

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Rutas de Transporte: Proyecto de Intraemprendimiento

Trabajo de Grado

Andres Felipe Diaz Dominguez

Bogotá D.C

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Rutas de Transporte

Proyecto de Intraemprendimiento (Trabajo de Grado)

Andres Felipe Diaz Dominguez

Tutor:Angela Patricia Pulido Castebianco

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2018

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	9
PALABRAS CLAVE	9
ABSTRACT	10
KEY WORDS	10
1. INTRODUCCIÓN	11
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
2.1. Datos Generales de la empresa	11
2.2. Antecedentes del proyecto	11
2.2.1. El emprendedor y/o equipo emprendedor	12
2.2.2. Origen de la idea de negocio	13
2.3. Objetivos y cronograma	14
3. CONCEPTO DE NEGOCIO	15
3.1. Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)	15
3.2. Modelo de Negocio	18
3.3. Orientación Estratégica	19
3.3.1. Propósito	19
3.3.2. Meta	19
3.3.3. Filosofía orientadora	20
3.3.3.1. Valores	20
3.3.3.2. Creencias	20

3.3.4 Imagen Tangible	21
4. PRODUCTO O SERVICIO	22
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	22
5.1. Descripción del entorno de negocios	22
5.2. Descripción del mercado	25
5.2.1. Segmento objetivo	25
5.2.2. Necesidades	27
5.2.3. Tamaño de mercado	28
5.3. Análisis de la competencia	28
5.4. Análisis DOFA	30
6. ESTRATEGIA DE MERCADEO	33
6.1. Estrategia	33
6.1.1. Producto	33
6.1.2. Precio	33
6.1.3. Distribución	33
6.1.4. Comunicación	33
6.2. Presupuesto de mercadeo	34
6.3. Objetivos comerciales	34
6.4. Estimativos de ventas	34
7. ESTRATEGIA OPERATIVA	35
7.1. Descripción técnica de productos y/o servicios	35
7.2. Localización y Tamaño de la empresa	35
7.3. Procesos	35

7.4. Distribución de la planta	36
7.5. Identificaron de necesidades de maquinaria y equipos	36
7.6. Plan de compras e inventarios	37
7.7. Gestión de calidad	37
8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	38
8.1. Estructura organización	38
8.1.1. Áreas funcionales	39
8.1.2. Criterios de organización	39
8.1.3. Diseño del organigrama y análisis de cargos	40
8.2. Estructura de personal	42
8.2.1. Política de contratación	42
8.2.2. Política salarial	42
9. PLAN ECONÓMICO	42
9.1. Plan de inversiones	42
9.1.1 Presupuesto de inversión fija	43
9.1.2. Presupuesto de capital de trabajo	44
9.2. Estructura de costos	45
9.2.1. Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos)	45
9.2.2. Presupuesto de costo operacional (costos y gastos fijos)	45
9.2.3. Estructura de costo variables unitarios	46
9.2.4. Determinación del margen de contribución	46
9.3. Determinación del punto de equilibrio	46
10. PLAN FINANCIERO	46

10.1. Los estados financieros	46
10.1.1. El balance	47
10.1.2. Estado de resultados	48
10.1.3. Flujo de caja	48
10.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	48
10.2.1. Valor presente neto (VPN)	49
10.2.2. Tasa interna de retorno (TRI)	49
10.2.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	49
10.3. Proyección de los estados financieros a tres años	49
10.3.1. Estados de resultados proyectados	49
10.3.2. Flujo de caja proyectado	50
10.3.3. Balance proyectado	50
10.4. Distribución de las utilidades	50
11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	50
12. REFERENCIAS	51

Índice de Tabla

Tabla 1 - Objetivos y Cronograma- Fuente: Elaboración Propia.....	14
Tabla 2 – Usuario- Fuente: Elaboración Propia.....	26
Tabla 3 – Necesidad Maquinas- Fuente: Elaboración Propia.....	36
Tabla 4 – Distribución buses- Fuente: Elaboración Propia.....	39
Tabla 5 – Encargado del Proyecto- Fuente: Elaboración Propia.....	41
Tabla 6 – Auxiliar Administrativo- Fuente: Elaboración Propia.....	41
Tabla 7 – Conductores- Fuente: Elaboración Propia.....	41
Tabla 8 – Nomina- Fuente: Elaboración Propia.....	43
Tabla 9 – Activos Equipo y Computo- Fuente: Elaboración Propia.....	43
Tabla 10 – Activos Vehículos- Fuente: Elaboración Propia.....	43
Tabla 11 –Operación- Fuente: Elaboración Propia.....	44
Tabla 12- Presupuesto Capital de Trabajo- Fuente: Elaboración Propia.....	44
Tabla 13 – Presupuesto Costo Operacional- Fuente: Elaboración Propia.....	45
Tabla 14- Flujo de Caja- Fuente: Elaboración Propia.....	48

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 --Condiciones Usuarios- Fuente: Tomada por el Autor.....	13
Ilustración 2- Propuesta de Valor- Fuente: Elaboración Propia.....	15
Ilustración 3- Buses - Fuente: Tomada por el Autor.....	21
Ilustración 4 - Oficinas Administrativas -Fuente: Elaboración Propia.....	21
Ilustración 5 - Mapa de Empatía - Fuente: Elaboración Propia.....	27
Ilustración 6- Matriz D.O.F.A. - Fuente: Elaboración Propia.....	30
Ilustración 7 - Rutas - Fuente: Elaboración Propia.....	38
Ilustración 8 - Organigrama - Fuente: Elaboración Propia.....	40
Ilustración 9 - RUT - Fuente: Tomada por el Autor.....	47
Ilustración 10 – Flujo de Caja – Fuente: Elaboración Propia.....	50

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio especial de transporte prestado a entidades Educativas y Contratistas por parte de la Señora Fanny Chinchilla Molina, desde hace más de 20 años en la Ciudad de Barrancabermeja, Santander. Ha permitido establecer una imagen de calidad en el servicio y compromiso con el estado físico de los vehículos y la comodidad de los usuarios.

Es esto lo que ha permitido ampliar el alcance de sus servicios de transporte a las comunidades aledañas a Barrancabermeja, tales como el Corregimiento el Centro, Lizama, Yondo en el Municipio de Antioquia, San Alberto en el Municipio de Cesar, llevándola así mismo a alcanzar contratos Intermunicipales y Municipales en licitaciones tales como la Ruta del Sol 2.

La nueva unidad de negocio que se pretende crear tendría como ubicación la ciudad de Bogotá D.C., bajo el cumplimiento del ideal de expansión del Servicio de Transporte con calidad y compromiso en los Usuarios, al prestar sus servicios especiales a entidades Educativas establecida en el Norte de la Ciudad mencionada.

Respecto a la competencia, se identifican tres actores fuertes con el musco económico y la experiencia en el mercado, sin embargo a pesar de que estos presten el servicio de transporte a entidades educativas en la ciudad de Bogotá, no ha sido interés de estos por alcanzar a las Instituciones Educativas ubicadas en la zona norte de la ciudad.

Para el presente proyecto se espera alcanzar en el primer año unos ingresos de \$238,368.997, los cuales van aumentando año a año. Por otro lado, el punto de equilibrio se alcanza el primer año de operación del proyecto. No obstante para obtener estos resultados e iniciar el proyecto se requiere unos recursos por un valor de \$67,711.389, los cuales se destinaran a inversión en equipos, muebles enceres y capital de trabajo

PALABRAS CLAVE

Intraemprendimiento, Buses, Servicio Especiales de Transporte, Educación, Comodidad, Eficiencia de Activos, Tiempos de Espera, Seguridad

ABSTRACT

The special transportation service provided to Educational entities and Contractors by Mrs. Fanny Chinchilla Molina, for more than 20 years in the City of Barrancabermeja, Santander. It has allowed her to establish an image of quality in the service and commitment with the quality of the vehicles and the comfort of the users.

This is what has allowed the extension of its transportation services to the communities bordering Barrancabermeja, such as Sidewalk el Centro, Lizama, Yondo in the Municipality of Antioquia, San Alberto in the Municipality of Cesar, leading it to reach Inter-municipal and municipal contracts in tenders such as Ruta del Sol 2.

The new business unit that is to be created would have as location the city of Bogotá DC, under the fulfillment of the ideal of expansion of the Transportation Service with quality and commitment in the Users, when providing its special services to educational entities established in the North of the mentioned City.

Regarding the competition, three strong players are identified with the economic musk and the experience in the market, however, although these provide the transport service to educational entities in the city of Bogotá, it has not been their interest to reach to Educational Institutions located in the northern area of the city.

For the present project it is expected to reach in the first year revenues of \$ 238,368,997, which are increasing year by year. On the other hand, the break-even point is reached in the first year of operation of the project. However, to obtain these results and start the project, resources worth \$ 67,711,389 are required, which will be used to invest in equipment, furniture, and working capital.

KEYWORDS

Intrapreneurship, Buses, Special Transportation Services, Education, Comfort, Asset Efficiency, Waiting Times, Security

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento denominado como "Rutas Sede Norte" se muestra el proyecto desarrollado por Andrés Felipe Díaz Domínguez de la mano del centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario. Donde se expone un proyecto de intra - emprendimiento, el cual tiene como objetivo el uso eficiente de los activos del servicio especial de transporte de la Señora Fanny Chinchilla Molina, y así mismo la apertura del servicio a otra región de país.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Datos Generales de la empresa

La empresa de transporte está constituida por Fanny Chinchilla Molina su Representante Legal y Fundadora, la cual, a través de la figura de persona natural, presta servicios de transporte especiales y de alimentación, donde una de sus principales unidades de negocio es el transporte para contratistas e instituciones educativas.

La prestación del servicio de transporte, sobre el cual se desarrollará el presente trabajo se encuentra afiliado actualmente a empresas de transporte como son Coochoferes y Comultraes, por medio de las cuales puede desarrollar la actividad de transporte en cualquier región del país.

2.2. Antecedentes del proyecto

Este proyecto consiste ampliar el alcance de las unidades de transporte de Fanny Chinchilla, las cuales hasta el momento operan en La Ruta del Sol 2, Contratos intermunicipales Yondo-Barrancabermeja-Corregimiento el Centro e internamente en la ciudad de Barrancabermeja.

Se proyecta ampliar el servicio a la ciudad de Bogotá D.C. con el objetivo de prestar el servicio de transporte para los estudiantes y personal de instituciones Universitarias, siendo para este proyecto la Universidad del Rosario su principal cliente potencial. Esto a través de la implementación de Rutas por las principales calles y avenidas de la ciudad de Bogotá D.C., a razón de mitigar los efectos adversos tales como el estrés e inseguridad a los cuales están expuestos los estudiantes y personal administrativo. Además se busca asegurar el cumplimiento del horario, la tranquilidad en los usuarios y por ende el rendimiento en el desempeño de sus respectivas actividades, siendo favorable no solo para los usuarios sino para la misma Universidad.

2.2.1. El emprendedor y/o equipo emprendedor.

Este proyecto es promovido por Andrés Felipe Díaz Domínguez, de Barrancabermeja, Santander, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, que se desempeña como promotor y director del proyecto. Siendo este el encargado de analizar la viabilidad del proyecto y gestionar los contratos a realizar.

Dentro de la carrera se ha desempeñado como una persona íntegra con valor social y cumplidor de la normatividad, teniendo así un buen desempeño en sus asignaturas y enfocando su carrera en el área de mercadeo. Además, realiza actividades interdisciplinarias haciendo parte del grupo de voluntarios de la Universidad SERES y siendo el representante de los Egresados ante el Consejo Directivo de la Institución Educativa Unidad Pedagógica Bilingüe Pierre de Fermat.

La experiencia en el sector automotriz parte de un negocio familiar de orden natural, donde se tienen buses para el transporte escolar y contratistas; conociendo, así como es el manejo de los requisitos normativos, personal y mantenimiento de los equipos de transporte.

2.2.2. Origen de la idea de negocio.

La idea parte de la experiencia del emprendedor al llegar a la ciudad de Bogotá a desarrollar su carrera universitaria y al verse afectado por las diferentes variables externas al movilizarse a su lugar de estudios, identifica principalmente los efectos generados por el estrés de los sistemas de transporte en las horas pico, el agotamiento físico y la inseguridad, provocando que estos factores afecten el desempeño de los estudiantes e incluso de las personas que se dirigen a cumplir sus labores.

Además, como estudiante de la Sede Norte de la Universidad del Rosario ubicada entre la calle 200 Autopista Norte y la carrera séptima, lugar donde se pretende prestar el servicio. Se quiere ilustrar la complejidad de los sistemas de acceso. Desde la carrera séptima es necesario bajar por un sendero destapado sin ningún tipo de seguridad en la vía y por la Autopista Norte, a pesar de estar sobre una vía principal los sistemas urbanos de transporte no llegan con facilidad al estar a las afueras de la ciudad la sede, siendo así que los vehículos particulares son un medio frecuente a pesar de la alta congestión de la vía. Donde cualquier alternativa seleccionada por el estudiante o trabajador obliga a tener una planeación previa y siempre estar alerta a una novedad para cambiar sus planes.

Según Barraza, los sistemas académicos son de carácter abierto basándose en la relación con su entorno; donde se entiende el estrés como el flujo de entradas y salidas dentro de un sistema para lograr el equilibrio. (Berrio, N., & Mazo, R., 2011), esto para los estudiantes.

Ilustración 1 – Condiciones Usuarios



Fuente: Tomada por el Autor

Para los demás, la perspectiva psicológica define dos tipos de generadores de estrés: Mayores y Menores. Los Mayores, amenazan la integridad del individuo y los Menores afectan el comportamiento de las personas, puesto que estas a pesar de evaluar las diferentes alternativas para llegar a un lugar, deben estar prevenidas por las contingencias que podrían ocurrir, y que pueden llevar a que estas deban tomar otras alternativas para poder llegar al lugar de destino. Esto genera que los niveles de estrés se eleven, a razón de la complejidad a la hora de tomar acciones rápidas, haciendo que las condiciones seleccionadas sean alteradas radicalmente.

En el mercado objetivo, vemos los rasgos de los estudiantes universitarios que experimentan niveles de estrés académico, pues tienen la responsabilidad de cumplir con las obligaciones académicas y obtener un desempeño excelente. Según Berrio & Mazo (2011), estos elementos sistémicos generan mucha ansiedad, pero si el sistema se ve afectado por perturbaciones externas a los agentes, estos niveles de estrés pueden llegar a tener un impacto negativo mayor, tal como lo es el transporte, sobre los cuales los agentes no tienen control provocando adversidades en su rendimiento, en los diferentes compromisos académicos, de igual forma con su salud física y mental.

Por lo que, se entiende que brindar una solución a esta problemática es posible a través de reducir los niveles de estrés actuales con medios de transporte alternos, buscando evitar problemas de grado de neurosis, lograr un alto desempeño con un servicio que brinde comodidad e inclusive seguridad, principalmente en los horarios del tráfico matutino y/o vespertino.

2.3.Objetivos y cronograma

Tabla 1. Objetivos y Cronograma

Fecha	Objetivo
Abril 2018	Aprobación del proyecto
Abril 2018	Trámite del contrato

Julio 2018	Selección de Personal
Julio 2018	Contratación
Julio 2018	Operación

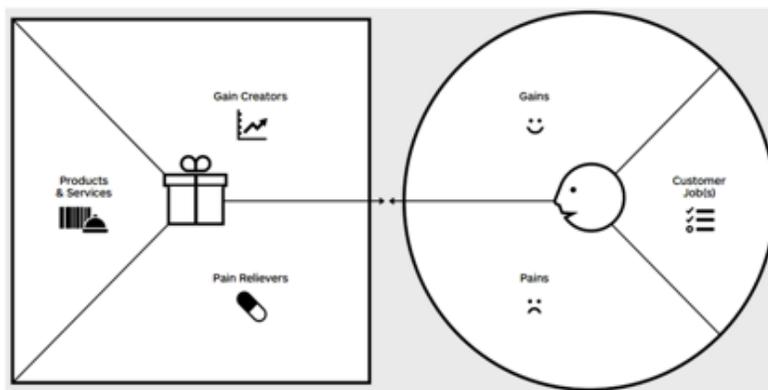
Fuente: Elaborada por el Autor

3. CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1. Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

Para la elaboración de la propuesta de valor del cliente se implementó la herramienta Canvas, la cual podemos observar su estructura en la Gráfica 1. Se decidió realizar esta herramienta ya que, permite plasmar el modelo de negocio de una forma muy flexible, permitiendo modificar a medida que se va avanzando en el análisis y testeando las hipótesis, junto con una amplia visión de todos los aspectos obteniendo una mayor viabilidad del modelo negocio.

Ilustración 2 – Propuesta de Valor.



Fuente: Elaborado por el autor

Para la correcta evaluación del modelo de negocios es necesario hacer una distinción entre los Clientes (instituciones) y Consumidores (Estudiantes y Empleados de dichas instituciones). En el desarrollo de esta herramienta se encontraron los siguientes aspectos:

Cliente:

- **Características del servicio:**

Se plantea la opción de las instituciones, de sub contratar el servicio de transporte que tenga actualmente o al implementarlo por primera vez, siendo así que se les ofrecería, un contrato donde se garantiza la movilidad de sus estudiantes en unas rutas predeterminadas donde la Institución brinda los permisos para el ingreso de los buses a sus sedes con sus estudiantes y personal en general, generando un cobro a los usuarios del servicio del transporte.

- **¿Cómo ayuda a resolver la problemática?:**

Al ofrecer un sistema de transporte alternativo que garantice que sus estudiantes y trabajadores en general lleguen a las instituciones a la hora planeada y sin contratiempos. Finalmente, estos tendrán mayores y mejores resultados en su desempeño.

- **Evaluación de Alternativas:**

Al enfocarse en Instituciones de Educación Superior se puede ver que la razón de ser de las Instituciones Educativas no es brindar el servicio de transporte, por lo que esta necesidad es por parte de sus estudiantes y empleados.

En general las Instituciones dejan de lado esta necesidad, al asumir que esta es suplida por sus propios medios con el transporte público o vehículos particulares. Muy pocas universidades cuentan con rutas o convenios con entidades transportadoras, siendo así que estas a pesar de prestar los servicios no responden a toda la demanda existente.

- **Beneficios para el Beneficiario:**

Como se ha identificado hasta el momento, podemos percibir que los principales beneficios son contar con consumidores con mejor actitud y rendimiento en su desempeño, además de generar un vínculo más cercano entre la institución y sus estudiantes y trabajadores, siendo esto fundamental para la creación de valor en las Instituciones de Educación Superior.

Consumidor:

- **Características del servicio:**

El servicio de transporte de estudiantes y personal general de la Institución Educativa, son rutas planeadas estratégicamente por las principales vías de la ciudad de Bogotá, que recogerán la mayor cantidad posible de estudiantes y personal general. Cada bus estará equipado con todos los reglamentos legales de las normativas de tránsito, junto a esto se ofrecerán servicios de préstamo de mantas y venta de algunos productos alimenticios (servicio VIP).

- **¿Cómo ayuda a resolver la problemática?:**

Al ofrecer un sistema de transporte alternativo, que les garantice los elementos principales que afectan a los usuarios, siendo estos la comodidad, seguridad, eficiencia de transporte y llegar puntual a la institución, evitando estas situaciones de estrés.

- **Evaluación de Alternativas:**

Frente a las alternativas existentes ofrecidas por la ciudad como son Sitp, Transmilenio y Buses intermunicipales, los usuarios lo ven como un problema más que como una solución, sienten que la única alternativa, frente al servicio es el de los taxis y/o carros particulares, sin embargo a pesar que consideran que son adecuados hay una realidad en cuanto a los riesgos de usar estos servicios por la inseguridad y en algunas ocasiones el valor del costo de la carrera es más elevado. Igualmente lo prefieren sobre alternativas de transporte por parte de los mismos estudiantes conocida como “Rides”, las cuales no tienen mucho éxito en la mayoría de las Universidades ubicadas fuera del perímetro urbano región norte de la ciudad, donde se encuentran nuestro cliente y consumidor objetivo.

- **Beneficios para el Beneficiario:**

Como se ha identificado hasta el momento, podemos percibir que los principales beneficios que obtiene el usuario al utilizar este nuevo servicio, es que no se verá sometido ante factores que generen estrés, repercutiendo en su rendimiento, junto con la seguridad y comodidad generada en el servicio, se espera que el consumidor mejore su actitud y rendimiento, por la exclusividad del servicio.

3.2. Modelo de Negocio

Este proyecto está basado en un negocio consolidado de carácter Intra-emprendimiento, por lo tanto, va a continuar bajo la misma estructura del modelo de negocio actual. El cual se basa en prestación de servicios con entidades privadas a través de contratos donde la empresa se encarga de la operación y mantenimiento del vehículo.

Se plantea un modelo de Comunidad Colaborativa, donde los estudiantes y trabajadores que utilicen el servicio se conecten e informen el estado de las rutas a los demás usuarios interesados en el servicio en tiempo real a través de la red social del proyecto.

3.3.Orientación Estratégica

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el rendimiento y los niveles de satisfacción de los estudiantes y personal general, a través de la implementación de rutas diseñadas para recorrer los principales puntos de convergencia, asegurándoles un medio de transporte cómodo y seguro, permitiendo que estos puedan llegar puntual a la sede.

Este proyecto en primera instancia tiene como visión escalar a las demás sedes de las Instituciones dentro del perímetro urbano de la ciudad de Bogotá, ampliando así su flota (capacidad), rutas y mano de obra; buscando impactar de forma positiva a toda la comunidad. Posterior a esto se espera adquirir más experiencia en el mercado e involucrarse con otras entidades privadas o públicas para la prestación del servicio de transporte.

3.3.1. Propósito.

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el rendimiento y los niveles de satisfacción de los estudiantes y personal general de la Instituciones Educativas de la zona norte de Bogotá, específicamente en la comunidad Rosarista a través de la implementación de rutas diseñadas para recorrer los principales puntos de convergencia de los estudiantes y personal general, asegurándoles un medio de transporte cómodo y seguro, permitiendo que estos puedan llegar puntual a la sede norte.

3.3.2. Meta.

Este proyecto tiene como meta escalar a las demás sedes de la Universidad del Rosario en primera instancia, ampliando así su flota (capacidad), rutas y mano de obra para el 2020; buscando impactar de forma positiva a toda la comunidad Rosarista. Posterior a esto se espera adquirir más experiencia en el mercado e involucrarse con otras entidades privadas o públicas para la prestación del servicio de transporte.

3.3.3. Filosofía orientadora.

Este proyecto tiene como razón, generar un impacto positivo en las Instituciones Educativas, no solo mejorar sus rendimientos sino dar a conocer un servicio que permita que los usuarios interactúen para promover un mejor servicio.

3.3.3.1. Valores.

Se busca consolidar los valores de los estudiantes y personal general de las Instituciones, buscando sentido de pertenencia dando un manejo excelente al servicio e implementando el uso de las redes sociales que permitan informar a la misma Comunidad, del uso del servicio de transporte exclusivo que les brindara seguridad, comodidad y puntualidad.

3.3.3.2. Creencias

La percepción de los usuarios se ve afectada por las experiencias y comentarios de agentes externos. Tales como: “Casi que no puedo salir de la estación”, “Hoy me robaron en Transmilenio”, “A la hora que salga siempre llego tarde” y “Una mujer se desmayó y pararon el

bus”, lo que genera que los usuarios que utilizan este medio de transporte tengan una mala actitud hacia este servicio y la sociedad en general siempre esté manifestando que es un servicio que no funciona como debería.

3.3.4 Imagen Tangible

Buses:

Ilustración 3 - Buses



Fuente: Tomada por el autor

Oficinas Administrativas:

Ilustración 4 – Oficinas Administrativas



Fuente: Tomada por el autor

4. PRODUCTO O SERVICIO

Dentro de la prestación de este servicio de transporte, el cual se espera será gratis para los estudiantes se ubicará un estante, que funcionara como dispensador donde se ofrecerán cobijas y alimentos, pensado por los consumidores que tienen que someterse a largos recorridos.

El servicio de transporte para estudiantes y personal administrativo de las Instituciones, son rutas planeadas estratégicamente por las principales vías de la ciudad de Bogotá, que recogerá la mayor cantidad posible de estudiantes. Cada bus estará equipado con todos los reglamentos legales de las normativas de tránsito, junto a esto se ofrecerán servicios de préstamo de mantas y venta de algunos productos alimenticios.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1. Descripción del entorno de negocios

Con el fin de entender los factores que determinan el desarrollo del proyecto, debemos realizar un análisis del macro entorno donde el proyecto se va a desempeñar, con esto identificamos las variables que influyen en los niveles de costo, oferta y demanda del servicio, permitiendo así preparar el plan de negocios más adecuado.

Este Análisis permite describir los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que están relacionados con la temática seleccionada y cómo estos factores afectan, positiva o negativamente el desarrollo del proyecto.

Contexto Político-Legal:

- Colombia tiene establecido por ley un sistema de gobierno democrático, pese a los conflictos políticos y civiles el país se encuentra en un proceso de estabilidad por lo que se espera no correr riesgo a largo plazo por causa de una inestabilidad política.
- El Decreto 174 de 2001, en el que se reglamenta que la contratación del servicio de Transporte Público Terrestre Automotor Especial estará regulada por el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte la encargada de la inspección, vigilancia y control del servicio.
- El Decreto 348 de 2015, establece que la tarifa del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial será de libre determinación entre las partes, la cual debe ser reportada al Ministerio de Transporte y a la Superintendencia de Puertos y Transporte; donde el contrato debe establecer el valor por vehículo o recorrido, la clase de automotor, el número de sillas ofertadas, la tarifa por día, kilómetro de recorrido y la indicación de si se trata de servicio en ciudades o incluye tramos de carretera.
- Artículo 7° del Decreto 805 de 2008, Los responsables de la verificación de las condiciones son las autoridades locales relacionadas y el Ministerio de transporte; los vehículos particulares, deberán efectuar la revisión técnico mecánica y de gases anualmente, de acuerdo con las normas vigentes para el servicio público
- Ley 1429 de 2010, busca disminuir los costos formalización e incentivar la generación de empleo, de esta forma apoyando el crecimiento de los negocios.

Contexto Económico:

- Según el Observatorio de Desarrollo Económico Bogotano, se registra que La Producción industrial en Bogotá disminuyó 3,1% en el cuarto trimestre de 2016, la cual afecta los recursos y la capacidad de adquisición de los padres de familia que dependen de este sector.¹
- El Producto Interno Bruto (PIB) del 2016 tuvo un crecimiento corresponde al 2,0% frente al 2015, junto con una inflación de 4,09% para 2017²
- La tasa de desempleo, el Departamento Nacional de Estadística (DANE) informó que en enero del 2017 existe una tasa de desempleo del 11,7 %, se ve una relativa estabilidad, siendo esta 0,2% menor a la de enero de 2016.

Contexto Social-cultural:

- De acuerdo con las proyecciones de población del DANE y la Secretaría Distrital de Planeación-SDP, la población de la ciudad capital en el año 2015 alcanzó los 7.878.783 habitantes, representando el 16,31% del total de la población del país. En los últimos 10 años la población de Bogotá creció 1,41%
- Reforma Tributaria, el IVA (subiendolo al 19 %) afecta principalmente a las clases media y baja que son las más vulnerables, al mismo tiempo los impuestos de las empresas se condensan en un único impuesto a las utilidades empresariales (IUE)³
- Según el Índice de Paz, Colombia es considerado como un país peligroso dado que se encuentra en la posición 147º, sin embargo, se encuentra en un proceso de solucionar los conflictos internos con la principal fuerza armada insurgente FARC.⁴
- Basados en un estudio de Movilidad Social realizado en el 2015, encontramos que la ciudad de Bogotá D.C. según el Tiempo (2015).⁵

Contexto Tecnológico:

- Según el Banco Mundial, en Colombia para Gasto en investigación y desarrollo se destina del PIB el 0,26%⁶

¹Fuente:<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=988#sthash.IKCDkYZM.dpuf>

²Fuente: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-2017-fue-de-4-09-513032>

³Fuente:<http://www.dinero.com/economia/articulo/resumen-de-reforma-tributaria-aprobada-y-texto-completo/240455>

⁴Fuente: <http://www.datosmacro.com/demografia/indice-paz-global/colombia>

⁵Fuente: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16431660>

⁶Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

- En 2011 se reportó en Colombia un 45,9% de habitantes usando TIC a través de un computador, Los ingresos mundiales generados por los servicios de telecomunicaciones alcanzan 1,5 billones de dólares, lo que corresponde al 2,4% del PIB mundial.⁷
- El informe del *Global Innovation Index (GII)* del año 2016, muestra que Colombia avanzó en Sofisticación de los Negocios y en el Gasto en Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D) ejecutado por empresas.

Contexto Sector De Transporte:

- **TRONCALES** (Carros articulados): Son los que cuentan con mayor recurso económico, pertenecen a sociedades S.A.S, se mueven únicamente por las avenidas principales. Los articulados tienden a modernizar su flota y ser menos contaminantes al medio ambiente.
- Transmilenio no tiene buses, solo administra la parte de pasajeros, regula a pasajeros públicos, son los que obtienen mayor utilidad y mayor productividad.
- **ZONAL SITP** (Buses entran en la periferia de la ciudad): Son los que realiza los recorridos por los barrios y alimentan el servicio troncal. Este transporte es de empresas particulares, operan al cobrarles a sus pasajeros por recorridos, por disponibilidad y por kilómetro recorrido.

SITP lo componen 9 operadores: 2 están en liquidación, 3 en ley 1116 y 4 Operan normalmente con problemas económicos. Los buses zonal SITP son de consorcios, ellos tienen que sostenerse con capital propio.

- Buses provisional (SITP) de las cuales hay 4.750 que están vinculados a uno de los 7 operadores que aún están funcionando hasta fin de año. La flota de buses se SITP a partir del año 2020 no pueden tener más de 12 años de funcionamiento y se deben reponer por carros Euro 5⁸.
- **SERVICIO PARTICULAR:** (Taxis) Son los que prestan el servicio privado a pasajeros.

⁷Fuente: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4425.html>

● ⁸ Fuente: <http://www.autoscout24.es/tematicas/legislacion-sobre-coches/contaminantes/normativa-euro-5/>).

- **SERVICIO ESPECIAL:** Son servicios de buses como su nombre lo indica, estos prestan servicios únicamente a colegios, hoteles, empresas y de turismo, no pueden prestar servicio urbano.

5.2.Descripción del mercado

5.2.1. Segmento objetivo.

Cliente objetivo:

Estudiantes de Instituciones educativas ubicadas en el norte de la ciudad, con sedes entre la Autopista Norte y la Carrera 7ma entre calle 200 y peaje Bogota - Chia. Siendo estas Instituciones las que permitan la prestación del servicio en las sedes, tales como la Sede Norte de la Universidad del Rosario, Campus de la Universidad EL Bosque, Universidad ECCI, Escuela Colombiana de Ingenieros Julio Garavito, Sede Norte Universidad Santo Tomás, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales UDCA, entre otras.

Usuario:

Tabla 2 - Usuario

Características personales Empíricas	Personalidad, estilo de vida y valores
Edad: 16-65 Género: Hombres y Mujeres Nivel socio - económico: Medio- Alto Estado civil: No es relevante Ingresos: Personas con ingresos de un salario mínimo y reciben apoyo económico por parte de sus padres.	Hombres y Mujeres que buscan realizar su trabajo o perseguir sus objetivos en una comunidad reconocida, Así mismo consideran estos lugares para compartir y socializar con sus amigos y colegas, donde están pendientes de los cambios y actualizaciones en las rutas y medios de transporte existentes para moverse, integrando tecnologías o estando al tanto de noticias.

Comportamiento de uso y compra	Actitudes y preferencias respecto al producto
<p>Tasa de uso: Alta frecuencia</p> <p>Situación de uso: Cada vez que tienen la necesidad de movilizarse a su lugar de estudio y/o trabajo.</p> <p>Tasa de compra: Alta frecuencia</p> <p>Situación de compra: Consumidor analiza que medio es más eficiente para llegar a tiempo y demorarse menos.</p>	<p>Los principales atributos que influyen en la preferencia del consumidor son la seguridad, cercanía y rapidez.</p> <p>Los consumidores reconocen con facilidad los medios actuales y rutas.</p>

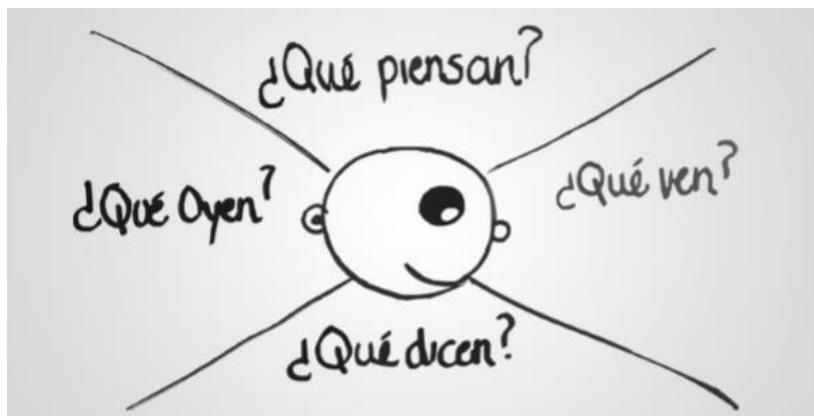
Fuente: Elaborado por el autor

5.2.2. Necesidades.

Para la adecuada identificación del problema, se empleó la herramienta de Mapa de Empatía la cual nos permite ponernos en el lugar del consumidor, y esta facilita el ajuste sobre sus necesidades. Partiendo de sus creencias, estereotipos y mitos de los mismos.

Donde se indago sobre lo que este ve en el transporte público, como cuál es el entorno que lo rodea y que le ofrece el mercado, que dice y qué hace este, que comportamientos observa y qué actitud toma, que oye, la información que recibe de la sociedad (amigos, familiares y redes sociales) y por último, que piensa y que siente, que es lo que más le importa en este servicio y cuáles son sus preocupaciones.

Ilustración 5 – Mapa de Empatía



Fuente: Elaborada por el autor

Estos dicen ver, muchas situaciones que generan incomodidad como son vendedores dentro de los buses, muchas personas en un mismo bus que tratan de entrar y salir, e inclusive en algunas situaciones las protestas o manifestaciones, no solo aumentan el retraso en los tiempos de los buses sino genera una sensación de inseguridad haciendo que estos estén prevenidos desde que entran, ya que corren el riesgo de ser afectados por las entidades de seguridad y los protestantes.

Estos dicen que les toca tratar de modificar sus horarios para poder ir más cómodos, tratan de usar otros medios de transporte, se queja constantemente de los problemas de capacidad del servicio e incluso dicen que deben andar muy prevenidos con sus pertenencias.

5.2.3. Tamaño de mercado.

Este proyecto está dirigido en primera instancia a la Comunidad Rosarista de la Sede Norte-Campus, tanto estudiantes como personal administrativo y docente, dado que estos demandan medios alternativos que solucionen los problemas de movilidad para llegar a la sede, cambiando la predisposición de los usuarios preocupados por el estrés generado por los medios actuales de transporte, mejorando así sus niveles de satisfacción frente al desplazamiento.

Los estudiantes de esta Universidad y los demás agentes involucrados en la prestación de servicios a esta son de gran importancia para el desarrollo social y empresarial del país, ya que los procesos de formación integral en los estudios administrativos y gerenciales busca generar aportes en la generación de capital intelectual, mano de obra y beneficios para diferentes organismos.

La comunidad de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario está conformada por 1862 estudiantes y 69 trabajadores de planta.

Donde estos tienen las siguientes costumbres: horario establecido, se preocupa por el cumplimiento de sus deberes, tiene conciencia sobre el respeto a los demás y son responsables con sus obligaciones, realizando actividades tales como asistir en su tiempo libre a eventos, reuniones y actividades sociales, tienen un estilo de vida agitado, ya que disponen de poco tiempo de su rutina diaria, el cual disponen para compartir en familia, amigos, cumplimiento de sus deberes y en su descanso.

La comunidad Rosarista se caracterizan por tener un alto sentido de responsabilidad y pertenencia con la sociedad, que reconocen la importancia de ser Rosarista en el país, junto con su capacidad de raciocinio, en búsqueda del desarrollo y fortalecimiento profesional. Los cuales se encuentran en un rango de edad entre 16 a 65 años.

5.3. Análisis de la competencia

Directa: (descripción de las compañías)

- ASTRANSPORTES

Ofrecen transporte de Carga, Empresarial, Escolar, Ejecutivo y Salud

- TRANSPORTES MULTIMODAL

Ofrece servicio de transporte Empresarial, Salud, Escolar y Turístico,

- TRANES

Ofrece servicio de transporte Empresarial, Salud, Escolar y Turístico.

Las empresas mencionadas anteriormente, se consideran como una fuerte competencia ya que actualmente prestan los servicios de transporte Educativos en la ciudad de Bogotá, sin embargo,

no ha sido interés de estos por alcanzar a las Instituciones Educativas ubicadas en la zona norte de Bogotá para prestar servicios exclusivos.

Potencial:

En el mercado actualmente operan empresas de transporte que no realizan este servicio, tales como UBER, Taxis Libres y Tappsi. Empresas que no transportan a estudiantes en gran cantidad, sin embargo, estas empresas podrían ampliar sus recursos y unidades de negocio re enfocando sus operaciones a nuevos mercados.

Sustitutos:

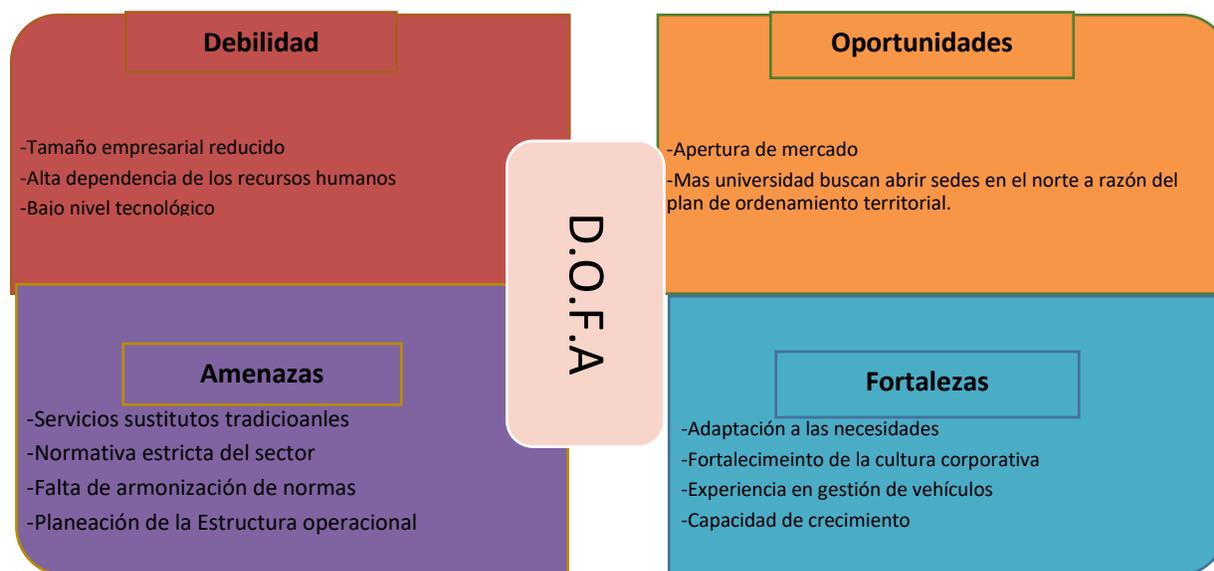
Se encontró que la comunidad piensa que, los buses disponibles del transporte público son muy pequeños para la cantidad de personas que lo utilizan y para las horas pico van a estar, en malas condiciones de rodamiento, también que con relación a tiempo desplazamiento el Transmilenio es una buena opción, pero les toca madrugar y saben que van a ir incómodos, y si no lo utilizan no alcanzan a llegar a la sede. Otra posible competencia es Rides Ur, el cual es un servicio colaborativo entre estudiantes con vehículo propio y estudiantes sin vehículos, sin embargo, este no ha tenido éxito entre la comunidad.

Barreras de entrada: Se identificaron como barrera de entrada a los permisos para prestar el servicio especial de transporte estos son: Planilla de Salida, Póliza Responsabilidad Civil Contractual, Responsabilidad Civil Extracontractual y Contra todo riesgo, Seguro Obligatorio y los valores aproximados de Cupos entre \$15.000.000 y \$60.000.000 en las cooperativas y/o empresas requisito para poder transportar y una Inversión para adquirir los vehículos, los cuales oscilan entre \$180.000.000 para 20 pasajeros y \$,350.000.000 para 40 pasajeros

5.4.Análisis DOFA

Con esta herramienta podemos identificar los factores clave del éxito del negocio, tomando en cuenta los factores externos e internos de la compañía que se espera crear frente al mercado.

Ilustración 6 – Matriz D.O.F.A



Fuente: Elaborada por el autor

Cruce:

FO:

1. Fortalecimiento de la cultura corporativa (Fortaleza) con Mostrar el impacto positivo ambiental (Oportunidad): Lleva a que las personas asocian la organización como una empresa que desarrolla actividades socialmente responsables e interesados por el bienestar de la comunidad.
2. Baja calidad de medios de transporte actuales (Oportunidad) con Experiencia en gestión de vehículos y Adaptación a las necesidades (Fortaleza): A raíz de las condiciones actuales de los medios de transporte, la necesidad imperante de los consumidores de servicios cada vez mejores, con nuevos requisitos, lleva a plantear una alternativa de transporte que se adapte fácilmente a las nuevas condiciones del mercado.

DO:

1. Tamaño empresarial reducido con Apertura de mercado: Dada la ausencia de oferta de servicios especiales de transporte para las instituciones en el norte de la ciudad, hace que sea un mercado atractivo para ampliar las operaciones de la compañía de transporte.
2. Bajo nivel tecnológico con integración de nuevas tecnologías: Al implementar estrategias que involucren el aprovechamiento de los dispositivos móviles y la interacción entre los miembros de las instituciones, para ofrecer un mejor servicio en tiempo real.

FA:

1. Servicios sustitutos tradicionales y Adaptación a las Necesidades: El objetivo de la empresa es responder a las necesidades dinámicas del mercado, a las cuales los sustitutos actuales no han concretado acciones que respondan a las necesidades de los consumidores.
2. Experiencia en la gestión de vehículos con Planeación de la Estructura organizacional: La experiencia de la empresa, el conocimiento de las regulaciones y normas permite mitigar las posibilidades de un proceso erróneo de planeación en el desarrollo del proyecto.

DA:

1. Bajo nivel tecnológico y Normativa estricta del sector: Frente a las alternativas y condiciones actuales del mercado, la implementación de los recursos electrónicos como las redes sociales de los mismos consumidores permitirían una mayor integración con los usuarios e información en tiempo real.
2. Alta dependencia de los recursos humanos y Planeación de la estructura operacional: Al mantener un ambiente organizacional óptimo se disminuye la rotación de personal, generando así un clima positivo que permitirán el mejor desempeño del personal y acercarse al consumidor, para conocer de cerca sus necesidades.

Análisis D.O.F.A.

Como se puede evidenciar en el cuadro y análisis de variables cruzadas, el desempeño de la empresa en el nuevo mercado depende no solo de sus capacidades operacionales, sino de su

capacidad de realizar acciones concretar con sus clientes que permitan que se lleven a cabo sus operaciones sin incurrir en riesgos, generando un impacto que valore el nombre de la empresa.

6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1.Estrategia

6.1.1. Producto.

En la prestación del servicio, se tienen 5 vehículos de reconocidas marcas para servicio público y especial; de los cuales 2 con capacidad de 46 pasajeros, 1 con capacidad de 28 pasajeros, otro con capacidad de 30 pasajeros y por último uno (1) de 25 pasajeros. Las mantas y alimentos mencionados anteriormente, como elemento generador de valor junto un diseño ergonómico para ser servicio VIP.

6.1.2. Precio.

Las variables para determinar el precio o valor del contrato son: nómina, gasolina, proyección de reparaciones y mantenimiento, y préstamos de vehículos. En cuanto a los servicios adicionales de mantas y alimentos estos serán tercerizados o en su caso adquiridos los alimentos en combos.

A razón de esto, se distinguen los siguientes planes según la cantidad de buses que prestaran servicios a cada institución. Se realizarían cobros en cada tramo de las rutas a los estudiantes y personal administrativo por un valor de \$2,500

Además, a razón de los refrigerios u alimentos de maquina dispensadora estos tendrán un valor promedio de \$3,000 y las cobijas tendrán un valor de \$800 cada una.

6.1.3. Distribución.

El servicio se dará a conocer a través de volantes y se realizará una campaña en redes sociales

6.1.4. Comunicación.

· Acciones de promoción:

- Redes sociales, campaña para mostrar los atributos del servicio, las rutas, el modelo de negocio, a través de ilustraciones y representaciones con estudiantes y trabajadores.
- Volantes informativos con la información de la ruta e invitación a participar en la comunidad.

Relaciones Públicas:

- Participación en eventos de la Universidad y apoyo a Pro-becas.
- Charlas de importancia sobre llegar a tiempo a clase, como afecta esto al rendimiento en clases

6.2.Presupuesto de mercadeo

Se entregarán volantes y se realizará una campaña en redes sociales con un presupuesto total de \$1'000.000 mensual.

Valla publicitaria Aérea \$ 5'000.000 mensual.

6.3.Objetivos comerciales

Se tiene contemplados dos objetivos principales, el primero es: Que la comunidad Rosarista de la sede norte se sienta satisfecha y cómoda con la nueva alternativa de transporte, y la segunda, es la renovación del servicio por parte de los usuarios.

Dado que se utilizaran redes sociales para la comunicación entre los usuarios se espera tener una calificación en una encuesta de satisfacción de tener un 90% sobre 100 y además, contar con una calificación de 4.8 estrellas como mínimo.

6.4.Estimativos de ventas

Se tiene un esperado de ingresos de \$492'112,000 para el primer año, contando con un crecimiento del 5% debido a la inflación esperada para los años siguientes.

Se realizara un cobro por cada tramo de la ruta por \$2,500 con el supuesto de contar con los cupos llenos que corresponden a 145 al día.

Además, a razón de los refrigerios u alimentos de maquina dispensadora estos tendrán un valor promedio de \$3,000 y las cobijas tendrán un valor de \$800 cada una. Se espera una rotación promedio en productos de alimentación de 15 diarios y 4 cobijas diarias.

Se espera que el transporte genere \$ 484'400.000 y las cobijas y alimentos \$7'712.000 de pesos colombianos al año.

7. ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1.Descripción técnica de productos y/o servicios

El servicio de rutas se prestará por las principales rutas de la ciudad, siguiendo estas un recorrido predeterminado que su muestra en el documento, donde el estudiante no tendrá que pagar por este servicio de transporte, además contará con canales de comunicación por redes sociales con el objetivo de facilitar la comunicación entre estudiantes y el comportamiento de cada ruta. Dentro de las rutas se ofrecerán servicios de alimentación y cobija.

7.2.Localización y Tamaño de la empresa

La empresa tiene su base central en Barrancabermeja, Santander. Donde tendrá como base de operaciones en la ciudad de Bogotá en la calle 105 con Autopista.

7.3.Procesos

La comunicación interna en la empresa tendrá una tendencia horizontal, con el objetivo de ser flexibles y facilitar la comunicación entre las partes; además existirá un sistema de control de entrada y salida del personal, además los conductores deberán tener y llenar una hoja de registro; con el objetivo de registrar el consumo de gasolina y de kilometraje.

7.4.Distribución de la planta

No cuenta con una planta, sin embargo, las instalaciones de la oficina serán en una oficina donde estará todo el tiempo el auxiliar administrativo, donde tendrá un espacio para manejar los papeles y acomodar los insumos entrantes y salientes.

7.5. Identificaron de necesidades de maquinaria y equipos

Para la implementación y desarrollo de este servicio de transporte como etapa inicial, se requiere de los siguientes activos:

Tabla 3 – Necesidades Maquinaria

Buses	Capacidad	Combustible
Hino	46	Diesel
Mercedez	46	Diesel
Volkswagen	28	ACPM
Non plus	25	ACPM
Hyundai	30	Diesel

Fuente: Elaborada por el autor

Como se puede observar en la siguiente tabla, encontramos los modelos y capacidades de los buses con los que se cuenta en el momento.

Falta la constitución de la figura empresarial, junto con esto la estructura legal y posterior la estructura laboral, que va a estar conformada por un (1) conductos por cada bus y un (1) auxiliar para el manejo de la parte contable y de control de rutas.

7.6. Plan de compras e inventarios

El auxiliar del área administrativa, junto con el representante del proyecto contarán con una base de datos de proveedores, donde se manejará con estos los pedidos de las cobijas y alimentos,

donde las cobijas deben tener una rotación de máximo dos veces en la semana y los alimentos según el comportamiento de las ventas.

Se plantea una Política reserva del 5% de alimentos y cobijas, donde se realizarán compras 1 vez cada 3 semanas, con una política de pago de 30 días.

7.7.Gestión de calidad

Al estar afiliados a cooperativas de transporte estas, estas responden con sus certificados de calidad al evaluar y revisar el cumplimiento de las normas con sus accionistas, por esto la empresa en cuestión cuenta con los siguientes certificados:

NTC ISO 9001-2008, 14001 -2014, OHSAS 18001 a través de COOCHOFERES

NORKOSOK S-006, ISO 9001-2008, 14001 -2014, OHSAS 18001 a través de COMULTRAES

Además se cuenta en nómina con un Auxiliar, el cual dentro de sus funciones debe de garantizar el cumplimiento de los tiempos. Donde se apoyará en un sistema de cálculos de tiempos y redes sociales para informar eventualidades y el estado de las rutas. Por otro lado, revisara los registros fitosanitarios para alimentos y cobijas y sus cumplimientos, con revisiones diarias de los insumos.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1. Estructura organización

A continuación, se presentarán las rutas a seguir por los buses:

Ilustración 7- Rutas

Ruta A									Fin
Inicio	Cooperativa de Sub-Oficiales	C.C. Los Tres Elefantes	Br. Normandía	Avenida Chile	Club Los Lagartos	Estación Suba-AV. Boyacá	Escuela de Carabineros	Arturo Calle	UR
AV. Boyacá - CL 6D	AV. Boyacá - CL 10A	AV. Boyacá - CL 26	AV. Boyacá - CL 53A	AV. Boyacá - AC 72	AV. Boyacá - CL 119	AV. Boyacá - CL 128A	AV. Boyacá - AC 147	AV. Boyacá - 152	AV. Boyacá - 170- autopista
hora									
5:30									7
kilometro distancia									
20.8									0

Ruta B									Fin
Inicio	Titan	Pq. Central Pontevedra	Avenida Pepe Sierra	Estación Suba-AV. Boyacá	Éxito Colina	Pq Villa Olga			UR
	AV. Boyacá - 80	AV. Boyacá - CL 97	AV. Boyacá - CL 116A	AV. Boyacá - CL 127	AV. Boyacá - CL 146B	AV. Boyacá - AC 167	AV. Boyacá - 170- autopista		
hora									
5:30									7
kilometro distancia									
14.5									0

Ruta C							Fin
Inicio	Est. Heroes	calle 85	auto 100	auto 106	calle 127 aut	170- autopista	UR
hora							
5:30							7
kilometro distancia							
12,7							0

Ruta D						Fin
Inicio	Cr 45 con 7	chapinero	calle100 con 7	127 c 7	170- autopista	UR
hora						
5:30						7
kilometro distancia						
17,4 km						0

Fuente: Elaborada por el autor

La distribución de los buses se encuentra relacionada a continuación por color:

Tabla 4 – Distribución Buses

Buses	Capacidad	Combustible
Hino	46	Diesel
Mercedez	46	Diesel
Volkswagen	28	ACPM
Non plus	25	ACPM
Hyundai	30	Diesel

Fuente: Elaborada por el autor

8.1.1. Áreas funcionales.

Dentro de la estructura organizacional se tiene contemplado dos áreas: El área administrativa y el área operativa, las cuales se encargan del control y manejo interno, y la prestación del servicio de forma respectiva.

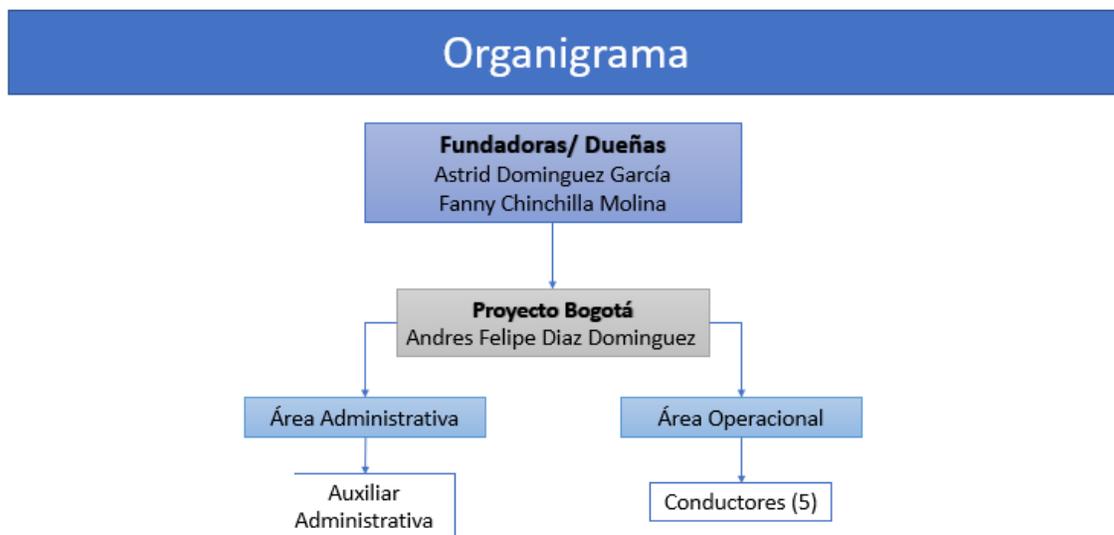
8.1.2. Criterios de organización.

El funcionamiento está regido bajo las normas de la ley y los parámetros de la base central de la compañía.

8.1.3. Diseño del organigrama y análisis de cargos.

En la siguiente imagen se podrá contemplar el organigrama de la compañía enfocado en este proyecto.

Ilustración 8 - Organigrama



Tr
La

Fuente: Elaborada por el autor

La estructura actual de la organización nos era modificada, se agregará la unidad de negocio de la ciudad de Bogotá como se muestra a continuación el perfil de cada Rol:

Encargado del Proyecto:

Tabla 5 – Encargado del Proyecto

CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Encargado del Proyecto	Encargado del manejo y gestionar los contratos con las instituciones educativas, bsqueda de nuevos clientes y manejo de las operaciones y personal
NIVEL JERARQUICO	
CARGO AL QUE LE REPORTA	Administrador (a)
CARGOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar Administrativo y Conductores
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN MÍNIMA	CERTIFICACIONES DE EDUCACIÓN
Pregado	si
HABILIDADES	
<input type="checkbox"/> Condición física para la ejecución de labores manuales y que implican permanecer la jornada laboral de pie. <input type="checkbox"/> Atender personal y público en general. <input type="checkbox"/> Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> habilidad de planeacion estrategica	
EXPERIENCIA REQUERIDA - CONOCIMIENTOS	
<input type="checkbox"/> Tener 1 año de experiencia. <input type="checkbox"/> Saber manejarde las regulaciones y el contrato con entidades	

Fuente: Elaborada por el autor

Área Administrativa

Auxiliar Administrativo:

Tabla 6 – Auxiliar Administrativo

CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Auxilair Admistrativo	Encargado de las oomunicaciones y estado de las rutas con los usuarios, control de Inventarios, facturacion y archivos
NIVEL JERARQUICO	
CARGO AL QUE LE REPORTA	Encargado del Proyecto
CARGOS QUE LE REPORTAN	Conductores
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN MÍNIMA	CERTIFICACIONES DE EDUCACIÓN
Tecnico	si
HABILIDADES	
<input type="checkbox"/> Condición física para la ejecución de labores manuales y que implican permanecer la jornada laboral de pie. <input type="checkbox"/> Atender personal y manejo de rede sociales <input type="checkbox"/> Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. <input type="checkbox"/> Control de inventarios	
EXPERIENCIA REQUERIDA - CONOCIMIENTOS	
<input type="checkbox"/> Tener 1 año de experiencia en el sector de	

Fuente: Elaborada por el autor

Área Operacional.

Conductores:

Tabla 7 - Conductores

CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Condutores	Manejar y prestar el servicio de transporte
NIVEL JERARQUICO	
CARGO AL QUE LE REPORTA	Encargado del Proyecto y Auxiliar Admistrativo
CARGOS QUE LE REPORTAN	
REQUISITOS DEL CARGO	
EDUCACIÓN MÍNIMA	CERTIFICACIONES DE EDUCACIÓN
Educacion Basica	No
HABILIDADES	
<input type="checkbox"/> Condición física para la ejecución de labores manuales y que implican permanecer la jornada laboral de pie. <input type="checkbox"/> Atender personal <input type="checkbox"/> Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral.	
EXPERIENCIA REQUERIDA - CONOCIMIENTOS	
<input type="checkbox"/> Tener 2 año de experiencia en el sector de	

Fuente: Elaborada por el autor

8.2.Estructura de personal

8.2.1. Política de contratación.

En el caso del área operacional, se contratará a hombres y mujeres, con experiencia en la conducción, capacitada y certificada por la ley para ejercer su labor, para el área administrativa, un hombre o mujer, capacitada en el área administrativa y con título universitario afín con la labor a desarrollar.

8.2.2. Política salarial.

El pago se efectuar al finalizar cada mes, bajo los parámetros estipulados en la Ley laboral.

9. PLAN ECONÓMICO

9.1. Plan de inversiones

9.1.1. Presupuesto de inversión fija.

A continuación, se mostrarán los elementos necesarios para la operación del proyecto:

Nomina:

Tabla 8 - Nomina

1 Año						
Cargo	Cantidad	Salario	Auxilio	Salario mensual Individuo	Salario mensual	Salario Total
Auxiliar	1	\$ 737.717	\$ 368.859	\$ 1.106.576	\$ 1.106.576	\$ 13.278.906
Conductor	5	\$ 737.717	\$ 368.859	\$ 1.106.576	\$ 5.532.878	\$ 66.394.530
Total		\$ 1.475.434		\$ 1.475.434	6639453	\$ 79.673.436
2 Año						
Cargo	Cantidad	Salario	Auxilio	Salario mensual Individuo	Salario mensual	Salario Total
Auxiliar	1	\$ 767.226	\$ 383.613	\$ 1.150.839	\$ 1.150.839	\$ 13.810.062
Conductor	5	\$ 767.226	\$ 383.613	\$ 1.150.839	\$ 5.754.193	\$ 69.050.311
Total		\$ 1.534.451		\$ 1.534.451	6905031,12	\$ 82.860.373

variacion
\$ 3.186.937

Fuente: Elaborada por el autor

Activos:

Tabla 9 – Activos Equipo y Computo

CONCEPTO	VALOR ADQUISICION	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Escritorio de oficina	\$ 464.700	5	\$ 92.940
Sillas	\$ 299.500	5	\$ 59.900
Elementos de oficina	\$ 200.000	5	\$ 40.000
Telefonos	\$ 99.900	5	\$ 19.980
locker	\$ 389.900,000	5	\$ 77.980
Computador	\$ 1.799.800,00	3	\$ 599.933
TOTAL	\$ 3.253.800		\$ 890.733

Fuente: Elaborada por el autor

Tabla 10 – Activos Vehículos

Buses	Capacidad	Afiliados	VR Vehiculos
Hino	46	COOCHOFERES	\$ 274.603.000
Mercedez	46	COMULTRAES	\$ 220.000.000
Volkswagen	28	COMULTRAES	\$ 150.000.000
Non plus	25	COOCHOFERES	\$ 150.000.000
Hyundai	30	COOCHOFERES	\$ 170.000.000

Fuente: Elaborada por el autor

Operación (costo directo)

Tabla 11 - Operación

Buses	Capacidad	consumo x kilometro	Distancia rutas	numero de recorridos al día	total kilometros por día	cantidad de tanqueos	Precio promedio gasolina	Catidad de galones	COSTO AÑO
Hino	\$46,00	\$25,00	\$14,50	\$8,00	\$116,00	\$4,64	\$8.185,00	\$37.978,40	\$6.076.544,00
Mercedez	\$46,00	\$25,00	\$20,80	\$8,00	\$166,40	\$6,66	\$8.185,00	\$54.479,36	\$8.716.697,60
Volkswagen	\$28,00	\$15,00	\$17,40	\$8,00	\$139,20	\$9,28	\$8.238,00	\$76.448,64	\$12.231.782,40
Non plus	\$25,00	\$13,00	\$12,70	\$8,00	\$101,60	\$7,82	\$8.238,00	\$64.383,14	\$10.301.302,15
Hyundai	\$30,00	\$16,00	\$12,70	\$8,00	\$101,60	\$6,35	\$8.185,00	\$51.974,75	\$8.315.960,00
145								TOTAL	\$ 45.642.286

Fuente: Elaborada por el autor

9.1.2. Presupuesto de capital de trabajo.

Tabla 12 – Presupuesto Capital de Trabajo

Concepto	0	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS	\$ -	\$ 492.112.000,00	\$ 516.717.600,00	\$ 542.553.480,00	\$ 569.681.154,00	\$ 598.165.211,70
COSTO DE MATERIAS	\$ -	\$ 4.816.000,00	\$ 5.056.800,00	\$ 5.309.640,00	\$ 5.575.122,00	\$ 5.853.878,10
COSTO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ 45.642.286,00	\$ 47.924.400,30	\$ 50.320.620,32	\$ 52.836.651,33	\$ 55.478.483,90
ARRIENDO	\$ -	\$ 21.600.000,00	\$ 22.680.000,00	\$ 23.814.000,00	\$ 25.004.700,00	\$ 26.254.935,00
NOMINA	\$ -	\$ 79.673.436,00	\$ 83.657.107,80	\$ 87.839.963,19	\$ 92.231.961,35	\$ 96.843.559,42
COSTO MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$ -	\$ 37.400.000,00	\$ 39.270.000,00	\$ 41.233.500,00	\$ 43.295.175,00	\$ 45.459.933,75
COSTO SEGUROS E IMPUESTOS DE VEHICULOS	\$ -	\$ 49.786.635,00	\$ 52.275.966,75	\$ 54.889.765,09	\$ 57.634.253,34	\$ 60.515.966,01
COSTO OPERACIONAL	\$ -	\$ 238.918.357,00	\$ 250.864.274,85	\$ 263.407.488,59	\$ 276.577.863,02	\$ 290.406.756,17
COSTO FINANCIERO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO OPERACIONAL Y FUNCIONAMIENTO	\$ -	\$ 238.918.357	\$ 250.864.275	\$ 263.407.489	\$ 276.577.863	\$ 290.406.756
NEC. CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ 59.729.589,25	\$ 62.716.068,71	\$ 65.851.872,15	\$ 69.144.465,76	\$ 72.601.689,04
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	\$ 59.729.589	\$ 2.986.479	\$ 3.135.803	\$ 3.292.594	\$ 3.457.223	\$ -

Fuente: Elaborada por el autor

Basados en los cálculos realizados se espera contar con un presupuesto para el primer año de \$59.729.589

9.2. Estructura de costos

9.2.1. Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos).

Los costos y gastos de cada buseta, varía según el número de recorridos, en cuanto al combustible y mantenimiento, pues el valor del conductor y la afiliación a las empresas antes mencionadas, son valores constantes.

9.2.2. Presupuesto de costo operacional (costos y gastos fijos).

En la siguiente tabla se describe el costo fijo de la operación:

Tabla 13 – Presupuesto Costo Operacional

COSTOS FIJOS MENSUALES			
CUOTA ADMINISTRACION			120.000
COSTO CONDUCTOR			1.188.166
Salario		737.717	
Auxilio de transporte		83.140	
Salud		-	*
Pension	12%	88.526	
ARL	0,06960	51.345	
Parafiscales	4%	29.509	*
Prima	8,33%	61.452	
Cesantías	8,33%	61.452	
Intereses de cesantías	1%	7.377	
Vacaciones	4,17%	30.763	
Dotacion aproximada	5%	36.886	
			1.308.166

Fuente: Elaborada por el autor

9.2.3. Estructura de costo variables unitarios.

Este corresponde al costo operacional directo como es consumo de gasolina que se encuentra en la sección 8.1.1. Además, encontramos el costo de mantenimiento, que corresponde a limpieza, cambio de llantas, aceite y revisiones periódicas, entre otros gastos, el cual es de \$37'400.000

9.2.4. Determinación del margen de contribución.

Basándonos en la gráfica anterior, es necesario resaltar que se debe tener en cuenta que el empleador está exento de pagar la salud y parafiscales como el Sena y el ICBF según el artículo 7 del Decreto 1828 del 2013.

9.3. Determinación del punto de equilibrio

Por las características del proyecto se debe efectuar un solo pago por contrato donde se garantice la recuperación de la inversión.

10. PLAN FINANCIERO

10.1. Los estados financieros

RUT:

Ilustración 9 – RUT



Fuente: Elaborada por el autor

10.1.1. El balance.

La información está en trámite, ya que la empresa terceriza sus servicios financieros y ya se hizo la solicitud de los datos actuales.

10.1.2. Estado de resultados.

La información está en trámite, ya que la empresa terceriza sus servicios financieros y ya se hizo la solicitud de los datos actuales.

10.1.3. Flujo de caja.

Tabla 14 – Flujo de Caja

FLUJO OPERACIONAL						
CUENTA	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS	\$ -	\$ 492.112.000,00	\$ 516.717.600,00	\$ 542.553.480,00	\$ 569.681.154,00	\$ 598.165.211,70
COSTO OPERACIONAL	\$ -	\$ 238.918.357,00	\$ 250.864.274,85	\$ 263.407.488,59	\$ 276.577.863,02	\$ 290.406.756,17
COSTO FINANCIERO	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	0	\$ 193.823.223	\$ 193.823.223	\$ 193.823.223	\$ 193.223.290	\$ 193.223.290
UTILIDAD GRAVABLE	\$ -	\$ 59.370.420	\$ 72.030.102	\$ 85.322.768	\$ 99.880.001	\$ 114.535.165
IMPUESTOS	0	\$ 17.811.126	\$ 21.609.031	\$ 25.596.830	\$ 29.964.000	\$ 34.360.550
UTILIDAD NETA	0	\$ 41.559.294	\$ 50.421.071	\$ 59.725.938	\$ 69.916.000	\$ 80.174.616
DEPRECIACION	0	\$ 193.823.223	\$ 193.823.223	\$ 193.823.223	\$ 193.223.290	\$ 193.223.290
ABONO CAPITAL	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO OPERACIONAL	0	\$ 235.382.517	\$ 244.244.295	\$ 253.549.161	\$ 263.139.291	\$ 273.397.906

FLUJO INVERSION						
CUENTA	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION FIJA	\$ 7.981.800	0	0	0	0	0
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	\$ 59.729.589	\$ 2.986.479,46	\$ 3.135.803,44	\$ 3.292.593,61	\$ 3.457.223,29	\$ -
PRESTAMO	\$ -	0	0	0	0	0
FLUJO INVERSION NETA	\$ 67.711.389	\$ 2.986.479	\$ 3.135.803	\$ 3.292.594	\$ 3.457.223	\$ -

INVENTARIO FINAL						
CUENTA	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
RECUPERACION ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0	\$ 959.934.451
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	\$ 72.601.689
DEUDAS	0	0	0	0	0	0
VALOR CONTINUIDAD	0	0	0	0	0	\$ 1.366.989.530
VALOR RESIDUAL	0	0	0	0	0	\$ 1.439.531.219
FLUJO NETO EFECTIVO	-\$ 67.711.389	\$ 238.368.997	\$ 247.380.098	\$ 256.841.755	\$ 266.596.514	\$ 1.712.989.125

Fuente: Elaborada por el autor

Cabe resaltar que el flujo de caja toma en cuenta el costo de adquisición de los vehículos, sin embargo al ser activos ya existentes que se dispondrán para el desarrollo de una unidad de negocio, de la misma compañía no se debe tomar en cuenta su valor en la inversión.

10.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

10.2.1. Valor presente neto (vpn).

VPN	\$ 933.634.428
------------	----------------

Como podemos ver, el VPN parece indicar que el proyecto es viable, dado que se maximiza la inversión, he incluso se puede ver una relación beneficio/ costo de 12,98.

10.2.2. Tasa interna de retorno (TRI).

TIR	359% EF
------------	---------

El resultado de esta operación da una tasa de 359% EF, lo que se entiende como una tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio que tendrá una inversión. Siendo está bastante favorable.

10.2.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Se recupera en el primer año, con la realización del contrato.

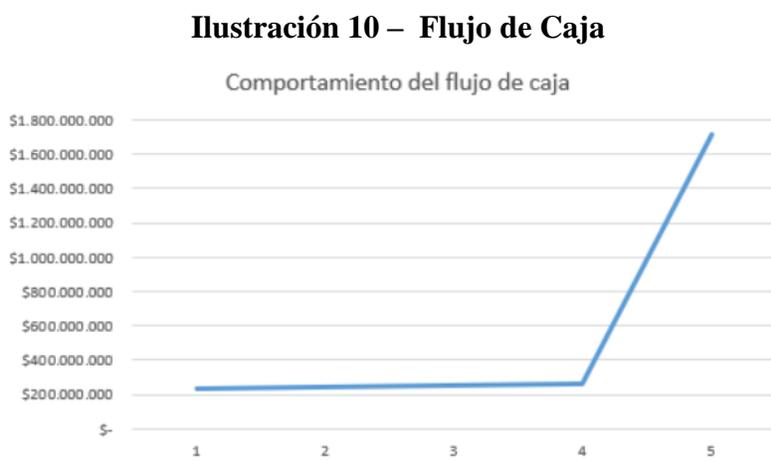
10.3. Proyección de los estados financieros a tres años

10.3.1. Estados de resultados proyectados.

La información está en trámite, ya que la empresa terceriza sus servicios financieros y ya se hizo la solicitud de los datos actuales.

10.3.2. Flujo de caja proyectado.

Como se puede observar el comportamiento esperado del flujo de caja en las tablas anteriores, a continuación, se observará el comportamiento de esta a cinco (5) años:



Fuente: Elaborada por el autor

10.4. Distribución de las utilidades

Las utilidades netas serán repartidas en partes iguales, siendo así que los agentes que intervienen son los dueños de la compañía, el creador y desarrollador del proyecto y un fondo de reinversión, teniendo una distribución de 50% para todos.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

La empresa se continuará rigiendo bajo la figura social de régimen común.

12. REFERENCIAS

- Barraza, A. (2008). El estrés académico en alumnos de maestría y sus variables moduladoras: Un diseño de diferencia de grupos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 2 (26), 270-289.
- Berrio, N., & Mazo, R. (2011). Estrés académico. *Revista de Psicología de la Universidad de Antioquia*, 3 (2), 65-82.
- Mazo Zea, R., Londoño Martínez, K., & Gutiérrez Vélez, Y. F. (2013). Niveles de estrés académico en estudiantes universitarios. *Informes Psicológicos*, 13(2), 121-134.