Cooperar en el formato de la expansión económica del país, en la elevación del progreso social y en el aumento de la producción nacional, con miras al mejoramiento del nivel de vida de los colombianos.
- Mantener, fomentar y difundir los principios políticos, económicos y sociales del sistema de libre empresa.

- Propender porque en el análisis de los temas nacionales prevalezca el interés general sobre el particular.
- Promover el derecho de libre asociación como base fundamental para la consecución de objetivos afines con el sistema democrático en los campos profesional, económico, social, cívico o político.
- Propiciar la concertación como medio eficaz para el establecimiento de políticas benéficas para el desarrollo del país.
- Fomentar y promover el espíritu de cooperación, calidad, eficiencia, competitividad y mejoramiento continuo de las empresas.
- Promover y estimular la capacitación y el desarrollo integral de los recursos humanos.

#### **2.1.5. Filosofía**

Consiste en el mejoramiento constante de las empresas. En esto, ponemos el espíritu de cooperación, la calidad, la eficiencia, la competitividad, la capacitación, el desarrollo integral de los recursos humanos y todo nuestro empeño, así como nuestro trabajo.

#### **2.1.6. Productos y/o servicios que ofrece**

#### **Comités Especializados**

Son grupos de trabajo sobre temas especializados, creados en las oficinas seccionales por solicitud de los afiliados, con los cuales se busca mejorar, mantener y crear canales de comunicación entre los afiliados, y de éstos con la ANDI. De esta forma usted y los funcionarios de su empresa pueden compartir experiencias, promover iniciativas y capacitarse. Los Comités que actualmente funcionan son los de Asuntos Ambientales, Logística, Laboral, Tributario, Contable, Relaciones Industriales, Sistemas,

Producción, Mantenimiento, Calidad Total, Capacitación, Club ISO 9000, Energético, Servicios, Comercio Exterior, Mercadeo y Seguridad entre otros.

## **Becas**

La ANDI desde hace varios años maneja el programa de entrenamiento para jefes de producción de la Fundación Carl Duisberg G., CDG, de Alemania. Este programa se está ampliando en cobertura profesional y temática y tiene un precio especial para los afiliados a la ANDI. Anualmente la CDG ofrece por intermedio de la ANDI becas para perfeccionamiento profesional en temas ambientales, lo mismo para tomar parte en seminarios o ferias que se realizan en Alemania. De la misma manera, la ANDI coordina algunas becas que para seminarios, cursos especializados y otras acciones de capacitación ofrecen entidades como la AID, el PNUMA, el PNUD, la OIT/OIE/ACE, y la Secretaría Técnica Provisional de la Convención para la Eliminación de Armas Químicas.

## **Seminarios y Eventos**

Al estar afiliado a la ANDI, usted podrá participar con descuentos especiales o gratis en los diferentes eventos académicos de la Asociación.

### **2.1.7. Representación**

La representación que tiene en diferentes organismos públicos y privados, ha consagrado a la ANDI como legítimo interlocutor del gobierno nacional para todo lo concerniente a la discusión y análisis de los temas económicos y sociales. Estas responsabilidades le han permitido consolidar un liderazgo natural como vocero de los legítimos intereses del sector privado colombiano,

el cual ejerce con el criterio de que el interés privado debe ceder ante el interés público o social.

Por conducto de sus oficinas seccionales, la Asociación participa en diferentes juntas y comités que impulsan el desarrollo de cada región del país. Igualmente, a raíz de la existencia de las Cámaras Sectoriales, la ANDI cuenta con representación ante numerosos organismos de interés sectorial.

En el área internacional, la ANDI representa al sector privado colombiano en el plano sub-regional, regional y mundial.

A nivel internacional, la ANDI representa al sector privado colombiano en los siguientes organismos:

- Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, organismo especializado de las Naciones Unidas con sede en Ginebra, Suiza.
- Consejo de Administración de la Organización Internacional de Empleadores, CIE, con sede en Ginebra, Suiza.
- La ANDI es la sede para Colombia del Consejo Interamericano de Comercio y Producción, CICYP.
- Es miembro de la Asociación de Industriales Latinoamericanos, AILA.
- Participa en la Confederación Andina de Industriales, Conandina.
- Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.
- Conference Board.
- Asociación Latinoamericana de Industria y Cámara de la Alimentación, ALICA.
- Confederación Industrial de la Celulosa y del Papel Latinoamericano, CICEPLA.

#### 2.1.8. Proyección

A lo largo de su historia, la Asociación ha estado presente con sus ideas, sugerencias y análisis en la inspiración de leyes y constitución de importantes organismos de la vida nacional.

Entre otras instituciones, ha sido fruto de iniciativas de la ANDI, el SENA, Incolda, EAFIT, la CVC, el Subsidio Familiar, el Icetex, los bancos de Fomento Industrial, Diagonal, Ecopetrol, las Zonas Francas, las Cajas de Compensación Familiar y el Instituto de Seguros Sociales.

Internacionalmente, la ANDI ha tenido participación decidida en la creación de ALALC, el Grupo Andino, AILA y el CIPYC.

De acuerdo al caso que compete a esta investigación, hay que reiterar el interés de esta Asociación en ubicar en sus instalaciones una oportunidad de negocio para aprovechar el espacio que tiene, para lo cual, la ANDI como organismo que asocia en parte a las empresas del sector de Mamonal, tomará la decisión pertinente a sus políticas y conveniencias financieras, de acuerdo a los resultados de la presente investigación y sus recomendaciones.

#### **2.1.9. Determinación de costos**

El propósito fundamental de la ANDI, es aprovechar el espacio que tienen las instalaciones para la puesta en marcha de un negocio dependiendo de las

características del espacio y a su vez de la disponibilidad de recursos físicos según las necesidades relacionadas con la apertura de empresas comerciales y/o de servicios. Este propósito debe estar contemplado de acuerdo a las políticas contractuales vigentes de la entidad que consecuentemente se traduzca en acuerdos comerciales con las diferentes empresas de servicios seleccionadas.

Con respecto a la oportunidad de negocio con la segunda opción, se determina los costos de alquiler a los usuarios afiliados y no afiliados del auditorio (servicio de conferencias, capacitación y reuniones), para su incursión en el segundo período de 2005. Para ello, la Tabla 7, muestra la información pertinente para los afiliados.

**Tabla 7.**

**Costos de alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones para afiliados**

<b>Condiciones</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Sin elementos Adicionales	\$ 100.000	\$ 65.000
Con Proyector de Acetatos, Pantalla, Pápelografo con marcadores	\$135.000	\$70.000
Con Video Beam con computador, Pantalla y Pápelografo con marcadores	\$200.000	\$110.000

La Tabla 8, muestra la información de costos para los no afiliados

**Tabla 8.**

**Costos de alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones para no afiliados**

<b>Condiciones</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Sin elementos Adicionales	\$ 150.000	\$ 80.000
Con Proyector de Acetatos, Pantalla, Pápelografo con marcadores	\$230.000	\$120.000
Con Video Beam con computador, Pantalla y Pápelografo con marcadores	\$280.000	\$150.000

Cabe destacar que estos precios no incluyen IVA del 10% por el servicio de auditorios. Además, la ANDI pretende involucrar productos adicionales al servicio de auditorio como son: micrófono, amplificación, televisor, VHS, reproductor de diapositivas, un punto de Internet y cámara de documentos, cuyos costos adicionales se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

**Costos adicionales al alquiler de auditorio o salas para conferencias, reuniones o capacitaciones tanto para afiliados como no afiliados**

<b>Adicionales en el Auditorio</b>	<b>Día Completo(*)</b>	<b>Medio Día(*)</b>
Micrófono fijo y amplificación	\$50.000	\$30.000
Televisor	\$50.000	\$30.000
V.H.S.	\$70.000	\$40.000
Un (1) Punto de Internet	\$40.000	\$25.000
Retroproyector de Diapositivas	\$50.000	\$30.000
Cámara de Documentos	\$50.000	\$30.000

Estos adicionales de auditorio no incluye el gravamen del 16% de IVA; además, el servicio de alquiler de auditorio incluye servicio de café y agua.

El valor agregado con la renta de la infraestructura física disponible en la ANDI, permitirá aumentar su rentabilidad con base en los ingresos brutos y que aumentarán el activo corriente considerablemente en los balances generales.

El presupuesto de inversión para la adecuación se estimó en \$6'500.000 de acuerdo al área construida por medio de un análisis propio de la ANDI, en el cual se han detallado con los siguientes rubros:

- Alfombras: \$2'100.000
- Zócalos en Madera: \$800.000
- Mantelería: \$500.000
- Mesones: \$1'200.000
- Pintura: \$180.000

- Puntero láser: \$50.000
- Aire Acondicionado Mini Split: \$1'570.000
- Terminal de Internet Fibra Óptica: \$2'000.000

Sin embargo, los requerimientos de muebles y equipos hacen parte de su inventario de activos corrientes, por lo cual no requerirá de una inversión futura en caso de montar la idea de negocio. En cambio los costos de video beam, proyector de diapositivas, micrófono, amplificación, televisor y VHS, se estimaron con base en cotizaciones.

#### **2.1.10. Capacidad de producción**

El servicio de alquiler de auditorio, tiene como característica salón de 120 metros cuadrados aproximadamente con capacidad para 50 personas perfectamente ubicadas, con sillas confortables estilo oficina, con dotación de papelógrafo, pantalla, proyector de transparencias, video beam, computadora, marcadores y adicionales como: micrófono, amplificación, televisor, VHS, reproductor de diapositivas, un punto de Internet y cámara de documentos.

Por ello, la capacidad de producción se estima en un 70% de ocupación hasta finalizar el año con un arriendo de tres veces por semana y se espera que para el próximo año supere el 80% de su capacidad en adecuación para su correcto funcionamiento.

El gasto de mantenimiento mensual del auditorio, se estima que está alrededor de \$350.000, según las fuentes de la ANDI.

#### **2.1.11. Rentabilidad**

En la medida en que el costo de oportunidad del proyecto relacionado con las proyecciones económicas de la inversión total para la puesta en marcha de la idea de negocios, conviene que en el análisis de factibilidad financiera, el VPN o Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno (TIR), permitan establecer la rentabilidad del auditorio a tres años como mínimo. Para ello, es preciso remitirse al Capítulo 6.

Una vez conocidas las características organizacionales de la ANDI y la determinación de costos de inversión representado en mobiliario y equipos, la capacidad de producción, el requerimiento de equipos y la rentabilidad, se hace necesario conocer las características de las empresas comerciales y/o de servicios que pueden incursionar operaciones en la Zona Industrial de Mamonal. Para ello, se aclara que la determinación de costos, la rentabilidad, la capacidad de producción y el requerimiento de equipos lo determinan las propias entidades bancarias candidatas para ubicar cajeros electrónicos en las instalaciones de la ANDI.

No obstante para la ANDI, la determinación de los aspectos anteriores se esboza a continuación en cada una de las entidades posibles.

## 2.2. Presentación del Banco Comercial y de Ahorros CONAVI

En octubre de 1972, directivos de empresas antioqueñas, gestan la idea de crear una Corporación de Ahorro y Vivienda. Para tal efecto se reúnen en Medellín Colombia, los representantes del Banco Comercial Antioqueño, del Banco Industrial Colombiano, de la Corporación Financiera Nacional, de Suramericana de Seguros, de la Compañía de Cemento Argos y de Inversiones e Industria S.A (Coltabaco), quienes se convierten en los socios fundadores, que desde ese momento y hasta 1974, comienzan las gestiones

pertinentes para la fundación de la Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda, CONAVI.

La primera oficina que se abre al público es la Agencia Junín, en la ciudad de Medellín, el 1° de abril de 1974.

Con el lema ser "la primera empresa de servicios del país", CONAVI inició sus labores con paso firme y seguro siendo pionera en el sistema financiero nacional, en la introducción e implementación de tecnología para ofrecer el mejor y más avanzado servicio a los clientes.

CONAVI se dedica a la captación de recursos para realizar primordialmente operaciones activas de Crédito Hipotecario a largo plazo, en la modalidad de préstamos en UVR. Además, ha venido ampliando su portafolio de productos y servicios para ofrecer oportunidades de inversión o de financiación a corto plazo mediante el Crédito de Consumo.

Con 30 años de experiencia en el ámbito financiero colombiano, ha logrado consolidarse y mantenerse rentable, generando en sus clientes una atmósfera de confianza y seguridad.

La composición accionaria de CONAVI es una de sus grandes fortalezas, ya que cuenta entre sus accionistas con un grupo de empresas sólidas, lo que le brinda un respaldo patrimonial adicional. El desarrollo de su base tecnológica y la alianza con Bancolombia, le han permitido extender sus servicios y ser más competitiva en un entorno cada vez más globalizado, dándole una mayor cobertura y penetración en el mercado financiero.

La firma evaluadora de riesgo Duff & Phels destacó la cartera de CONAVI en las modalidades de corto y largo plazo entre otras organizaciones del sector. En la modalidad de deuda corporativa de largo plazo se obtuvo la calificación AA+, "Esta calificación significa: muy alta calidad crediticia, los factores de

protección son muy fuertes. El riesgo es modesto pero puede variar ligeramente en forma ocasional por las condiciones económicas." y en la modalidad de deuda corporativa de corto plazo se obtuvo la calificación DP1+, que significa "emisiones con la más alta certeza de pago oportuno. La liquidez a corto plazo, factores de operación y acceso a fuentes alternas de recursos son excelentes.

Existe una clara orientación hacia el desarrollo tecnológico que permite a todos los clientes acceder a un mayor número de canales, facilitándoles el manejo del dinero con la seguridad que se requiere. Como prueba de ello, en el año de 1982, fue la primera entidad en instalar un Cajero Electrónico en línea en Colombia y en montar un sistema en línea que comunicaba a todas sus oficinas, denominado "Zumbido Electrónico". Fue gestora de la Red Multicolor que asocia entidades financieras para ampliar los servicios en la red de cajeros y puntos de pago. Ha desarrollado productos innovadores como el Conavitel, que es un sencillo datáfono que permite realizar transacciones con las Tarjetas Débito y Crédito CONAVI; el Conavitel Inalámbrico, que funciona con tecnología celular; la Gerencia Electrónica que permite tener una oficina CONAVI virtual con plataforma tecnológica en la empresa y FacturaNet, el primer administrador de facturas para programación de pagos por Internet, todo esto ha posicionado a CONAVI como una empresa líder en servicios y en tecnología. Actualmente se exporta el Conavitel como producto tecnológico a otros países

### **2.2.1. Misión Corporativa**

CONAVI es una entidad financiera que piensa en el bienestar de la gente y ofrece a sus clientes servicios financieros integrales, a partir de las relaciones personales.

### **2.2.2. Visión Corporativa**

Seremos una organización financiera comprometida con el cliente, ofreciéndole servicios de excelente calidad y encabezando el liderazgo en el mercado de servicios corporativos de banca personal y comercial a partir del valor agregado obtenido de la rentabilidad de los accionistas y los clientes.

### **2.2.3. Productos y/o servicios que ofrecen los Cajeros Electrónicos**

Los cajeros CONAVI, proporcionan agilidad y comodidad las 24 horas del día. Usted puede realizar todas sus transacciones, así tendrá más tiempo libre para realizar otras actividades.

- Disponibilidad de su dinero en el momento que lo necesite.
- Consultas, avances, retiros y transferencias a cuentas Conavi desde Tarjetas adscritas a las redes Redeban Multicolor y Servibanca.
- Consulta de saldo de la Cuenta de Ahorros Conavi en el momento que lo requiera.
- Los clientes pueden realizar transferencias de fondos.
- Cambio de clave.
- Pago Tarjeta Crédito Conavi.
- Avances con la Tarjeta Crédito Conavi.
- Consulta de los cinco últimos movimientos de Cuenta de Ahorros Conavi.
- Desembolso del CrediÁgil.
- Bloqueo de la Tarjeta Débito Conavi Maestro

- Con la Tarjeta Débito Conavi Maestro puede utilizar cualquier Cajero Electrónico Conavi o Bancolombia sin ningún costo a nivel nacional.
- Transferencias entre cuentas Conavi (sin previa matrícula) hasta \$5 millones al día.
- Todas las transacciones que el cliente realice son sin costo adicional.
- Tiene un monto de retiro de \$800.000 por día, \$400.000 por transacción.
- Los clientes de otras redes pueden retirar hasta \$200.000 por transacción y el tope diario lo fija la entidad de donde sea la tarjeta.
- Para la comodidad de los clientes, los cajeros están afiliados a las redes Redeban-Multicolor, ATH, Servibanca y a la red internacional Cirrus.

#### **2.2.4. Determinación de costos**

La entidad CONAVI, en caso que decidiera incursionar comercialmente con la ANDI, en términos de arrendamiento de instalaciones para la puesta en marcha de un cajero electrónico, depende de las características y costo del espacio y a su vez de los costos que representa la seguridad del dinero y del cliente, por ejemplo en lo referente a vigilancia privada y monitoreo de alarmas. No obstante, este propósito debe estar contemplado de acuerdo a las políticas contractuales vigentes de la entidad CONAVI y de los requerimientos que evalúe para considerar la ubicación del cajero automático.

Siendo la primera oportunidad de negocio para la ANDI, ésta determina los costos de alquiler a la entidad bancaria en \$800.000, para su incursión en el

segundo período de 2005. Para ello, la Tabla 10, muestra la información tal información.

**Tabla 10.**

**Costos de alquiler para Cajeros Electrónicos**

<b>Condiciones</b>	<b>Valor Metro 2</b>	<b>Valor Mes</b>
4 metros cuadrados	\$ 200.000	\$800.000
8 metros cuadrados	\$200.000	\$1'600.000

La Tabla 11, muestra la información de costos para las condiciones de seguridad que exige CONAVI

**Tabla 11.**

**Costos de Seguridad asumido para el Cajero Electrónico**

<b>Condiciones de Seguridad</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor Servicio</b>
Instalación Sistema Monitoreo de Alarma	\$300.000	\$150.000
Vigilancia Privada	\$600.000	\$1'200.000

Además, la ANDI debe involucrar los valores de adecuación para la ubicación del cajero electrónico, cuyos costos se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

**Costos de adecuación de espacio físico**

<b>Detalles</b>	<b>Costo de Obra por M2</b>	<b>Mano de Obra por M2</b>
Construcción de paredes	\$170.000	\$30.000
Pintura	\$100.000	\$20.000
Adecuación de Piso	\$90.000	\$20.000
Aire Acondicionado	\$1'140.000	\$200.000
Puerta de Seguridad	\$750.000	\$200.000

### **2.2.5. Capacidad de producción**

El servicio de cajero electrónico le puede representar a la entidad financiera un flujo de transacciones considerable, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos apuntan a que la banca preferida es CONAVI.

Para la ANDI, la capacidad de producción depende de los ingresos que le genere el arrendamiento del espacio para cajeros electrónicos en sus instalaciones.

### **2.2.6. Rentabilidad**

En la medida en que el costo de oportunidad del proyecto relacionado con las proyecciones económicas de la inversión total para la puesta en marcha de la idea de negocios, conviene que en el análisis de factibilidad financiera, el VPN o Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno (TIR), permitan establecer la rentabilidad del auditorio a tres años como mínimo

## **2.3. Presentación del Banco Comercial BANCOLOMBIA**

El acta de constitución del BIC se firmó en Medellín el 19 de junio de 1944, y el Banco empezó a prestar servicio al público el 11 de octubre de 1945.

Diversos estudios catalogaron al BIC como el banco preferido y específicamente en el segmento de personas naturales fue considerado como el líder en servicio. Adicionalmente, se destacó por su amplia red de sucursales y una gran experiencia en el segmento de Banca Corporativa y de personas naturales de renta alta.

Además de cotizar sus acciones en las bolsas de valores nacionales, desde 1995 cotizó sus acciones en la Bolsa de Nueva York.

El Banco de Colombia abrió sus puertas en 1875 y se posicionó como protagonista del desarrollo económico del país e impulsor del ahorro. Fue catalogado como la entidad líder en ahorros, servicio en el que atendió más de un millón de personas. Participaba además de manera muy importante en los segmentos de banca oficial e intermedia.

Por el valor de sus activos, ocupó el segundo lugar entre los bancos más grandes del país, con un 10.14% del total de los activos del sistema financiero nacional.

Después de la fusión de los dos bancos, ocurrida el 3 de abril de 1998, los servicios de los dos bancos se integraron definitivamente el lunes 25 de enero de 1999. La fusión entre el BIC y el Banco de Colombia permitió unir tradición, experiencia y reconocimiento en el ámbito financiero colombiano, convirtiendo lo hoy es BANCOLOMBIA.

### 2.3.1. Misión Corporativa

BANCOLOMBIA ofrece a sus clientes servicios financieros integrados, a partir de la construcción de relaciones de confianza y largo plazo, maximizando la generación de valor.

### 2.3.2. Visión Corporativa

Seremos la organización financiera preferida, por nuestro enfoque al cliente, la oferta integral de servicios de excelente calidad y el liderazgo en la generación de valor para accionistas, colaboradores y comunidad en general.

### 2.3.3. Valores

**Integridad:** Actuamos regidos por claros principios morales, éticos y legales, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

**Confianza:** Generamos credibilidad honrando nuestros compromisos y manejando responsablemente la información que nos confían nuestros clientes.

**Respeto:** Damos un trato digno a todas las personas y valoramos sus diferencias.

**Responsabilidad Social:** Estamos comprometidos con el progreso económico y social del país.

**Transparencia:** Expresamos nuestra gestión y comportamiento de forma clara, consistente y oportuna.

**Eficiencia** Optimizamos el uso de los recursos asignados para generar valor.

**Espíritu Emprendedor:** Nuestra mentalidad empresarial nos permite actuar con iniciativa y empoderamiento.

### 2.3.4. Productos y/o servicios

El Cliente Personal de BANCOLOMBIA representa la mayoría de los clientes del Banco. La entidad considera al cliente como trabajador y comprometido con su familia. Para el cliente, contar con un apoyo financiero en todo momento, es un valor de gran importancia.

Por esto BANCOLOMBIA está preparada para ofrecerle un óptimo servicio a

través de 620 Asesores Comerciales y más de 400 Auxiliares, en 345 Sucursales en todo el país. Además el amplio portafolio de productos sumado a la red de cajeros electrónicos y canales como la Sucursal Virtual y la Sucursal Telefónica, garantizan estar cuando el cliente lo requiera y donde lo necesite.

El portafolio de productos lo conforman:

- Cuenta de Ahorros
- Cuenta Corriente
- Tarjeta Débito
- Seguros
- Tarjetas de crédito American Express, Visa y MasterCard
- Créditos Personales
- Libranza
- Fondos de inversión
- Giros Internacionales

Y en lo relacionado con los cajeros electrónicos, la entidad ofrece la red de cajeros automáticos BANCOLOMBIA más amplia a nivel nacional con un total de 467 cajeros propios, sin ningún costo para los clientes, a través de los cuales se pueden efectuar: retiros de efectivo, consultas de saldos, consulta de movimientos, consulta de pago mínimo de la tarjeta de crédito, transferencias, depósitos y pagos.

Adicionalmente nuestros clientes pueden utilizar los cajeros Redeban y Credibanco a nivel nacional, y a nivel internacional los cajeros afiliados a las redes Cirrus/ Master Card y Visa.

La ventaja de utilizar los cajeros es su amplia cobertura de red de cajeros

a nivel nacional e internacional, su disponibilidad del servicio las 24 horas del día, y ante todo, la seguridad y comodidad en las transacciones.

### **2.3.5. Servicios ofrecidos por los Cajeros Electrónicos**

Los servicios que se ofrecen a través de los cajeros automáticos son los siguientes:

- Retiros de cuenta corriente y/o ahorros
- Consulta de saldos de cuenta corriente, ahorro y tarjeta de crédito
- Avances de tarjeta de crédito
- Transferencia electrónica de fondos sin previa inscripción
- Cambio de Clave

### **2.3.6. Características de los Servicios ofrecidos por los Cajeros Electrónicos**

- Retiro máximo diario con tarjeta débito: \$1.200.000
- Retiro máximo por transacción: \$400.000
- Los retiros son en múltiplos de: \$10.000
- Avances máximos diarios con tarjeta de crédito: \$1.000.000
- Las transferencias por un monto diario es de: \$5.000.000

Con relación a la determinación de costos, tanto los Bancos CONAVI como BANCOLOMBIA, ofrecen las siguientes tarifas por utilización de cajero automático:

#### ***Cajeros Bancolombia***

- Retiros: \$0
- Consulta de Saldos: \$0
- Avances en Efectivo: \$2.200

- Transferencia de Fondos: \$1.600

***Cajeros Conavi***

- Retiros: \$0
- Consulta de Saldos: \$0
- Avances en Efectivo: \$2.200

***Cajeros Otras Redes:***

- Retiros: \$4.600
- Consulta de Saldos: \$4.600
- Avances en Efectivo: \$4.600

Los costos de instalación de los cajeros automáticos los asume CONAVI, en este caso, de acuerdo a un estudio que la misma entidad bancaria realiza para observar si es pertinente ubicar un cajero automático en la Zona Industrial de Mamonal. Tales costos oscilan entre 2'000,000 y 4'000,000 de pesos dependiendo del espacio que abarque, que por lo regular, debe ser de 4 metros cuadrados como mínimo y máximo 7 metros cuadrados. Sin embargo, los detalles de negociación para tal ubicación no fueron proporcionados por la Principal en Medellín.

### **3. PLAN OPERACIONAL DE MARKETING**

#### **3.1. Pronóstico**

De acuerdo a lo encontrado, se puede deducir que la oportunidad de negocio de la ANDI, se muestra consolidada hacia el negocio de alquiler de espacio para cajeros electrónicos de entidades. Sin embargo, depende del acuerdo comercial que establezca con la entidad respectiva, ya que es posible que se presenten inconvenientes por parte de la misma, debido a que también ésta puede necesitar soportes de factibilidad para la puesta de un cajero electrónico en esa área. A mediano plazo, se observa la posibilidad de obtener ingresos por la renta de auditorio y productos adicionales al mismo; y a largo plazo, la posibilidad de abarcar el interés por el servicio de alquiler de auditorio a otras empresas no afiliadas en la Zona Industrial de Mamonal de mercado.

#### **3.2. Objetivos**

- Ingresar al mercado de la Zona Industrial de Mamonal, para tener participación de utilidades mayores de las que se presentan en la actualidad.
- Considerar la venta de servicios por Internet y el acercamiento al cliente en el lugar donde se encuentre, aprovechando las conferencias, seminarios, congresos, talleres, grupos de trabajo y encuentros programados en el año.
- Mejorar consecuentemente las condiciones ambientales del auditorio para prestar mejor servicio, en especial, la comodidad para el usuario.
- Considerar la utilización de tecnología superior a la que puedan poseer aquellas empresas que cuentan con salas de conferencias propias en pro de aumentar la cobertura del mercado y la fidelidad del mismo.

### 3.3. Etapas del Plan Operativo Estratégico

#### 3.3.1. Análisis de la Situación.

Se analiza que actualmente no hay competencia existente por otra empresa en un radio de 5 kilómetros que preste servicios de auditorio a la Zona Industrial de Mamonal exclusivamente, por tanto, se puede decir que las empresas del sector no cuentan con otra oportunidad de elección para el alquiler del auditorio.

El siguiente Análisis Estratégico, permitirá conocer las situaciones a la que debe reforzar, corregir, prevenir y aprovechar la ANDI, para consolidar su negocio.

- **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)**

<b>Debilidades del Negocio:</b>	<b>Amenazas del Negocio</b>
Carencia de capacidad para más de 100 personas. El costo de los adicionales es elevado. El traslado de las personas que distan a 9 kilómetros de la ANDI.	Tendencia a desaparecer el negocio en un futuro. Riesgo de perder hasta el 50% de los clientes potenciales del negocio. Creación de otras alternativas de auditorios cerca de la zona. Disminución de las ventas del servicio de auditorio en un 50%, según la tendencia del mercado meta. Inadecuada publicidad por parte de usuarios insatisfechos. Pérdida de credibilidad de los clientes, esto representa en buen sentido, la lealtad con la empresa. No contar con suficiente tecnología (comunicación virtual) No tener conocimiento del auditorio por parte de las empresas. Utilización de sus propias salas y auditorios en las empresas. Creación de infraestructura para tales fines en empresas que no la tengan
<b>Fortalezas del Negocio</b>	<b>Oportunidades del Negocio</b>
Disponibilidad de tecnología de avanzada (fibra óptica, recursos de informática, comunicaciones)	Aumentar sus ingresos por medio de promociones para aumentar los clientes. Acercamiento a las empresas afiliadas

<p>El mobiliario es bueno y vistoso.  La decoración e iluminación son ajustables a las necesidades del espacio.  Aceptación por parte de las empresas encuestadas.  Disponibilidad de infraestructura sanitaria.  Accesibilidad por carretera desde y hacia la zona de Mamonal.  Seguridad y cercanía a la zona de trabajo de los empleados de las empresas clientes.</p>	<p>dándole descuentos y respaldo.  Asegurar el vínculo con los no afiliados y dar a conocer las bondades del servicio.  Garantizar la satisfacción de los clientes por medio de una buena logística.  Crear lealtad al servicio en espera de futuras contrataciones.  Facilitar la forma de transportar a las personas, tal vez incluir un paquete con transporte a precios asequibles.</p>
---	---

### **3.3.2. Estrategia**

Se analizarán cuatro pasos especiales, como son: las políticas de servicio, las de precios, las de distribución, las de promoción y publicidad; y los factores críticos de éxito.

#### **Políticas de Servicio**

Las políticas de servicio se orientan a la filosofía organizacional, frente a la continua búsqueda en la satisfacción del cliente, las diferentes situaciones de la oferta, deberán ser diferenciadas con altos índices de valor agregado, las acciones que deben primar sobre los objetivos claves o misionales de la empresa. Se constituyen acciones como:

1. Disposición en tiempo, del área con cronograma de asignaciones y empresas que solicitan de los servicios, con anticipación, planeación y ordenamiento condiciones mínimas para garantizar el espacio adecuado para quienes anticipan sus requerimientos.

2. Política de cero quejas por la prestación operativa del servicio, dándole al personal laboral de servicios herramientas y lineamientos que le permitan mediante una actitud proactiva sortear cualquier situación frente al cliente.
3. Evaluar el servicio posventa, para capitalizar las potenciales manifestaciones del cliente, en apropio del mejoramiento continuo.
4. realizar una investigación para la evaluación del servicio versus otras entidades que prestan el mismo servicio
5. Definir un programa de capacitación a quienes hacen parte de la oferta integral frente al cliente para denotar un lenguaje propio que identifique la empresa y consolidar la imagen que se proyecta.
6. Definir la Misión del Servicio, que estimule al compromiso de acción e inmediatez de respuesta, elementos que se suman a la generación de una cultura corporativa.

### **Políticas de Precios**

Las tarifas de costo de alquiler del auditorio se ajustarán de acuerdo al análisis de la oferta y la demanda, con relación a los costos de mantenimiento de las locaciones y suministros. Habrá tarifas especiales para clientes con propósitos acordados de solicitudes frecuentes.

La estrategia de precios por paridad competitiva nos determina la posibilidad de capitalizar rápidamente un mercado, como también de segmentarlo, pero teniendo en cuenta que este servicio es nuevo dentro de la gama de ofertas de servicios que ofrece el gremio.

Las acciones iniciales convocan a determinar dentro de la paridad competitiva un precio por debajo de la competencia con valores agregados que denoten la diferenciación de la oferta.

### **Políticas de Distribución**

se conceptualiza la ampliación de la oferta en servicio con valores añadidos de La ANDI, para disponer de una unidad estratégica de negocios con su particular tono de comunicación y de marketing, la cual amerita de una delegación de estrategias que permitan generar por sí sola un sostenimiento y por resultado ingresos adicionales al pyg de la ANDI. El lineamiento de la distribución no es ajeno a la estrategia dirigida de ampliar capitalizar clientes, buscando un rápido crecimiento por la oferta de este servicio, lo cual implica acciones iniciales como:

1. Crear el canal propio de distribución que es la fuerza de ventas, con políticas claras comerciales, proyección y cumplimiento de indicadores comerciales.
2. Crear enlaces de apoyo de redes comerciales en las mismas empresas del sector. Es decir identificar en las organizaciones las personas que tienen poder de decisión en cuanto a la contratación de este tipo de servicio.
3. Interrelación con el canal ANDI –comité empresarial y afiliado, como aliado estratégico en la consecución del caudal inicial de clientes, aprovechando su amplia base de datos.

La red de ventas del servicio se aumentará en la base de datos de los posibles clientes que se tendrán a partir del segundo periodo de 2005, con el

fin de llevar información pertinente a las novedades del servicio para volverlo más atractivo. La política de distribución se centralizará en la información vía correo electrónico, reuniones , boletines, visitas personalizadas.

### **Políticas de Publicidad y Promoción**

Se propone realizar una estrategia dirigida de comunicaron que involucre mecanismos directos de información, para estimular la demanda futura de estos servicios, para promocionar al auditorio una vez culmine su etapa de preparación, adecuación y ornamentación. Además, se deben anunciar las novedades de servicios adicionales a través del marketing directo; como lo es el correo directo, el tele marketing, mailing personalizados y utilizar la efectiva campaña masiva con elementos como vallas, paraderos, avisos en prensa, paginas amarillas y en página web de la misma ANDI en aras de masificar el servicio.

### ***Cuadro A. Presupuesto de Publicidad***

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor \$</b>	<b>Total \$</b>
Volantes full color (incluye repartición) Tamaño media carta, propalcote 200gr	1.000	620	620.000
Valla publicitaria	1	2.500.000	2.500.000
Aviso Periódico (3 días) Tamaño 2.5 X 6 col.	1	1.500.000	1.500.000
Paraderos (catorcena)	3	450.000	1.350.000
Paginas amarillas (1x0.7)	1	700.000	700.000
Pendones corporativos Banner de 1x1.5	3	300.000	900.000
Diseño pagina web			0
Correo directo			0
	1	1.000.000	1.000.000

### **3.3.3. Tácticas a utilizar**

De acuerdo con los resultados del estudio, se propone el siguiente plan de actividades:

- Buscar el apoyo de las Directivas de la ANDI para publicitar el servicio en lo referente a las novedades en el mismo y la oferta de costos.
- Los empleados también pueden participar activamente promocionando el servicio a los posibles usuarios.
- Realizar mantenimientos periódicos evitar contratiempos al momento de hacer entrega del auditorio a los usuarios.
- Emplear los recursos de utilidad para invertir en la adquisición de tecnologías y elementos mobiliarios que se necesiten para dotar al auditorio.

### **3.3.4. Controles a emplear**

Teniendo en cuenta la naturaleza del plan estratégico se podrá utilizar el procedimiento de control preventivo que permita determinar con anticipación las causas de las acciones tanto internas como externas, para así tener una acción correctiva en caso de producirse. También, debido a que es el momento de pasar a la proactividad para el manejo y control de las situaciones conflictivas en especial con los usuarios.

### **3.3.5. Retroalimentación**

Durante la implementación del Plan es conveniente retroalimentar los procesos con base en los objetivos perseguidos con el fin de que las amenazas no logren afectar los intereses de negocio en la ANDI. Para ello,

es conveniente realizar mejoramientos continuos en los procesos mantenimiento con el fin de brindar mayor garantía en el servicio que se presta.

El plan que se diseñe, no debe ser rígido e inflexible. Por el contrario debe mostrar ciertos ajustes en su aplicación, ya que es importante establecer un plan de contingencias para cada situación nueva que se presente tales como las planteadas en las amenazas.

### **3.3.6. Planeación financiera**

Para la ANDI es importante tener previstos los costos para la investigación de prueba de producto, los presupuestos de publicidad y promoción, ingresos del servicio y costos de mantenimiento (Ver Capítulo 4).

### **3.3.7. Dificultades principales**

Quizás las dificultades que se pueden presentar para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico de ANDI para la prestación del servicio de auditorio, sería la falta de medios técnicos, humanos o financieros que ayuden a que no se lleve a cabo. También, están la no previsión de reacciones de la posible competencia, el no disponer de planes alternativos para ajustarse a esos cambios, la poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones planteadas, el no establecer controles adecuados, estar explorando un mercado objetivo inadecuado, que haya falta de previsión en cuanto a planes de contingencia, que exista escasa retroalimentación del mercado por no realizar sondeos, y por tanto, el análisis de la información sea poco preciso.

### 3.3.8. Resumen del Plan

Aquí se plantea el contenido general del plan estratégico para la puesta en marcha del servicio en esquemas de acción proyectado a seis meses.

Plan de Acción						
QUE	CÓMO	CUANDO	RESULTADO ESPERADO	QUIÉN	CON QUÉ	CONTROL DE GESTIÓN
Puesta en marcha de estrategia de integración horizontal que permitirá el funcionamiento del auditorio, realizando acciones de mercadeo agresivo en empresas del sector industrial de Mamonal.	Publicidad  Realizar Visitas periódicas a posibles clientes,  Contratación de Vendedor	Julio de 2005 a diciembre de 2007	Incremento porcentual del 10% para el primer trimestre  12% para el segundo.	Asistente Administrativa	Recursos por el orden de \$6'500.000 aportados para la consolidación del negocio.	Los mecanismos o formas de evaluación del cumplimiento de la estrategia estará a cargo de la gerencia a través del seguimiento continuo del plan de acción

Estrategia de Integración Horizontal del Servicio de Auditorio en la ANDI					
Actividades	Julio a Dic del 2005	Enero a junio del 2006	Julio a Dic del 2006	Enero a junio del 2007	Julio a Dic del 2007
Selección del Mercado específico	→				
Definición de Políticas de Ventas		→			
Lanzamiento de publicidad			→		
Visitas personalizadas a clientes potenciales	→	→	→		
Proyección de Ventas			→	→	→
Seguimiento al proceso de venta			→	→	→
Resultados					→

## **Factores Críticos de Éxito**

- Rediseñar una estrategia de mercadeo horizontal del servicio con los usuarios por medio de publicidad escrita y a través de una prueba de producto para aumentar la aceptación y posterior contratación del mismo.
- Invertir financieramente en tecnología cada vez más actualizada para tener un volumen de ventas alrededor del 10% para el primer trimestre del segundo período de 2005.
- Investigar las necesidades en cuanto a productos requeridos por los posibles usuarios del servicio con el fin de mejorar aspectos para la adecuada operación logística.
- Conocer después de un tiempo quiénes son las empresas que más utilizan el auditorio, y comenzar por trabajar en la lealtad y mantenimiento de la fidelidad con el servicio.

#### 4. CONDICIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y LA FACTIBILIDAD DEL AUDITORIO EN LA ANDI

##### 4.1. Estructura de la Inversión:

En la estructura de la inversión mencionaremos los rubros que se necesitarán en activos fijos y capital de trabajo, los cuales ascienden a \$32'811.600.00 según el siguiente cuadro:

<b>I. ACTIVOS FIJOS</b>			<b>15.900.000</b>	<b>60%</b>
<b>1.1. Tangibles</b>		<b>15.820.000,00</b>		
<b>A. Maquinaria y Equipo</b>		<b>15.820.000,00</b>		
Computadora (1) Celeron 2,4 Windows XP	1.250.000			
Video Beam SONY (1)	10.000.000			
VHS (1)	300.000			
Pantalla en Telón	150.000			
Aire Acondicionado Mini Split	1.570.000			
Cámara de Documentos	300.000			
Amplificación	2.000.000			
Micrófono (2)	150.000			
Terminal de Internet Fibra Óptica	100.000			
<b>B. Muebles y enseres</b>				
Sillas (50)	1.225.000			
Muebles de cómputo (1)	146.000			
Mesonas	1.200.000			
Puntero Láser (1)	50.000			
Canastilla de Basuras (1)	30.000			
Silla Mueble (1)	95.000			
Papelógrafo (1)	200.000			
Alfombras	2.100.000			
Zócalos en Madera	800.000			
Mantelería	500.000			
Pintura	180.000			
<b>C. Otros tangibles</b>		<b>80.000</b>		
Extintor (Solkaflam) (1)	80.000			
<b>II. CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>10.385.600</b>	<b>40%</b>
<b>2.1. Disponible a 1 mes</b>		<b>1.735.600</b>		
Nomina (2 personas servicios)	1.000.000			
Pagos de Servicios	95.600			

Útiles de limpieza	40.000			
Vigilancia	250.000			
Mantenimiento	350.000			
<b>2.2. Exigible (1 mes)</b>		<b>8.650.000</b>		
Publicidad	8.650.000			
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>26.285.600</b>	

Nota: Esta es la inversión total para el funcionamiento del auditorio, sin embargo, los requerimientos de muebles y enseres que ascienden a \$6'526.000 hacen parte de su inventario, por lo tanto, la inversión real sería de \$26'285.600.

Cabe anotar que se han detallado los rubros relacionados con los importes más relevantes corresponden a la compra de los equipos de cómputo, mobiliario, así como la adecuación y detalles técnicos imprevistos, considerados como una inversión fija en el proyecto. Por lo que también, en los rubros de inversión tangible fija, intervienen los bienes de larga duración o bienes de capital como son: los equipos, los inmuebles, etc.

Se ha determinado un capital de trabajo para 1 mes de funcionamiento de los rubros disponibles y exigibles. El capital de trabajo es de \$10.385.600 y considera una provisión de disponibles y exigibles para un mes de funcionamiento, ya que se estima que hacia el término del primer mes, el negocio reciba fondos suficientes para satisfacer los requerimientos de Capital de Trabajo mensuales.

#### **4.1.1. Existencias o realizables**

Esta representado por los materiales indirectos que intervienen en la creación del auditorio.

#### **4.1.2. Disponibles**

Es el dinero con el cual tiene que contar la empresa para poder afrontar las principales obligaciones del auditorio, tales como pago de personal, servicios de agua, luz y teléfono, impuestos, etc..

#### **4.1.3. Exigibles**

Son aquellos pagos que se realizan por adelantado para el funcionamiento del auditorio en ANDI.

### **4.2. Presupuesto de Ingresos y Egresos**

#### **4.2.1. Ingresos por ventas**

El flujo neto proyectado como se le llama también al *flujo de caja*. Es necesario para calcular la liquidez que se puede obtener del negocio. Se considera el año “cero”, es decir la fase de pre-inversión hasta el inicio de las operaciones. Para obtener el **Flujo Neto Económico** es necesario deducir de los ingresos netos obtenidos: las inversiones de la etapa pre operativa, los costos de producción, los gastos de operación y el impuesto.

En el caso, los ingresos representados en el flujo de caja, se han clasificado en anuales, mensuales y semanales para cada uno de los tres años del horizonte proyectado, están comprendidos en el cuadro siguiente; para el primer año se ha planificado contar con un flujo de caja de \$ 15'182.600 correspondientes a la venta total anual, para el segundo año, se trabajará con un flujo de caja de \$17'100.620, para el tercer año el flujo de caja será de \$18'204.181, como se observa a continuación:

### Flujo de caja proyectado a 3 años

Referencia/Año	0	1	2	3
Ingresos por Arrendamiento		28.800.000	30.240.000	31.827.600
<b>EGRESOS</b>		<b>13.617.600</b>	<b>13.139.380</b>	<b>13.623.419</b>
Inversiones *	32.811.600			
Gastos de Servicios		95.600	100.380	105.650
Útiles de Limpieza		40.000	42.000	44.100
Depreciación				
Máquinas y Equipos		3.482.000	3.482.000	3.482.000
Gastos de Mantenimiento		350.000	367.500	386.794
Gastos Salarios		1.000.000	1.050.000	1.102.500
Gasto de Publicidad		8.650.000	8.097.500	8.502.375
<b>Flujo Económico</b>	<b>- 32.811.600</b>	<b>15.182.400</b>	<b>17.100.620</b>	<b>18.204.181</b>

Este flujo de caja fue proyectado a tres años, teniendo en cuenta una frecuencia de arriendo de 3 veces por semana, todo incluido en el valor de \$200.000, por alquiler diario, por lo que se detalla que el ingreso por semana es de \$600.000, el mensual es por \$2'400.000; y el anual es por \$28'800.000.

### Frecuencia de arriendo del auditorio en tiempo y el valor en ingresos

Tiempo	Frecuencia de Arriendo	Valor
Semanal	3 veces	\$600.000
Mensual	12 veces	\$2'400.00
Anual	144 veces	\$28'800.00

Estos valores se obtuvieron con base en el Índice de Precios al Consumidor para el año 2005, proyectado con un estimativo a 3 años. Por lo que se tiene que el IPC para canon de arrendamiento actual se encuentra en 5%, lo que representa proyectado al segundo y tercer año un 5,25% en el IPC.

Los datos de depreciación de los equipos de trabajo se estimó en 5 años, para lo cual el siguiente cociente muestra la depreciación se los valores en una función de línea recta, obtenidos del total de maquinaria y equipos que representan \$15'820.000 sobre los 5 años, y se obtiene el valor.

$$15'820.000 / 5 = \$3'164.000$$

## **4.2.2. Egresos**

Los costos totales de producción del auditorio están comprendidos por los siguientes costos y gastos:

- Costo de Servicio, que incluye los costos en que se incurre para poder propagar la señal del servicio,
- Costo de la mano de obra directa,
- Depreciación de los activos fijos,
- Gastos Financieros, etc.

### **4.2.2.1. Costos de Fabricación**

#### **4.2.2.1.1. Costos Directos**

Está compuesto por la mano de obra directa que es la suma de los costos de materiales directos que en términos de servicio son los gastos de instalación de ornamentos necesarios para mantener al auditorio en permanente funcionamiento.

#### **4.2.2.1.2. Costos Indirectos**

Está compuesto por los costos de servicios básicos de mantenimiento específicos para el funcionamiento del auditorio como son: agua, energía y teléfono.

### 4.3. Evaluación del Proyecto

La Evaluación del Proyecto permitirá poder medirlo desde el punto de vista económico y financiero. Para ello se presentarán algunos indicadores de evaluación como son el **Valor Presente Neto (VPN)** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**, con la finalidad de que puedan ser utilizados para la toma de decisiones, para aceptar o rechazar el proyecto.

#### 4.3.1. El costo de oportunidad

La base del análisis de rentabilidad de las inversiones y sus rendimientos en el futuro, es la consideración de que el dinero no tiene el mismo valor a través del tiempo. Por eso es conveniente considerar los valores actualizados de esos flujos futuros.

En caso de haber algún inversionista, éste asignará sus recursos disponibles al proyecto en estudio siempre que la rentabilidad esperada compense los resultados que podría haber obtenido en otra alternativa de inversión. A la mejor tasa alternativa se denomina **Costo de Oportunidad del Capital (COK)**. Por ejemplo, el COK puede estar determinado por el interés que el inversionista está dejando de ganar al no colocar su dinero en una cuenta de ahorro en el banco (es decir la tasa pasiva de ese banco en el momento del análisis) ó también se puede considerar alguna otra alternativa de inversión.

#### 4.3.2. Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto VPN, también conocido como *Net Present Value (NPV)*, significa que los flujos netos actualizados, permiten cubrir todos los costos debidamente actualizados y obteniéndose un excedente. El VPN mide la rentabilidad del proyecto en términos absolutos. Y señala la riqueza generada por el proyecto a partir de una cantidad invertida. Viene a ser el

excedente neto actualizado, generado por el proyecto durante su respectivo horizonte de planeamiento.

#### 4.3.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

También llamada *Internal Rate of Return (IRR)*, mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales. Es aquella tasa que al descontar el flujo en evaluación hace igual los ingresos a los egresos.

Ahora se esbozan los indicadores de rentabilidad del negocio a 3 años, teniendo en cuenta los anteriores aspectos.

#### Rentabilidad a 3 años según el VPN

Año	Flujo Neto Económico en (\$)	Tasa esperada por inversión	Flujo actualizado en (\$)
0	-32.811.600	100%	-32.811.600
1	<b>15.182.400</b>	95%	14.423.280
2	<b>17.100.620</b>	90%	15.347.806
3	<b>18.204.181</b>	84%	15.291.512
		VPN Económico	12.250.998
		TIR	18%

El VPN se puede apreciar que a los 3 años, el beneficio adicional después de la inversión inicial es de \$12'250.998.oo.

En la TIR o Tasa Interna de Retorno, se puede apreciar que la rentabilidad promedio anual es alta con un 18%, por lo que es recomendable llevar a cabo el proyecto.

#### 4.3.4. Relación Costo – Beneficio

Teniendo en cuenta la fórmula de relación costo – beneficio, se indica que del dinero que se invierte, cuánto representa en beneficio adicional de inversión por cada peso.

$$\text{Costo} / \text{Beneficio} = \frac{\sum B_i + I_o}{I_o}$$

Por ello, de acuerdo al caso, la relación costo – beneficio indica que por cada peso invertido, se estaría obteniendo un beneficio adicional de \$2,6 de acuerdo a la fórmula, reemplazando los valores:

$$\$32'811.600 / \$12'250.998 = \$2,6$$

Lo que indica que existe rentabilidad del negocio de auditorio para la ANDI

## 5. CONCLUSIONES

Se concluye que la ANDI, debe decidir si establece como negocio la colocación de cajeros automáticos acuerdo a los datos encontrados en la encuesta sobre la aceptación de los mismos como satisfacción de necesidades de empleados de la Zona Industrial de Mamonal. No obstante, la posibilidad no puede ser descartada debido a su alta aceptación por parte de 16 empresas de 21 que fueron seleccionadas como muestra por criterio.

Pero, cabe anotar que la oportunidad de negocio se centraliza como segunda opción, la puesta en marcha de un auditorio con capacidad entre 40 a 60 personas, debido al aprovechamiento del espacio que tiene en sus instalaciones y que cuenta con el interés por parte de la gerencia. Además, no requiere de estudios de factibilidad a merced de otro participante, como es el caso de las entidades financieras, quienes toman la decisión una vez hayan realizado tal procedimiento..

Las fortalezas de las necesidades indagadas se orientan al auditorio en el cual se ha realizado un presupuesto de inversión, una propuesta de tarifas de arrendamiento, adecuación de instalaciones y presupuesto de compra de equipos, para lo cual, es conveniente que la ANDI incursione en esta oportunidad de negocio, como primera opción.

Mientras puede ir realizando los contactos con las entidades CONAVI y/o BANCOLOMBIA, que debido a su alianza estratégica los usuarios pueden disfrutar de las mismas oportunidades en las transacciones financieras con mayor rapidez, comodidad, seguridad y con menos tiempo, sin necesidad de llegar al perímetro urbano de Cartagena y que muy seguramente, la ANDI no mostrará ajena a esta posibilidad en aras de conservar las relaciones con las

empresas afiliadas y no afiliadas. Esta oportunidad, es factible siempre y cuando dependa de las condiciones del acuerdo comercial suscrito con la entidad y de los resultados que arroje el estudio de factibilidad de la misma con respecto al requerimiento expreso.

En cuanto al proceso de mercadeo del servicio, se debe apoyar en los apartes del plan propuesto para considerar que el segmento industrial, que es al cual está dirigido el interés de la ANDI, cumple con todas las variables que los definen y que consecuentemente apuntan a satisfacer las dos oportunidades de negocio que se han encontrado. Por tal razón, no se debe pasar la oportunidad de estudiar las posibilidades y que representa un forma de ganar – ganar al momento de pensar en ofrecer servicios frente a necesidades sentidas por un conglomerado de personas con fines comunes..

Y por último, el Plan de Marketing Estratégico se proyectó a 3 años, debido a que la participación del mercado es relativamente incierta en lo relacionado con la programación de eventos y actividades de capacitación. Por lo que se hace necesario involucrar el factor promoción y publicidad para el logro de estas proyecciones.

## RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la ANDI tener en cuenta la realización de una prueba de conceptos como procedimiento para determinar cuál de los productos o servicios sondeados, va acorde a las necesidades de los consumidores potenciales, también debe observar a su vez en qué medida difieren en los mismos. Para ello, se requiere que al finalizar la adecuación de las instalaciones tome fotografías y distribuya la información necesaria para analizar la intencionalidad de uso del servicio por parte de un número mayor de empresas.

También, se requiere que en otra oportunidad de sondeo, establezca con claridad los propósitos, objetivos y estrategias que busca con la encuesta de mercado y posteriormente crear una lista de verificación de los mismos que le permita tomar decisiones.

Se le recomienda a la ANDI, reajustar los valores del alquiler para iniciar labores para captar usuarios como las empresas afiliadas con el fin de buscar la satisfacción ofreciendo tecnología, comodidad y marcando diferencias con aquellas empresas que poseen auditorios propios para hacerlo más atractivo. Se debe organizar políticas del servicio de auditorio en cuanto a la atención al cliente y poder enfocarse a planes de acción a corto y mediano plazo.

Debe conseguir su posicionamiento, mejorando en todos los aspectos: desde la infraestructura física, hasta la capacitación al personal para atender los problemas que se presenten.

En cuanto a ventas y servicios, debe plantear planes a corto y mediano plazo para conseguir resultados inmediatos, de lo contrario puede recurrir al plan de mejoramiento proyectado, en aras de cumplir con los requisitos.

## BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

HERNÁNDEZ BRAVO, Juan. *La Segmentación de Mercados: Un caso Chileno*. Universidad Santiago de Chile. Facultad de Ingeniería Comercial, 2003.

KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. Tercera Edición. Prentice Hall Interamericana, 1999.

MORALES S., Manuel. *La Función del Marketing en la Empresa*. USACH Tercera Versión, Agosto de 1998.

POPE, Jeffrey *Investigación de Mercados*. Guía Maestra para el Profesional. 10ª Edición. Norma: Bogotá, D.C. – Colombia (1995).

SALOMON, Michael R. *Comportamiento del Consumidor*. 3ª Edición. Prentice Hall. México, D.F (1997).

SCHIFFMANN, León G y LAZAR, Leslie. *Comportamiento del Consumidor*. 5ª Prentice Hall Hispanoamericana. Edición. Naulcapán de Juárez, México (1997).

SYNDAR, David P. *La Mente de los Clientes*. Aprenda Cómo Leerla para Vender Más. Trillas, México, D.F. (1999).

## **ANEXOS**



# ENCUESTA DE NECESIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y/O APERTURA COMERCIAL EN LAS EMPRESAS DE LA ZONA INDUSTRIAL

(Administrativos)

## **OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Conocer las necesidades de prestación de servicios y/o apertura comercial para los usuarios potenciales de la Zona Industrial de Mamonal para caracterizar las empresas y servicios que deben ofrecerse en el área de influencia de la ANDI Seccional Cartagena.

## **PERFIL DEL ENCUESTADO**

SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ ESTRATO SOCIOECONÓMICO: \_\_\_\_\_  
NIVEL DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

## **PERFIL DE LA EMPRESA**

RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
SECTOR: \_\_\_\_\_ N° EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

## **ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## NECESIDADES ESPECÍFICAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS

1. Para la ANDI, es importante conocer las necesidades que usted como empleado de empresa requiere para desarrollar sus actividades personales o laborales. Para ello, señale con una (X) los productos o servicios, especificando los atributos y que de alguna forma le ahorre tiempo y dinero, al tenerlo cerca de la Zona Industrial de Mamonal.

**Señale con una (X), la casilla**

<b>Tipo de Producto o Servicio</b>	<b>(X)</b>	<b>Atributos del Servicio</b>
<b>Centro de Negocios</b>		
Servicio de Fax		
Llamadas Internacionales		
Internet		
Sala de Juntas		
<b>Centro de copiado</b>		
Fotocopias		
Anillados		
Plastificaciones		
Empastes		
<b>Alquiler de Salas de Conferencias</b>		
Capacitación		
Conferencia		
Reuniones		
<b>Alquiler de Material Didáctico</b>		
Video Beam		
Proyector de Transparencias		

¿Otros?

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Ahora, usted como empleado, señale con una (X), los productos y servicios que requeriría de forma complementaria para el desarrollo de sus actividades personales y/o laborales.

**Señale con una (X), la casilla**

<b>Tipo de Producto o Servicio</b>	<b>(X)</b>
<b>Envío de Correspondencia</b>	
<b>Café Internet</b>	
<b>Agencia de Viajes</b>	
<b>Cajeros Electrónicos</b>	

¿Otros?

¿Cuáles?

---

---

**Sugerencias:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¡Gracias por su colaboración!*



