



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Wheels By Escoturs

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Alejandra Ruiz Castro

Bogotá, D.C. 26 de marzo de 2022



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Wheels By Escoturs

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Alejandra Ruiz Castro

Bajo la dirección de: Juan Manuel Cabrera

Tutor

Bogotá, D.C. 26 de marzo de 2022

Contenido

Pág.

Introducción	10
1. Concepto de negocio	11
1.1. Descripción de la idea de negocio.....	11
1.2. Portafolio de productos y/o servicios	17
1.3. Fuentes de ingresos	19
1.4. Portafolio de clientes	22
1.5. Posicionamiento en el mercado.....	23
2. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	26
2.1. Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	27
2.2. Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento.....	28
2.3. Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento	30
2.4. Procesos de negocio	30
2.5. Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	32
3. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	34
3.1. Instalaciones que requiere el emprendimiento	34
3.2. Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	35
3.3. Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	35
3.4. Estrategias de financiación del emprendimiento.....	36
3.5. Plan financiero del emprendimiento	37
4. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.....	42
4.1. Estrategia de marca (Branding).....	42
4.2. Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento ..	43
4.3. Proceso de ventas y servicios	45
4.4. Plan de mercadeo	46
4.4.1. Investigación de mercado	49
4.4.2. Barreras de entrada	51
4.4.3. Amenazas y oportunidades	52
4.4.4. Competidores claves	53
4.4.5. Precios.....	56
4.4.6. Canales de distribución	58
4.5. Red de contactos.....	59
Referencias bibliográficas.....	60
Anexos	67

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Movimiento terrestre de pasajeros en Colombia 2002-2016.....	16
Figura 2. Evolución de la demanda de pasajeros en modo carretero.....	16
Figura 3. Rentabilidad bruta	21
Figura 4. Organigrama de Escoturs SAS	27
Figura 5. Participación de las agrupaciones de las actividades del transporte y almacenamiento	49

Lista de tablas**Pág.**

Tabla 1. Rentabilidad bruta	21
Tabla 2. Inversión inicial	40
Tabla 3. Plan de recopilación de datos del competidor 1 Latinoamericana de transporte ejecutivo SAS	55
Tabla 4. Plan de recopilación de datos del competidor 2 Fast Travel	55
Tabla 5. Plan de recopilación de datos del competidor 3 Wheels Facebook	55
Tabla 6. Análisis competitivo	55
Tabla 7. Estrategia de precios	57
Tabla 8. Evaluación de los canales de distribución	59

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Alejandra Ruiz Castro

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de marzo del 202

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Alejandra Ruiz castro

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de marzo del 202

Agradecimientos

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a dios y a mi familia que sin su apoyo no hubiese sido posible realizar este proyecto; A mi padre y madre, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, y que con su ejemplo han sido los mejores maestros de vida que pude tener.

Alejandra Ruiz Castro

Resumen ejecutivo

Este trabajo de grado está enfocado en la empresa de transporte especial y escolar Escoturs S.A.S. en donde se desarrollará la creación de una aplicación que se basa en conectar la organización con pasajeros que deseen viajar en un vehículo compartido por la vía nacional Villavicencio – Bogotá y viceversa. La idea de este negocio es crear una comunidad usuarios que tengan viajes en común y puedan solicitar su servicio de transporte especial a través de la aplicación móvil o página web, alusivo a la economía colaborativa de vehículos compartidos, esta nueva línea de negocio surgió al ver como las personas deben publicar en diferentes redes sociales disponibilidad de viajes para lograr movilizarse entre estas dos ciudades sin tener que movilizarse hasta el terminal de transporte; En este plan de negocio se describe la idea de negocio con una descripción detallada de la organización, se hará un estudio de mercado de las empresas de transporte especial, analizando posibles competidores y tendencias actuales del sector, así mismo se establecerán las fuentes de ingreso, y se establecerán las acciones que se realizaran en el futuro , junto con las diferentes estrategias que se deberán llevar a cabo.

Palabras clave: transporte, emprendimiento, plan de mercado, oportunidad de negocio.

Introducción

El presente trabajo de grado se refiere a un plan de mejoramiento para la Empresa de Transporte de Servicio Especial, Escolar y turístico ESCOTURS S.A.S. ubicada en la ciudad de Villavicencio- Meta, con más de veinte (20) años de trayectoria, matriculada y registrada en la Cámara de Comercio de Villavicencio desde el 08 de junio de 2001.

la organización Escoturs SAS tiene una oportunidad de crecimiento con el comercio electrónico, este trabajo proyecta una aplicación móvil que podrá fortalecer la oferta por medio de la aplicación, debido a que permite ofrecer servicios de transporte en cualquier parte de Colombia.

Además, Las aplicaciones permiten generar un entorno de interacción con los usuarios lo que beneficia la fidelización y el aumento de las ventas de los servicios de transporte especial.

En el trabajo de grado se podrá evidenciar un diagnostico organizacional de la empresa Escoturs S.A.S, la cual suministró información para el plan de mejoramiento de la organización. De igual manera, este trabajo estará basado en la investigación primaria en donde se realizan diferentes entrevistas tanto en la organización como en los clientes potenciales, Con el fin de establecer una propuesta de mejora que permita que la línea de negocio de servicio de transporte terrestre modalidad especial, sea competitiva y rentable inicialmente en la ciudad de Villavicencio y en la Capital de Colombia Bogotá.

1. Concepto de negocio

Diseño de una aplicación móvil para el proceso de reservación de servicios de viajes que permitirá conectar la necesidad de las personas de movilizarse con un transporte especial individual o compartido promoviendo la economía colaborativa.

1.1.Descripción de la idea de negocio

La aplicación móvil conecta el servicio de transporte especial de la empresa Escoturs SAS con pasajeros que deseen viajar en un servicio individual o en un servicio compartido con otros usuarios, es decir este último pone en contacto a las personas que van a realizar un desplazamiento común para distribuir el costo del viaje.

Así mismo, Wheels By Escoturs es una plataforma que ayuda al usuario a acceder a servicios de transporte especial con una empresa legalmente constituida que le brindará al usuario un servicio individual o una opción de servicio compartido con otros usuarios que tengan en común el destino, el día y la hora, aportándole al usuario opciones de reducción de costos de su viaje.

De igual manera, el usuario tendrá la oportunidad de expresar su experiencia dando su opinión y calificación al conductor u otro usuario, lo cual aporta más confianza en las personas que en un futuro quieran compartir un viaje, también se pueden elegir preferencias de tabaco, animales y hobbies para que el usuario se sienta más cómodo en el viaje.

Debemos mencionar que la misión actual de la organización es “Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte especial que satisface las necesidades del cliente de manera **confiable, segura y oportuna**, ya que contamos con personal idóneo y un parque

automotor en óptimas condiciones y la visión Ser la empresa líder en la prestación del servicio escolar y empresarial a nivel regional, gracias al reconocimiento de nuestros clientes vinculados, así mismo incursionar en el transporte turístico a través de una flota de vehículos acondicionada a las necesidades del turista.

Sin embargo, para este trabajo de grado se planteo que la misión de esta nueva línea de negocio es proyectar un plan de mejoramiento mediante una aplicación para la Empresa de transporte especial y escolar Escoturs SAS, que le permita diversificar la oferta de mercado nacional y con ello incrementar la rentabilidad de la organización.

La etiqueta empresarial o valores de negocio son la honestidad, puntualidad, disciplina y respeto, sin embargo, se considera incluir la innovación como un valor agregado debido a que es un pilar fundamental para el plan de negocio con la plataforma.

Los objetivos de este intraemprendimiento son los siguientes:

1. Realizar un diagnóstico situacional de la organización.
2. Proponer un plan de mejoramiento que de respuesta a la problemática evidenciada en el diagnóstico.
3. Determinar los aspectos financieros, en términos de inversión, costos y gastos de la propuesta.

La justificación de estos propósitos es que la empresa de transporte Especial y Escolar Escoturs S.A.S. se especializo durante mas de 20 años en el servicio de transporte escolar, empresarial y por ultimo turístico. Al pasar el tiempo se han realizado mejoras en el transporte escolar y empresarial que han permitido expandir el mercado de esta línea a diferentes municipios del departamento del meta, sin embargo, no se ha implementado una mejora innovadora que

incluya la tecnología con la que se pueda atraer mas clientes, lo anterior con el fin de incrementar las ventas en la línea de transporte individual y turístico.

Es decir, este intraemprendimiento busca que la organización sea mas competitiva gracias a la implementación del comercio electrónico que consiste en mejorar la línea de transporte turístico e individual; esto beneficiara a toda la organización debido a los clientes potenciales que tiene el Departamento del Meta, ya que es un destino cálido a menos de dos horas de la capital de Colombia.

Inicialmente nuestro mercado objetivo son las personas de estratos tres (3), cuatro (4), cinco (5) y seis (6), debido a que es la población con los recursos económicos para viajar y solicitar servicios de transporte de forma individual o grupal hasta el destino final.

Para empezar con el análisis del mercado se debe mencionar la historia de la organización, La empresa de Transporte especial y Escolar Escoturs SAS, es una compañía de los llanos orientales de Colombia con su sede principal en la ciudad de Villavicencio con una antigüedad de mas de veinte años (20) en el sector de transporte Especial (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

La empresa se dedica a la prestación del servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros en modalidad Especial con entes públicos y privados con un reconocimiento inigualable en el departamento del Meta por su calidad en el servicio, parque automotor y personal competente (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Escoturs comenzó cuando una pareja conformada por la señora María Gloria Castro Ríos, Abogada, y el señor Mauro Ernesto Ruiz Monroy, Ingeniero de Vías y Transportes; identificaron una oportunidad económica basada en la Ley 105 de 1993 y la Ley 336 de 1996

basadas en los requisitos para la creación de una sociedad transportadora de pasajeros (M. Ruiz, Comunicación personal 06, de junio del 2022).

Esta organización fue fundada el 8 de junio del 2001, se tomó como base normativa el Decreto 174 de 2001 “Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial”; ellos observaron la necesidad de la población estudiantil de la ciudad de Villavicencio de tener un medio de transporte que garantizara, de manera eficiente, la seguridad y la integridad para sus usuarios (Presidencia de la República de Colombia, 2001).

La organización fue fundada con el decreto 174 de 2001 por el cual se reglamentaba el servicio publico de transporte terrestre automotor especial sin embargo este fue derogado por el art. 98 Decreto Nacional 348 de 2015.

Según el Decreto 348 de 2015 de la republica de Colombia, el cual reglamenta el servicio publico de transporte terrestre automotor especial menciona que la industria del transporte publico esta diseñada para asegurar la movilización de personas mediante vehículos apropiados, por tal razón escogimos esta modalidad de transporte con el fin de garantizar de forma segura el servicio individual o grupal sin ninguna restricción de ley a nivel nacional.

Para contextualizar las empresas de servicio publico de transporte terrestre automotor especial se debe mencionar el articulo 4 del decreto 348 de 2015 el cual dice:

Es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas que tengan una característica común y homogénea en su origen y destino, como estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos y particulares que requieren de un servicio expreso, siempre que hagan parte de un grupo determinable y de acuerdo con las condiciones y características que se definen en el presente decreto. (Presidencia de la República de Colombia, 2015, Art. 4)

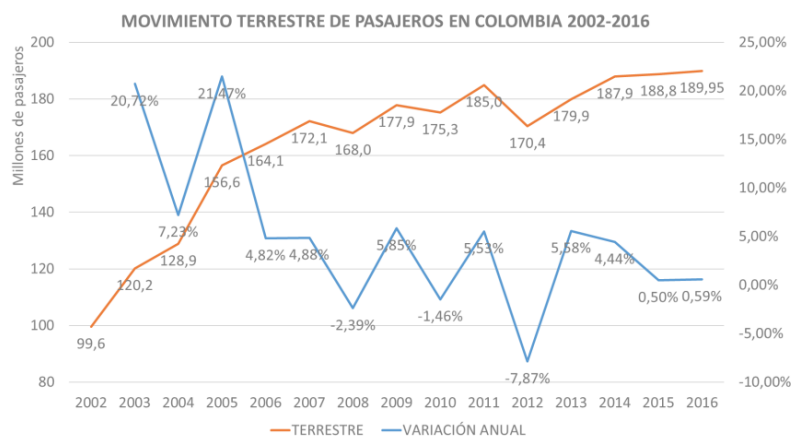
Adicionalmente a esto hay que indicar que tras la Pandemia mundial por el virus covid-19 el sector del transporte terrestre automotor Especial padeció altos impactos económicos debido al cese de actividades como las educativas, empresariales y turísticas para cumplir con el confinamiento decretado por el gobierno nacional (Presidencia de la República de Colombia, 2015, Decreto 348).

Es por esto, que la creación de una aplicación que permita encontrar clientes con la necesidad de movilización a nivel nacional sería una gran oportunidad de reactivación económica para este sector del transporte especial.

Por ejemplo, en la ciudad de Bogotá, Colombia lanzaron una estrategia de descongestión vehicular y de reducción de las emisiones contaminantes estipulando el decreto 208 de 2020 que señala beneficios de movilización a los vehículos que transporten en su interior a tres (3) o más personas (incluyendo el conductor).

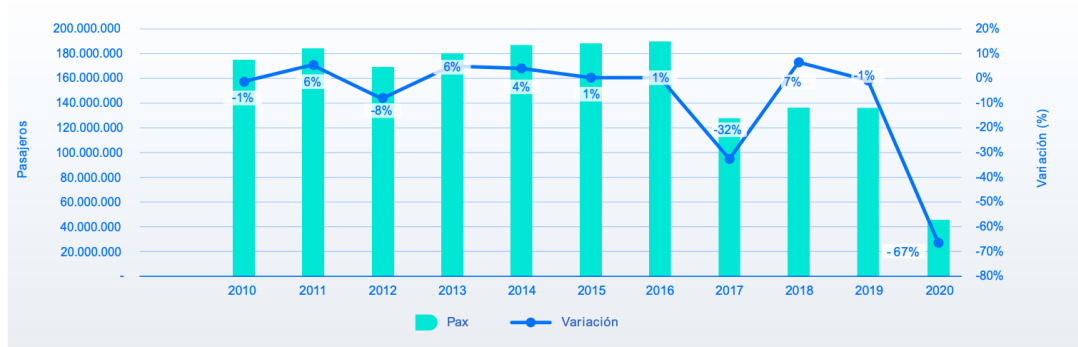
Esta modalidad de vehículos compartidos no tiene como tales datos exactos en el ministerio de transporte o otras entidades sin embargo si se puede tomar como referencia las empresas que operan con este tipo de modalidad o otros tipos de modalidades relacionados.

Según informe de la ANDI, el transporte terrestre tiene tendencia de aumento y tuvo un crecimiento del 39,61% desde el 2007 al año 2016, con un crecimiento anual del 3,6%, como lo demuestra la siguiente grafica (Asociación Nacional de Industriales (ANDI), 2017).

Figura 1. Movimiento terrestre de pasajeros en Colombia 2002-2016

Fuente: (Asociación Nacional de Industriales (ANDI), 2017).

Para entender el mercado del transporte de pasajeros por vías nacionales encontramos los datos del Ministerio de Transporte en donde se evidencia que durante el 2020 se movilizaron 45.486.225 pasajeros por las terminales de transporte terrestre del país las cuales corresponden solamente a 49 terminales de 1.122 municipios del país, sin embargo según la grafica la demanda de usuarios ha tenido una disminución desde el año 2017 hasta el año 2020, cabe resaltar que el año dos mil veinte se vio bastante afectado por las pandemia del virus covid-19 (Ministerio de Transporte, 2020).

Figura 2. Evolución de la demanda de pasajeros en modo carretero

Fuente: (Ministerio de Transporte, 2020)

Además la modalidad de vehículo compartido en Colombia ya se esta manejando con aplicaciones como Appimotion que esta orientado en la movilidad sostenible la cual evalúa indicadores de sostenibilidad para cada método de transporte que el usuario seleccione, también se encuentra Try my ride el cual se define como un sistema de movilidad sostenible y colaborativo, por ultimo Transpórtame que es una app de carpooling y es una de las que mejor funciona en el país con mas de mil usuarios de diferentes municipios.

Según lo mencionado con anterioridad una empresa de transporte especial legalmente constituida puede ofrecer servicios de transporte especial de un destino a otro de manera individual o compartida con otros usuarios lo que permitirá bajar el costo del viaje y permitir transportar mas personas con una idea de negocio innovadora.

1.2. Portafolio de productos y/o servicios

El diseño de una aplicación móvil que permita el acceso a transporte especial compartido o individual de manera fácil y rápida logrando ciertas ventajas como optimizar los tiempos de búsqueda por parte del cliente, ahorro de dinero, generar comunidad, mejorar la seguridad de los usuarios, tener un servicio de alta calidad y sobre todo reducir la contaminación ambiental.

El nombre de la aplicación anteriormente mencionada se definió como Wheels By Escoturs SAS debido a que reúne la palabra utilizada popularmente en Colombia para solicitar por medios sociales un vehículo compartido como lo es “Wheels” y el nombre de la empresa de transporte especial.

Cuando la plataforma este disponible para los usuarios estos podrán solicitar servicios de traslado puerta a puerta de una ciudad a otra compartiendo un vehículo o de manera individual

mediante la aplicación con la organización Escoturs SAS, inicialmente se iniciara con la ruta Villavicencio – Bogotá y Viceversa con horarios específicos de salidas y regresos que pueden escoger los usuarios.

La ruta Villavicencio- Bogotá consta con 110 kilómetros de recorrido que reflejan 2 horas y 22 minutos, también cuenta con tres peajes durante el trayecto y es la entrada principal al Departamento del Meta y la capital del País.

Al ser una de la vías nacionales mas importantes del país debido a que conecta la capital del país con los llanos orientales, muchas personas tienen la necesidad de viajar entre estas dos ciudades de manera frecuente, es por esto que se brindaran dos servicios en esta vía, el primero es un servicio puerta a puerta individual el cual consta de un vehículo tipo camioneta que recogerá únicamente a un usuario y el segundo es el servicio de transporte en donde varias personas comparten un vehículo especial reduciendo el costo del servicio.

En estos momento la plataforma virtual móvil seria una renovación al servicio de transporte especial que ofrece la empresa Escoturs SAS, debido a que en este corredor vial si tienes algunos de servicios de traslados que se ofrecen por redes sociales no hay una empresa de transporte especial que lo brinde por medio de una aplicación móvil en donde el cliente busque una manera mas rápida y eficaz además los usuarios tendrán una red social con otros usuarios en donde pueden establecer el mismo servicio en una carretera nacional, lo cual representa una diferenciación frente a otros servicios que solamente ofrecen el servicio por medio de redes sociales como Facebook y pueden ser vehículos particulares mientras que en la aplicación es con un vehículo debidamente habilitado para transporte especial y también pueden elegir vehiculó compartido para reducir los costos del viaje de los clientes .

Así mismo los usuarios ya no tendrán que recurrir a la voz a voz, recomendaciones, paginas de Facebook o WhatsApp para conseguir un medio de movilización compartido si no que simplemente con el ingreso en la aplicación móvil tendrá diferentes horarios para tomar los servicios de una manera mas dinámica.

Así mismo, los usuarios podrán reservar con anticipación su ticket tanto de ida como de vuelta para no tener inconvenientes, escoger su asiento preferido y pagar por anticipado vía online.

1.3. Fuentes de ingresos

La plataforma móvil tiene dos tipos de servicios el primero es el servicio de transporte compartido en donde los usuarios comparten en el mismo vehículo y entre ellos se comparten el costo del servicio, el segundo es el transporte particular en donde una sola persona utiliza el servicio de traslado a una ciudad a otra.

Para el servicio de transporte compartido se estableció un promedio según precio del mercado de ochenta mil pesos (\$80.000) M/Cte. por persona mientras que el transporte particular tiene un precio de doscientos sesenta mil pesos M/CTE (\$260.000) por persona.

Los ingresos nacionales del sector transporte y almacenamiento según datos del 2019 del DANE es de 44'000.000.000 (Ministerio de Transporte, 2019), Cabe destacar que en este rango se encuentran el transporte terrestre intermunicipal, transporte terrestre especial, transporte de almacenamiento y transporte de carga.

Para determinar el tamaño del mercado se investigo cuantas personas aproximadamente se encuentran en estrato 4, 5 y 6 en la capital de Bogotá los cuales son 1.123.382 personas, de esta población se eligió el 0,01% que representarían nuestro mercado objetivo los cuales pueden ser

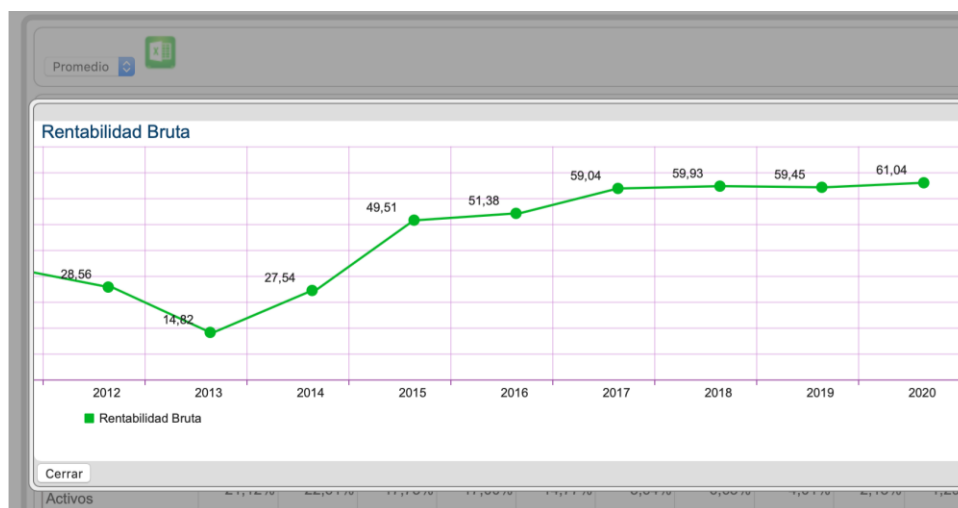
estudiantes, trabajadores o empresarios que tienen necesidades constantes de viajar a la ciudad de Villavicencio , adicionalmente a esto se investigo cuantas rutas en promedio realizan estos servicios de manera irregular y se evidencio que realizan hasta tres rutas de Villavicencio - Bogotá y viceversa.

Por tal razón, para iniciar nuestro mercado objetivo será de las 100 personas al mes para el transporte compartido lo que representa aproximadamente 2 vehículos en disposición para estos servicios de movilización, adicionalmente a esto se determino que para el transporte particular objetivo será de 20 personas al mes debido a que es un servicio un poco mas costoso y se contara con un vehículo.

Posteriormente se realizo una investigación de precios de mercado en donde se evidencio que el promedio de los servicios de transporte puerta a puerta particulares oscilan entre ochenta cinco mil (\$ 85.000) mil pesos m/cte. y (\$ 125.000) mil pesos monedan m/cte., determinando así nuestro precio promedio por servicio debido a la renovación que se va implementar con tecnología para los servicios de movilización.

Para los costos de ventas se desarrollaron dos maneras de obtener los costos de ventas la principal fue con la herramienta GESTOR brindada por el profesor de decisiones financieras de la universidad del rosario, en donde se analizaba el promedio de la rentabilidad bruta de trecientas setenta y seis (376) empresas de transporte y el restante del porcentaje eran los costos de ventas es decir si la rentabilidad era del 20% los costos de ventas eran de 80% (Escotur S.A.S, 2021).

Teniendo en cuenta la herramienta Gestor la rentabilidad bruta de la industria del transporte ha venido en crecimiento dejando a así para el año 2020 un costo de ventas de 39% el cual fue uno de los mas altos desde 2012 hasta el 2013 (Escotur S.A.S, 2021).

Figura 3. Rentabilidad bruta

Fuente: Herramienta financiera Gestor , 2021

Adicionalmente a esto se realizó un promedio de los años 2019 y 2020 de la herramienta gestor y los mismos años en la organización ESCOTURS SAS, en donde se pudo evidenciar un promedio de rentabilidad bruta del 27%.

Tabla 1. Rentabilidad bruta

RENTABILIDAD BRUTA PROMEDIO	
59%	2019 GESTOR
61%	2020 GESTOR
34%	2019 EMPRESA
20%	2020 EMPRESA
44%	100%
COSTO DE VENTAS	57%

Fuente. Elaboración propia

Lo que demuestra que la rentabilidad antes de impuestos, amortizaciones de capital y otros gastos tiene un promedio del 27% de ingresos, lo que refleja una posibilidad una estabilidad financiera por parte de la empresa Escoturs SAS a pesar que algunos años tomados fueron los de

pandemia en donde hubo un cese de actividades en la mayoría de los contratos de la compañía y un probable aumento de los ingresos en la misma por la nueva línea de negocio.

Adicionalmente a esto en el ámbito de la industria se demostró que hay rentabilidades brutas hasta del 61% lo que refleja una oportunidad de crecimiento en la industria a nivel nacional y mayores oportunidades de negocio para la empresa Escoturs SAS.

1.4. Portafolio de clientes

Los clientes potenciales del emprendimiento son mujeres y hombres de población ubicada en estratos cuatro, cinco y seis, en donde se pueden encontrar viajeros, estudiantes, trabajadores o empresarios que tengan la necesidad de transportarse constantemente entre la vía Villavicencio-Bogotá y viceversa.

Los jóvenes entre los 18 y 24 años de estos estratos sociales usualmente estudian en la capital de Colombia, por tal razón los días libres quieren disfrutar de su familia y deben viajar a la ciudad ida y vuelta para realizar esta actividad, adicionalmente a esto son jóvenes que prefieren la comodidad y el buen servicio.

Además de esto, los empresarios o trabajadores entre los 30 a 57 años que tiene industrias a nivel nacional y tienen la necesidad de viajar constantemente por su negocio, así mismo como las personas que tienen tratamientos de salud en la ciudad de Bogotá y en general todas las personas de estratos 4, 5 y 6 que tengan la necesidad de movilizarse en el corredor vial de Bogotá-Villavicencio.

Adicional a esto encontramos que el segmento de clientes se divide en tres como lo son los clientes englobados en edades entre los 20 años a los 50 años debido a que son usuarios que

usualmente utilizan herramientas tecnológicas que busca una manera sencilla de solicitar servicios o productos.

1.5. Posicionamiento en el mercado

El sector del transporte terrestre es el responsable de aproximadamente un 36% de las emisiones de gases de efecto invernadero en la Región de América Latina y Caribe lo que desencadena afectaciones ambientales, económicas y sociales, como por ejemplo en la capital de Colombia se evidencia claramente la congestión vehicular y la contaminación que tiene la ciudad debido a contaminación atmosférica (Martinez Salgado, 2018).

Por tal razón, la alcaldía de Bogotá estableció una medida de exención de pico y placa en vehículo compartido en donde se encuentren tres personas en todo el trayecto, precisamente por ello racionalizar los desplazamientos dentro y fuera de la ciudad ha sido de gran ayuda no solo para reducir la contaminación si no para reducir los costos de movilización de las personas, aumentar el dialogo social y evitar la congestión vehicular.

Es decir, que el posicionamiento en el mercado de la idea de compartir un vehículo ya esta dentro del pensamiento de las personas que viven en la ciudad de Bogotá y además que diariamente lo están utilizando para movilizarse, además para viajes por carretera hacia la ciudad de Villavicencio las personas han creado grupos en redes sociales para compartir vehículo y reducir los gastos, es decir que el mercado esta en su mejor momento pero simplemente no se ha organizado de una manera practica para los usuarios.

Para que la idea del vehículo compartido sea diferencial se usa la aplicación móvil en donde tendrán diferentes opciones de servicios y se incorpora una estrategia intensiva de mercado, que

corresponde al desarrollo de producto la cual consiste de manera específica a productos originales, mejoras y modificaciones (Sánchez Morán, 2014); en nuestro caso nuestro servicio es original iniciando desde la facilidad de solicitar el servicio desde una aplicación móvil o una pagina web además tendrá la posibilidad de elegir el horario, el puesto ,el tipo de vehículo si particular o especial y sin moverse de la comodidad de su hogar.

El planteamiento de la estrategia involucra precisar ciertos aspectos como : la población meta de la campaña publicitaria, la promesa de valor y la forma de comunicación; Es por esto que en el libro fundamentos de marketing de los autores Kotler y Armstrong (2003), mencionan que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir", en el plan de negocio se identifica claramente estos aspectos por la necesidad constante que se evidencia en redes sociales solicitando servicios de vehículos compartidos.

La estrategia mencionada con anterioridad, pretende aumentar las ventas mediante el mejoramiento de los servicios que se presentan en la actualidad en el mercado reemplazándolos por una idea que involucra tecnología, sostenibilidad y legalidad, tomando en cuenta al autor Cooper (1983), el cual menciona un modelo para el desarrollo de nuevos productos formado por siete etapas: la idea, valoración preliminar del mercado y técnico, concepto, desarrollo del producto y plan de marketing, análisis de prototipos y del consumidor, análisis del negocio previo a la comercialización, y lanzamiento con un plan de marketing (Sánchez Morán, 2014).

Para lograr el desarrollo de los servicios se necesita la innovación, que se refiere a la creación de algún producto, servicio o proceso que es nueva o inexplorada para una unidad de negocio, así lo plantean Tushman y Nadler (1986), continuando con lo propuesto por la OCDE (2015), como “la transformación de una idea en un producto o servicio vendible nuevo o

mejorado”, precisamente esto es lo que quiere lograr Wheels By Escorturs SAS transformar este servicio de vehículo compartido con una empresa legalmente habilitada en una vía nacional.

Siguiendo con la lógica de lo mencionado con anterioridad se puede interpretar que la innovación está ligada con importantes productos, avances o mejoras en el proceso, es por esto que el triunfo de esta aplicación móvil es una composición creativa de técnicas, ideas y métodos existentes (González & Atencio, 2010).

Además, según el autor Chiavenato (2009), el cambio significa hacer las cosas de otra manera, la innovación es un tipo especial de cambio, porque busca ideas nuevas para crear productos, procesos o servicios totalmente diferentes. (pág. 439) La innovación puede provenir de la acumulación de cambios anteriores, esto es simplemente, que con los mismos bienes que posee las personas o las empresas, se generen nuevos tipos de servicios que a su vez genera el crecimiento de la sociedad y la materialización de los planes de negocio que se hallan llegado a plantear en nuestra red social de conductores.

En cuanto a los canales tenemos tres principales como lo son las redes sociales que le permite dar a conocer los servicios, promociones y interactuar con los clientes, también se encuentra la aplicación para dispositivos móviles en donde se podrá generar los servicios de una manera mas rápida y segura y por ultimo se encuentra la pagina WEB en donde los clientes pueden obtener información de la organización y de los servicios que se ofrecen.

En las actividades que la organización va a realizar se encuentran las siguientes:

- Mantener la plataforma actualizada para ofrecer un servicio eficiente
- Ampliar la red de parque automotor para ofrecer un mayor numero de servicios a los clientes potenciales.
- Ofrecer facilidades de pago y seguimiento en tiempo real de los servicios solicitados.
- Asegurar un servicio de calidad a los clientes.

2. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

ESCOTURS SAS, es una empresa dedicada a la Prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial de pasajeros en la modalidad: Empresarial, escolar y turismo, a nivel nacional, prestando un servicio oportuno para la satisfacción de los usuarios y partes interesadas; con personal competente y un parque automotor en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Igualmente Concentran esfuerzos en la prevención de la contaminación, mejorando continuamente los procesos internos, medioambientales, socioculturales y económicos, apoyando la prevención de la explotación sexual comercial de niños niñas y adolescentes (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

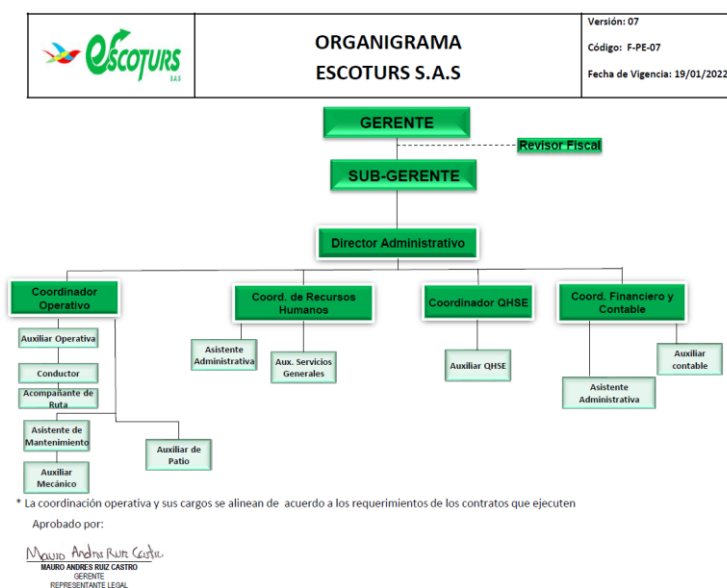
ESCOTURS SAS, tiene un compromiso con la seguridad Vial, es consciente de que el manejo y operación de los vehículos debe realizarse en forma segura, efectiva y eficiente para conservar la integridad física y humana de cada una de las personas vinculadas con la empresa, al igual que el material que transporta, evitando daños a vehículos, equipo, instalaciones y a terceros (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

La empresa cuenta con el Sistema de Gestión Ambiental certificado en la NTC ISO 14001 desde el 25 Noviembre 2014, con ello se impone un sello de compromiso a desarrollar su política ambiental, los diferentes aspectos e impactos identificados, son la base para el planteamiento de las alternativas de manejo Ambiental, se establecen cinco programas que son la base para establecer estrategias para mitigar los impactos negativos y mejorar las condiciones ambientales de Escoturs SAS (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Además de lo mencionado con anterioridad la organización esta invirtiendo en vehículos eléctricos los cuales con eco amigables con el medio ambiente debido a que contribuye considerablemente a la disminución de gases de efecto invernadero y reducen el CO2 (M. Ruiz, Comunicación personal, 06 de junio del 2022).

Por otro lado, la estructura orgánica de la organización Escoturs SAS, está basada en un esquema de jerarquización y funciones de acuerdo con el nivel en que se encuentra cada cargo, así mismo se establece una línea de autoridad que empieza con el gerente general y termina con los coordinadores de cada área (Figura 4).

Figura 4. Organigrama de Escoturs SAS



Fuente: Tomada de Política de sistema integrado de gestión, de Escoturs SAS, (2006).

2.1. Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

La empresa de transporte Especial y Escolar Escoturs es de propiedad de una pareja conformada por la señora María Gloria Castro Ríos, Abogada, y el señor Mauro Ernesto Ruiz

Monroy, Ingeniero de Vías y Transportes, los cuales fueron los que identificaron la oportunidad económica basada en la Ley 105 de 1993 y la Ley 336 de 1996 basadas en los requisitos para la creación de una sociedad transportadora de pasajeros (M. Ruiz, comunicación personal, 31 de marzo, 2017).

Cada uno de los propietarios cuenta con el 50% de la compañía y al principio fue fundada bajo la denominación social Escoturs Limitada (LTDA), cumpliendo con todos los requisitos expuestos en el Decreto 410 del Código de Comercio, con una responsabilidad jurídica que se caracteriza por la división entre aportes de socios y participaciones sociales (Presidencia de la República de Colombia, 1971).

Posteriormente la organización Escoturs paso a una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual fue creada por la Ley 1258 de 2008, la cual menciona en su artículo 1 que “La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Congreso de la República de Colombia, 2008).

2.2. Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

La estructura orgánica de la organización Escoturs SAS, está basada en un esquema de jerarquización y funciones de acuerdo con el nivel en que se encuentra cada cargo, así mismo se establece una línea de autoridad que empieza con el gerente general y termina con los coordinadores de cada área.

Para empezar la organización de transporte especial y escolar Escoturs SAS cuenta con un personal administrativo de cincuenta (50) personas y un personal operativo que varia entre cien personas a trescientas personas en temporada escolar.

Por ende, la carga administrativa de las áreas de Gestión Humana, Financiera, Legal, Mantenimiento y Comercial no tendrán ninguna variación debido a que el personal actual puede cubrir las necesidades de este nuevo servicio, sin embargo, se necesitara una auxiliar operativa o asistente administrativa.

La asistente administrativa se encargara de gestionar todas las llamadas, verificar y los servicios que ordena la plataforma, verificar la realización del mantenimiento correctivo, correos electrónicos, correspondencia, archivar y organizar documentación , entre otras actividades para el correcto funcionamiento administrativo de la nueva línea de negocio, además esta persona contara con un salario de millón quinientos mil pesos MCTE (\$1.500.000), debido a que la carga laboral no será muy alta al comenzar el proyecto.

Por otra parte se necesita un ingeniero de software que supere los desafíos tecnológicos que se puedan presentar en la compañía, además este debe gestionar el proceso de desarrollo del software y tener la capacidad mejorar la aplicación a medida del tiempo, debe ser una persona creativa, responsable y disciplinada para el trabajo autónomo, en cuanto al salario dependiendo del interés de este trabajador se puede pactar acciones con el fin de que se esfuerce mas por la compañía y un salario básico inicialmente de dos millones trescientos mil pesos Mcte (\$2.300.000)

La organización basara su estructura contractual mediante la Ley 50 de 1990 por la cual se dictan las reformas al código sustantivo del trabajo, en esta ley se encuentra descrito los contratos a termino fijo inferior a un año los cuales son implementados en la organización, por ende, los

trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado en la organización (Congreso de la República de Colombia, 1990)

2.3. Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento

Los principales socios o aliados que requiere el emprendimiento son los profesionales en ingeniería de software, para comenzar debemos mencionar que es fundamental que una persona con conocimientos en el área de tecnología haga parte de la compañía, debido a que con su experiencia y la de los fundadores se pueden lograr grandes avances en la aplicación.

También se podrá necesitar un proveedor de servicios de tecnología o mantenimiento debido a que pueden existir fallas en el sistema que necesiten de un equipo profesional para lograr su solución.

2.4. Procesos de negocio

En la organización se identifica el mapa de procesos (interacción de los procesos del Sistema de Gestión Integrado), el cual tiene cuatro tipos de procesos que se explican a continuación:

1. Procesos Estratégicos: direccionan u orientan el Sistema Integrado de Gestión, es decir son los lineamientos de dirección sobre los procesos (Escoturs S.A.S, 2016, pág. 6).

2. Procesos Misionales: es la ejecución de la misión y visión de la organización, Estos procesos desenvuelven sus diferentes acciones teniendo en cuenta los lineamientos que dan al

proceso estratégico y soportan su gestión con los procesos de apoyo (Escoturs S.A.S, 2016, pág. 6).

3. Procesos de Soporte y Apoyo: esto se refiere a respaldar los procesos de soporte y apoyo de la gestión de los otros procesos del sistema con el fin de cumplir la política, la misión y la visión de la organización (Escoturs S.A.S, 2016, pág. 6).

4. Medición, análisis y mejora: coopera a medir y coleccionar información elegida para desarrollar el análisis del desempeño y el perfeccionamiento de la eficacia y la eficiencia de todos los procesos que forman el Sistema Integrado de Gestión (Escoturs S.A.S, 2016, pág. 6).

La aplicación funcionara mediante una plataforma que conectara personas naturales con los servicios de transporte de la empresa Escoturs SAS, estos usuarios entraran a l aplicación porque necesitan movilizarse dentro de un trayecto especifico, por tal razón se necesita como tal el prototipo de la plataforma digital y los usuarios para poder ofrecer los servicios de una manera rápida y constante.

Se necesitará un equipo de profesionales de la tecnología encargados de que la plataforma funcione correctamente para los usuarios, así estos últimos podrán acceder a visualizar las diferentes ofertas de servicios ofrecidos por los aliados comerciales.

Luego de que el cliente elija el servicio se pasara a la aceptación de términos y condiciones por parte de los consumidores, enseguida se procede a elegir el método de pago y posterior queda confirmada la reserva del servicio; Una vez finalizado el servicio el usuario podrá calificar el servicio en la plataforma como medio de control de calidad para que los demás usuarios tengan una referencia.

2.5. Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Para empezar, el principal ente regulador del sector de transporte es el Ministerio de Transporte. Según el decreto 087 de 2011, es una organización administrativa responsable de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos, regulación económica, el tránsito y la infraestructura, además tiene entidades adscritas como: el Instituto Nacional de Vías (INVIAS), La Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE), Con el fin de aconsejar, dirigir y supervisar (Ministerio de Transporte, 2022).

Así mismo, El Ministerio de Transporte se rige principalmente por la ley 105 de 1993 que menciona “las disposiciones básicas sobre el transporte, la distribución de competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, además, la reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República de Colombia, 1993); Posteriormente, se encuentra la ley 336 de 1996 en donde se adopta el estatuto nacional de transporte, que tiene por objetivo la regulación y reglamentación del transporte público. (Congreso de la República de Colombia, 1996, pág. 1)

A pesar de que, las leyes son los lineamientos principales, también se toma en cuenta el Decreto 174 de 2001, “por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la constitución política de Colombia, las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 y el código de comercio.” (Presidencia de la República de Colombia, 2001).

Igualmente, El decreto 348 de 2015, puesto que reglamenta la prestación de servicio público de transporte terrestre automotor especial y establece los requisitos que deben cumplir las empresas que estén habilitadas en esta modalidad (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Para la aplicación se debe tener en cuenta la Ley 527 de 1999 que reglamenta el Comercio Electrónico en Colombia, la cual se aplica para mensajes de datos, comercio electrónico y firmas digitales, también en el artículo 2 menciona que el comercio electrónico abarca toda operación de comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios, por ende, como la aplicación brindara un servicio de transporte aplica para la ley de Comercio Electrónico (Congreso de la República de Colombia, 1999).

Además, también se debe tener en cuenta la ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor para la protección del mismo frente a salud, seguridad, transparencia, educación y libertad (Congreso de la República de Colombia, 2011).

La empresa Escoturs SAS por medio de la aplicación tendrá unos términos y condiciones que regulan la autorización de uso que otorga la plataforma al consumidor para que estos ingresen a la aplicación, al mismo tiempo estos se informen sobre los servicios comercializados por los conductores y puedan adquirir los mismos a través de la plataforma.

Mediante la aceptación de los términos y condiciones, los usuarios aceptan que Escoturs SAS cobra una tarifa variable nombrada tarifa de servicio por el uso de la plataforma. El valor de la tarifa de servicio se comunica al consumidor durante el proceso de pago de cada orden.

La aplicación podrá otorgar beneficios a los usuarios de la plataforma como descuentos o créditos con el fin de incentivar el uso de la plataforma por parte de los usuarios además la plataforma podrá modificar aspectos formales procedimientos o los términos y condiciones de uso de la plataforma.

3. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

La implementación de la innovación en la empresa de transporte especial y escolar Escoturs SAS necesita ciertos requerimientos tecnológicos como la plataforma web y un software para ofrecer los servicios compartidos o individuales a través de la vía Bogotá - Villavicencio y viceversa, así mismo un personal capacitado en el manejo y mantenimiento de los mismos.

Por otro lado, la empresa de transporte tiene su sede principal en la ciudad de Villavicencio en la dirección calle 32 numero 25-58 barrio porvenir, en donde se encuentra un edificio de dos niveles con un parqueadero principal en donde labora todo el personal administrativo, el área de mantenimiento y se realizan las capacitaciones al personal operativo.

Por ende, se requieren unas inversiones mínimas básicas con computadores y escritorios, debido a que el área tiene el espacio suficiente para la nueva inversión, en cuanto a los requisitos financieros se puede mencionar que se debe realizar una inversión inicial para generar el prototipo de la aplicación.

Para el prototipo de la aplicación se debe contratar a un experto en la creación de software para teléfonos móviles y realizar varias pruebas para mejorar la accesibilidad al servicio por medio de la APP, posteriormente se debe iniciar una promoción en redes sociales para atraer cierta cantidad de clientes e iniciar el servicio de vehículos compartidos

3.1. Instalaciones que requiere el emprendimiento

Las instalaciones de la empresa de transporte escolar y especial Escoturs SAS están dotadas de escritorios, computadores, internet, baños, comedor, cocina, sala y parqueadero para los

empleados de la organización, por esta razón se utilizará un espacio de la misma para la administración de la nueva línea de negocio con el software.

3.2. Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Las tecnologías son de vital importancia en esta nueva etapa en la que se encuentra la organización teniendo en cuenta que es la empresa de transporte especial y escolar Escoturs SAS es una empresa tradicional, invertir en un software que se convertirá en la primera aplicación móvil de la empresa es un paso vital hacia la innovación de la misma.

Por esto la organización debe implementar en un área de tecnología en donde se debe realizar una renovación de la página web, mejorar la interacción en las redes sociales y lo mas fundamental darle la importancia a la aplicación móvil para lograr ventas online

3.3. Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Los elementos que requiere la aplicación móvil es el software terminado para poder promocionarlo al publico, así mismo, se debe tener en cuenta las temporadas altas y bajas del servicio de transporte por ejemplo: vacaciones, fines de semana con festivo, entre otros que aumenta la probabilidad de usuarios interactuando en la aplicación móvil por esta razón es importante tener un proveedor de soporte de software para la actualización constante de la capacidad en alta demanda en donde se manejara una política de crédito de treinta días.

También se debe tener en cuenta la fluctuación de costos de los peajes y el combustible lo que afecta directamente los precios que se ofrecen al cliente y se deben variar según las circunstancias del mercado.

3.4. Estrategias de financiación del emprendimiento

La empresa de transporte especial y escolar Escoturs SAS, invertirá en el software aproximadamente unos cincuenta millones de pesos (\$50.000.000) que serán una inversión de activo fijo que constara de una aplicación móvil y un mejoramiento de la pagina web para lograr ventas por los dos canales.

Adicionalmente a esto para poner en marcha la nueva línea de negocio de la organización se necesitará un ingeniero de software que se encargara de la revisión constante del mismo y tendrá un salario asignado, además de una auxiliar operativa para la coordinación de los vehículos que salen a prestar el servicio de transporte.

Estos gastos se analizaron según las diferentes operaciones que tiene la empresa en este momento en donde usualmente se necesita una coordinadora operativa o auxiliar administrativa para el alistamiento de los vehículos y el seguimiento del servicio, también se realizo diferentes cotizaciones con empresas que se encargan de crear aplicaciones móviles y se elegido un valor promedio del software, adicionalmente a esto se consulto si era necesario un ingeniero de software y lo recomendable es que una persona este constantemente si surge algún inconveniente.

En cuanto a los gastos continuos que puede incursionar la organización al abrir esta nueva línea de negocio se debe mencionar que los nuevos empleados del área, el mantenimiento del software y el aumento de recursos de papelería, sin embargo, la organización Escoturs SAS puede soportar

los gastos que se incrementan, por tal razón no tendrán prestamos bancarios ni inversores y para contingencias se va reservar el 20% de los costos iniciales.

3.5. Plan financiero del emprendimiento

El plan financiero se realizo con un alcance de 5 años para el intraemprendimiento. WHEELS BY ESCOTURS incluyendo la proyección de perdidas y ganancias en donde se puede evidenciar que en el primer año la utilidad bruta es de ciento quince millones ochocientos ochenta y cuatro mil pesos M/cte. \$115.884.000 y va aumentando a través de los años en aproximadamente dos por ciento, esto nos demuestra que la inversión genera ventas que representan una buena decisión financiera para la organización, ya que restándole los costos relacionados con la inversión sigue produciendo utilidad.

Panel de planeación financiera		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Despues				
Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)						
Ventas	=C4	\$ 266.400.000	\$ 278.507.880	\$ 301.206.272	\$ 341.266.706	\$ 404.230.414
<i>Inventario Inicial</i>	=C39	\$ 0	\$ 23.171.217	\$ 26.226.159	\$ 28.363.591	\$ 32.135.948
<i>Compras</i>	=C40+C39-C36	\$ 173.687.217	\$ 160.411.894	\$ 172.318.976	\$ 196.588.047	\$ 234.319.266
<i>Disponibles</i>	=E37+E36	\$ 183.583.111	\$ 198.545.134	\$ 224.951.637	\$ 266.455.214	\$ 0
<i>Inventario Final</i>	=C40/C14	\$ 23.171.217	\$ 26.226.159	\$ 28.363.591	\$ 32.135.948	\$ 38.065.031
Costo de Ventas	=CV*C35	\$ 150.516.000	\$ 157.356.952	\$ 170.181.544	\$ 192.815.689	\$ 228.390.184
Utilidad Bruta	=C35-C40	\$ 115.884.000	\$ 121.150.928	\$ 131.024.728	\$ 148.451.017	\$ 175.840.230
Gastos de Administración	=B9	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de Depreciación	=C19	\$ 5.112.650	\$ 5.112.650	\$ 5.112.650	\$ 5.112.650	\$ 5.112.650
Gastos de Ventas	=GV*C35	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Operacional	=C41-C42-C43-C44	\$ 110.771.350	\$ 116.038.278	\$ 125.912.078	\$ 143.338.367	\$ 170.727.580
Gastos Financieros	=C26	\$ 262.933	\$ 210.346	\$ 157.760	\$ 105.173	\$ 52.587
Utilidad Gravable	=C45-C46	\$ 110.508.417	\$ 115.827.932	\$ 125.754.319	\$ 143.233.194	\$ 170.674.993
Impuestos	=MAX(C47;0)*tax	\$ 38.677.946	\$ 40.539.776	\$ 44.014.012	\$ 50.131.618	\$ 59.736.248
Utilidad Neta	=C47-C48	\$ 71.830.471	\$ 75.288.156	\$ 81.740.307	\$ 93.101.576	\$ 110.938.746

Fuente: Elaboración propia con proyección de WHEELS BY ESCOTURS.

Posteriormente se evalúa la utilidad operacional que son las ganancias antes de impuestos en donde se restan los costos operativos como los gastos de administración, gastos de depreciación y gastos de ventas, este indicador indica la rentabilidad de las actividades principales de la empresa

por tal razón la organización tiene una eficiente operatividad que aumenta a través de los años que se proyecta también en WHEELS BY ESCOTURS

En cuanto a los costos de ventas se investigó con la información de mercado mediante la herramienta GESTOR que fue brindada en la clase de finanzas de la Universidad del Rosario en donde se concluyó un promedio de Costo de Ventas, es decir se analizó la rentabilidad bruta en la herramienta GESTOR del sector de transporte y se observó el promedio de la rentabilidad bruta del mercado y el restante era el costo de ventas, por ejemplo si aparece 22% el Costo de ventas era 77%.

En cuanto a la proyección de pérdidas y ganancias cabe aclarar que esto se realizó con las cifras promedio del mercado para el intra emprendimiento WHEELS BY ESCOTURS y a los 12 meses se puede evidenciar que a medida que la empresa va prestando el servicio de transporte y va siendo reconocida en esta línea negocio de WHEELS BY ESCOTURS, los clientes potenciales van adquiriendo más estos servicios por ende se evidencia un crecimiento de la utilidad neta a través de los años, sin embargo, el primer año que es el de inversión del software, recurso humano y otros aspectos que afectaron la utilidad del primer año.

En la categoría de los ingresos se estableció el ingreso que recibe los servicios con los precios adecuados al mercado es decir los servicios compartidos e individuales de WHEELS BY ESCOTURS los cuales se explicaron con anterioridad, en los gastos operativos y variables son los que se cambian dependiendo del volumen de ventas mientras que los gastos fijos son los que se tienen en cuenta mes a mes como el sueldo del personal nuevo que se tendrá que contratar para el intraemprendimiento, es decir todas las variables nuevas de la línea de negocio como empleados, inversiones de la app, inversiones de equipo, etc se tomaron en cuenta para realizar la proyección financiera.

Teniendo en cuenta la herramienta Gestor la rentabilidad bruta de la industria del transporte desde el año 2012 al año 2020 ha tenido variaciones puesto que para el año 2013 tuvo un decrecimiento del 14% mientras que a partir del año 2014 la rentabilidad bruta de la industria en general ha ido aumentando generando así una expectativa de clientes potenciales y un costo de ventas en un promedio del 35% al 39% (GESTOR, 2021)

A pesar de que la inversión es alta y la línea de negocio de WHEELS BY ESCOTURS es nueva se puede evidenciar un potencial muy amplio a nivel nacional, sin embargo, iniciando esta proyección se empezó solo con la vía Villavicencio – Bogotá.

Las cifras se consiguieron principalmente haciendo una proyección de las ventas con la oferta y la demanda que hay en esta línea de negocio WHEELS BY ESCOTURS, además se realizó una investigación primaria en donde se logró establecer unos precios promedio del sector, posteriormente a esto se estableció el parque automotor que se utilizara para este servicio y se definió que iniciando se van utilizar dos vehículos tipo camioneta que tiene actualmente la empresa de transporte escolar y especial Escoturs SAS para el intra emprendimiento.

Adicional a esto se estableció un valor agregado como lo es el software el cual tiene un costo aproximado de \$40.000.000 - \$50.000.0000 Millones de Pesos M/cte. además de las diferentes inversiones en personal, equipos de computo y adecuaciones dentro de los establecimientos de la empresa Escoturs SAS.

En cuanto a la proyección de flujo de efectivo se puede plantear que se predijo la cantidad de dinero que entra y la que sale de la nueva línea de negocio, afortunadamente la nueva línea de

negocio no manejara inventario debido a que son prestaciones de servicio sin embargo la nueva línea de negocio aumento la nómina administrativa.

En cuanto al análisis de financiación, bancos y socios podemos decir que los proveedores dieron en especie Catorce millones cuatrocientos setenta y tres mil novecientos treinta cinco pesos M/CTE (\$14.473.935) que sirven para financiar la operación y los socios ofrecieron setenta y cinco millones setecientos diez mil quinientos dieciséis pesos M/CTE (\$75.710.516) como inversión inicial.

Tabla 2. Inversión inicial

Ctas x Pagar con Proveedores (deuda comercial u operativa)	\$ 14.473.935
Aporte de Capital (emisión de acciones)	\$ 75.710.516
Préstamos Bancarios (deuda financiera)	\$ 26.293.266

Fuente: Elaboración propia con información de proyectada del mercado.

El saldo de pasivo es el mismo valor de prestamos bancarios y la amortización a capital es como se va a devolver el dinero al banco es decir en el ejercicio se lo vamos a devolver en cuotas.

Sin embargo, los prestamos bancarios en el ejercicio de la empresa demostró que los proveedores o los inversionistas aportan mas dinero debido a que asumieron más del 60%.

En cuanto a los Intereses estos se realizan del saldo pasivo del año anterior por el porcentaje de la tasa de interés nominal lo que genera como resultado los intereses anuales y van disminuyendo a medida que se amortice a capital.

El balance general proyectado nos refleja la situación de la nueva línea de negocio en el aspecto económico y patrimonial por esto se deben mencionar aspectos como la situación de liquidez después del capital de trabajo que corresponde al primer año de 117.303.097 con aumento a través de los años, lo que demuestra que la nueva línea de negocio genera lo correspondiente

para pagar las deudas, debido a que genera dinero el cual esta depositado en los bancos o en la caja, también tiene activos reales como inmuebles y un software.

Por otro lado, se encuentran los pasivos en donde se relacionan las obligaciones financieras las cuentas por pagar a proveedores y los pasivos corrientes con un total de \$74.186.494 mientras que el total de los activos el primer año corresponden a \$221.727.48, lo que representa que la nueva línea de negocio cubre todos sus gastos sin inconvenientes.

Por otro lado se analizo el ROE la rentabilidad financiera que es un indicador que mide tanto la rentabilidad de una empresa como la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios es decir en la nueva línea de negocio el ROE es de 48,69% esto refleja que los inversores y socios obtendrán 0,48 pesos por cada peso invertido en la empresa, por tanto en cuanto mayor sea el ROE mejor será la situación de los propietarios de la organización, además, encontramos el ROA que es la rentabilidad económica de la nueva línea de negocio el cual es de 32% lo que significa que es rentable a medida del tiempo ya que supero el 5%

El capital se suministrada de la misma de la compañía principal Escoturs SAS es decir la inversión principal a WHEELS BY ESCOTURS será principalmente brindada por los mismos socios para no buscar financiamiento de prestamistas o inversionistas, cabe aclarar que las proyecciones financieras estan basadas principalmente en el mercado objetivo y valores de las empresas actuales del sector junto con la empresa Escoturs SAS, por ende se realizando promedios de aspectos como días de plazo de cartera y rentabilidad bruta con estos dos factores pero las demás proyección son realizadas exclusivamente con datos de la nueva línea de negocio WHEELS BY ESCOTURS .

4. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

la estrategia de relacionamiento de la nueva línea de servicio se realizará mediante el CRM (Customer Relationship Management) que permite proyectar la calidad del servicio y ayuda a las organizaciones a aumentar la rentabilidad a través de la ventaja competitiva; Adicionalmente a esto se utilizarán herramientas de comunicación a través del marketing y las relaciones públicas.

4.1. Estrategia de marca (Branding)

Para el siguiente intraemprendimiento se debe crear una marca de la línea de negocio que se llamara Wheels by Escoturs SAS, el cual recogerá la idea de la nueva oportunidad de negocio dentro de la organización junto con el nombre actual de la empresa el cual tiene un gran reconocimiento a nivel Departamental.

Escoturs SAS, la catalogan como una de las mejores empresas de los llanos orientales y es comúnmente reconocida con el nombre de ESCOTURS, por ende, se debe poner en marcha la solicitud del registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio del intraemprendimiento que se llama Wheels By Escoturs SAS.

Cuando la comunidad escucha o observa un bus con la palabra ESCOTURS SAS inmediatamente las personas identifican a la empresa con calidad y buen servicio por esto la palabra que mejor representa la organización es esta y junto con WHEELS que se conoce

comúnmente como el servicio de recogida en vehículos para trayectos compartidos, reflejan el servicio en general que se quiere lograr es decir transporte especial compartido en largos trayectos.

Primero se debe establecer que la marca sería nominativa es decir la escritura de la palabra que se maneja para reconocer la organización, en este caso sería WHEELS BY ESCOTURS debido al reconocimiento que tienen las palabras de manera individual y que juntas pueden simbolizar el concepto de la línea de negocio dentro de la organización (Superintendencia industria y comercio, S.F).

Posteriormente en la búsqueda de la clasificación internacional de Niza se encontró que el intra emprendimiento WHEELS BY ESCOTURS tendría el número clasificador de servicio que distinguirá la marca será 390051 transporte de pasajeros, adicionalmente a esto se debe presentar la solicitud de manera electrónica o física y por último deben realizar un seguimiento al trámite (Superintendencia industria y comercio, S.F).

De esta manera los usuarios de WHEELS BY ESCOTURS identificarán de manera más rápida la relación de las palabras con el intra emprendimiento, de esta manera podemos lograr alinear los valores de la empresa con la nueva oportunidad de negocio y obtener una ventaja competitiva en el mercado, así mismo el nombre atraerá clientes potenciales que logrará aumentar las ganancias de la organización.

Esto se deberá dar a conocer a través de campañas publicitarias en redes sociales mostrando la idea de negocio a través de la marca creada y el valor agregado que tiene el servicio que ofrece la organización Escoturs SAS en la nueva línea de negocio WHEELS BY ESCOTURS.

4.2. Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

La comunicación está directamente relacionado al contexto en el cual se desarrolla el mensaje, es decir indispensable definir el público objetivo con sus raíces religiosas, edades, entornos sociales, etc para generar un mensaje claro y dirigido a estas comunidades, por esto se debe basar una comunicación organizacional de manera interna y externa, la cual se centrará a la estrategia de la organización para llegar a las metas y objetivos (Miller, 1994).

La comunicación organizacional tiene el concepto de analizar profundamente como nuestros stakeholders responderán a un mensaje (Miller, 1994), esto quiere decir que el mensaje debe ser de gran importancia e impactar de una manera positiva al publico objetivo, es decir tanto el publico interno como el externo de la compañía este seria el éxito de tener una ambigüedad estratégica.

Los procesos de comunicaciones con el cliente deben ser claros para que el publico se sienta identificado con la organización y pueda generar mas relaciones publicas, para esto se debe mejorar la pagina web, activar las redes sociales de la organización, diseñar mensajes claros y delimitados y todos los aspectos que permita una interacción con el cliente como la calificación del servicio dentro de la aplicación, lo que permitirá demostrar la calidad de los servicios y establecer mejoras continuas al mismo.

A pesar de. Que la imagen de una organización es netamente percepción de una audiencia, la organización Escoturs SAS tiene comentarios positivos en la comunidad según entrevistas realizadas lo que permite introducir de una manera mas sencilla el nuevo servicio a través de una aplicación móvil.

Es por esto que al implementar una aplicación móvil la expectativa de los futuros clientes será alta de acuerdo al concepto que tienen de la organización, por lo tanto, se tiene solo una primera impresión al realizar el lanzamiento de la misma en donde es crucial generar una

identificación con la marca organización identificándola con una alta calidad en sus servicios que representa seguridad, modernidad y comodidad.

4.3. Proceso de ventas y servicios

El proceso de ventas y servicios teniendo en cuenta las características del servicio se determina con los pasos internos que existen dentro del software que estará disponible al público en donde se ofertará inicialmente servicios de Villavicencio a Bogotá y viceversa en vehículos compartidos o individual.

Los servicios se brindarán al público y los clientes determinarán el día, hora y modalidad del servicio a través de la aplicación móvil o web, en donde podrán reservar el transporte y esperar una confirmación del mismo por parte de la empresa, posterior a esto se procede al pago por parte del cliente.

Mientras este proceso se realiza de manera virtual, en la organización una vez llegue la solicitud del servicio de transporte se verificará la disponibilidad de tiempo y se procederá a realizar el protocolo de verificación del vehículo luego de la confirmación del servicio.

Además, una vez el cliente pague el servicio de transporte se le enviará un contrato de servicio de transporte especial para concluir el aspecto formal y luego tendrá la oportunidad de calificar tanto el servicio como el conductor lo que permitirá transparencia y credibilidad por parte de futuros clientes.

Se debe destacar que una manera en que el cliente llega a la aplicación móvil es por parte de las redes sociales en donde se realizaran campañas de publicidad ofreciendo el servicio como

una oportunidad de compartir gastos entre los clientes y una ventaja competitiva en la calidad de los mismos.

4.4. Plan de mercadeo

El panorama competitivo del sector del transporte especial en la ruta Villavicencio – Bogotá y viceversa no tiene unas cifras exactas, sin embargo, se evidencia una constante necesidad del servicio debido a que muchos usuarios solicitan el mismo por medio de las redes sociales, además según del súper transporte en el año 2019 aproximadamente 2.400 pasajeros se movilizan en un día por la vía Bogotá- Villavicencio (Ministerio de Transporte, 2019).

Adicionalmente a esto se debe mencionar que las cifras mencionadas con anterioridad son registradas según los despachos del terminal de transporte de Villavicencio, sin embargo en el año 2019 no se estaba manejando la modalidad de transporte especial puerta a puerta o conocido comúnmente como wheels en esta carretera principal Bogotá- Villavicencio, por ende muchos usuarios a través de los años que tomaban transporte intermunicipal se cambiaron al famoso wheels por la comodidad y facilidad de tener un transporte en vía nacional sin la necesidad de moverse de sus casas.

En el panorama competitivo podemos encontrar que hay una gran variedad de vehículos de transporte especial que están afiliados a una empresa legalmente constituida los cuales han formado una especie de grupos de whatsapp en donde se comunican entre los mismos para conseguir clientes de cualquiera de las dos ciudades, al punto de convertirlo en un voz a voz, también se encuentran grupos en Facebook de propietarios de vehículos de transporte especial que prestan estos servicios y los promocionan por este medio.

A pesar de lo mencionado con anterioridad se puede evidenciar que ninguna empresa de transporte especial a tomado este servicio como una prioridad y ha permitido que los afiliados realicen esta actividad mediante las redes sociales, esto favorece el lanzamiento de nuestra línea de negocio debido a que seria la primera empresa que se cataloga en prestar este tipo de servicio de transporte entre la vía Villavicencio - Bogotá mediante una aplicación móvil.

El mercado objetivo inicialmente son 120 personas al mes que es aproximadamente el 5% de la población que se transporta diariamente en la vía, posteriormente con una buena promoción de los servicios de transporte en las redes sociales se conseguirá mas clientes logrando llegar hasta por lo menos el 20% de las personas que se transportan entre estas dos ciudades, para lograr llegar a mas clientes se realizara una campaña publicitaria por las principales redes sociales como lo son Instagram y Facebook en donde se envié un mensaje claro del servicio y se consiga crear una identidad y reconocimiento de la entidad .

Para el plan de mercadeo se basara en una frase del autor Kotler, el cual especifica que el plan de mercadeo es “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos” para esto lo primero que se definió en el presente intra emprendimiento fue el mercado objetivo en donde se encuentra la oferta y se identifico que se iniciara en la via Villavicencio-Bogota que son las ciudades en donde se encuentran los clientes potenciales(Suarez, C. S.F).

Posteriormente se realizara un análisis de la situación actual con la matriz DOFA con el fin de establecer los factores externos e internos fundamentales de WHEELS BY. ESCOTURS, adicional a esto se identifica los obstáculos y la oportunidades para tener clara cual es la ventaja competitiva del intraemprendimiento y como se debe actuar antes una dificultad, luego se definió

los objetivos y metas mencionados con anterioridad en donde se debe analizar como cumplir los mismos (Suarez, C. S.F).

El plan de mercadeo tendrá elementos fundamentados como el producto que es un servicio de transporte intangible que ofrece servicios compartidos para los usuarios lo que genera beneficios en ahorrar el gasto del viaje en un servicio Premium legalmente constituido, el segundo elemento es la plaza que se manejara como negocio virtual debido a que se utilizara herramientas tecnológicas como una aplicación móvil, paginas web y todas las redes sociales (Mesquita,R. ,2017).

También se hará uso de promociones en los servicios por usuarios inscritos en la aplicación, es decir usuarios patrocinadores que funcionaria como cuando un cliente refiere dos clientes potenciales , si este principal cliente logra que tomen el servicio, tendrá beneficios de descuentos en su próximo viaje, así se difunde de una manera mas dinámica entre los clientes y se da a conocer el intra emprendimiento WHEELS BY ESCOTURS este paso esta enfocado en la etapa inicial de la planeación de mercadeo.

También , se encuentra el equipo de trabajo que se utilizara para el intra emprendimiento en donde se debe tener claro la motivación del mismo ofreciendo incentivos ante los buenos resultados con políticas de recompensa y reconocimientos, con el fin de establecer un buen equipo de trabajo para fortalecer los servicios ofrecidos a los clientes(Mesquita,R. ,2017).

Por ultimo se debe tener en cuenta un tiempo real para el plan de mercadeo en donde se debe realizar una retroalimentación de los objetivos cumplidos o los que faltan por cumplir, el cumplimiento de las acciones del plan de mercadeo, evaluar las estrategias que están funcionando y las que se deben descartar y el presupuesto.

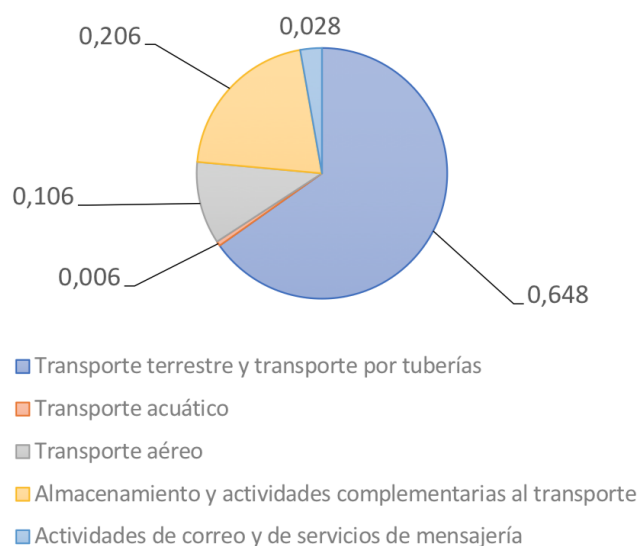
4.4.1. Investigación de mercado

El transporte especial es esencial para el desarrollo económico y social del país debido a que es el único que está reglamentado para transportar estudiantes, empleados o un grupo específico de personas gracias a este medio las personas pueden tener la tranquilidad de que sus hijos llegaran a salvo a su institución educativa y así mismo, los empresarios están seguros de brindarles un buen servicio de traslado a sus empleados, esto estimula la educación y el sector empresarial del país.

El sector del transporte en general después de la pandemia del año 2020 tuvo un crecimiento considerable en el PIB, según el DANE, para el 2021 el PIB de Colombia aumentó 10,7%. El sector transporte aportó el 0,8%, sin embargo se debe tener en cuenta que en este sector se evidencian diferentes modalidades como se muestra en el gráfico de las participaciones de las agrupaciones de las actividades, en donde se encuentran el transporte terrestre, transporte acuático, transporte aéreo, almacenamiento y mensajería (Ministerio de Transporte, 2021).

Figura 5. Participación de las agrupaciones de las actividades del transporte y almacenamiento

Gráfico 2: Participación de las agrupaciones de actividades en el subsector Transporte y Almacenamiento



Fuente: Superintendencia de Transporte con base en los datos de cuentas nacionales del DANE

Fuente: (Ministerio de Transporte, 2021).

El mercado objetivo establecido es de aproximadamente 112 personas al mes iniciando la operación de transporte especial en la vía Villavicencio – Bogotá y Viceversa, sin embargo, a medida del tiempo se realizará inversiones para aumentar el parque automotor y tener mas posibilidades de ampliar el mercado.

El servicio de transporte que se encuentra actualmente para los clientes muchas veces colapsa y no se encuentran cupos con empresas de transporte especial, por lo tanto toca viajar en vehículos particulares con otras personas (Santiago Pérez, 2022, Comunicación Personal), según lo mencionado con anterioridad con la investigación de primaria del mercado , se logra evidenciar que hay un mercado objetivo activo en este momento en la carretera nacional y que hay una necesidad de los clientes por conseguir servicios de transporte especial.

El mercado objetivo ha tenido un crecimiento constante en la ciudad de Villavicencio debido al voz a voz y los beneficios que tiene este tipo de servicio de transporte especial, así que

las necesidades de la mayoría de los clientes que tomaban el terminal de transporte han ido cambiando hacia un servicio mas personalizado como lo es el transporte especial.

Según las diferentes entrevistas realizadas en nuestra investigación primaria se pudo evidenciar que, así como Santiago Pérez, otros clientes también han tomado estos servicios con diferentes empresas de transporte especial, sin embargo, estos son ofrecidos por los afiliados a las organizaciones mas no por la misma empresa de transporte, lo que beneficia la entrada de la empresa de transporte Escoturs SAS debido a que no hay como tal una empresa posicionada en el mercado en estos momentos.

4.4.2. Barreras de entrada

En cuanto a las barreras de entrada se puede determinar que la principal es cambiar la mentalidad de los clientes potenciales de estar llamando o pidiendo recomendaciones por voz a voz en vez de simplemente descargar una aplicación y solicitar el servicio por medio de la misma, es decir el choque cultural por la falta de confianza de los clientes potenciales al tener que utilizar una herramienta tecnológica como la aplicación.

También se encuentra la barrera de entrada del personal tradicional de la organización , ya que WHEELS BY ESCOTURS será un intraemprendimiento y los trabajadores están acostumbrados a realizar la operación de una manera mas tradicional puede causar miedo tener que utilizar herramientas tecnológicas como el software para confirmar los servicios de transporte.

Otra barrera de entrada es el poco conocimiento que tiene el personal tradicional en desarrollo de software o marketing, debido a que usualmente se conseguían clientes sin necesidad de estas herramientas lo que ocasionara disgusto por el cambio de procedimientos.

Además como barreras generales pueden encontrarse los altos costos del combustible, los costos de inicio, marketing y desarrollo del software, debido a que es una línea de negocio nueva para la organización se aumentarían los costos de la misma y se debería aumentar el personal para esta área, lo cual generara incertidumbre de las demás áreas o del personal.

4.4.3. Amenazas y oportunidades

Una de las amenazas que podría se podría enfrentar la organización es el cambio de mentalidad de los trabajadores mas antiguos debido a que estos no utilizan herramientas tecnológicas y el cambio a una empresa mas innovadora mediante una nueva línea de negocio puede causar confusiones en los mismos.

También como amenaza se puede evidenciar la filtración de datos de la aplicación móvil o suplantación de red que pueda causar daños evidentes en los servicios de transporte, asi mismo se se encuentra las amenazas de riesgos climáticos que se pueden presentar durante el servicio de transporte como derrumbes, tempestades, incendios, terremotos, entre otros.

Otra situación de amenaza puede ser los cambios en las regulaciones que impidan la prestación de servicios de transporte en carreteras nacionales, también de manera general se encuentra la posibilidad de un cambio en la economía del país lo que afectaría considera mente los precios de los mantenimientos de los vehículos.

Por otro lado en cuanto a las oportunidades se debe mencionar que poder integrar a la app un chat interno para mejorar la experiencia del cliente en donde los clientes puedan ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente inmediatamente, esto generaría una mejora en el servicio al cliente a través de la aplicación; También una oportunidad es avanzar con las innovaciones de la tecnología en un intraemprendimiento de una organización tradicional, esto generara una ventaja competitiva inigualable frente los competidores .

También una oportunidad de formar los empleados nuevos del área del intraemprendimiento con el fin de general una comunidad de personal capacitado en el uso de aplicaciones móviles para crear un nuevo canal de clientes potenciales, asi mismo la oportunidad de obtener datos de nuestros clientes de manera mas eficaz, mejora el tiempo de procedimientos internos de la organización como por ejemplo la realización de los contratos, además esto generara una base de datos el cual ayudara a generar estrategias para aumentar las compra en la app.

Por ultimo, la oportunidad que se aumenta el engagement con la marca debido a que es una comunicación directa y en un entorno controlado sin competencia,, por ultimo la fidelización de los usuarios mediante promociones exclusivas y valoraciones de los servicios mediante la aplicación, por ultimo es la optimización de los procesos por la información que nos regala la aplicación de forma inmediata a la organización.

4.4.4. Competidores claves

En cuanto a los competidores claves se encuentran empresas que ofrecen este servicio como Latinoamericana de transporte ejecutivo SAS que ofrece transporte puerta a puerta

Villavicencio Bogotá en camionetas con atención integral y personalizada (Latinoamericana de Transporte Ejecutivo S.A.S, 2022), estos tienen un servicio personalizado es decir los clientes no comparten ningún vehículo y los promocionan por redes sociales, sin embargo no tienen ninguna aplicación o fuente directa donde el cliente pueda reservar con facilidad, pues la página web solo brinda la información al cliente.

La empresa mencionada con anterioridad presenta unas debilidades en productos y precio debido a que solo ofrece el servicio de transporte especial individualizado, el cual tiene un precio mayor y también esta empresa no tiene mayor reputación en el departamento del meta así que muchos clientes dudan de su experiencia contratando conductores capacitados para vías nacionales.

Por otro lado se encuentra la empresa Fast Travel el cual ofrece servicios de transporte compartido puerta a puerta, encomiendas, puerta a puerta exclusivo y expresos a nivel nacional, Esta empresa ofrece los dos servicios con los cuales la organización Escoturs SAS va empezar sin embargo no es tan reconocida a nivel regional y tampoco maneja una aplicación directo o una página web en donde se puedan realizar reservas de los servicio (Fast Travel, s.f.).

Para el competidor numero dos podemos determinar que a pesar que ofrece muchos servicios adicionales no representa mayor reputación en la ciudad de Bogotá y en la ciudad de Villavicencio, lo que dificulta la posibilidad de tener clientes potenciales, adicional a esto no tiene claro los métodos de venta ni los créditos que le ofrecen al cliente.

La mayor competencia de la empresa de transporte especial y escolar Escoturs SAS, son los grupos que se han conformado de afiliados de diferentes empresas de transporte especial que promocionan sus servicios a través de las plataformas digitales como Facebook y whatsapp, como la pagina de Facebook denominada Wheels Villavicencio- Bogotá.

Para el ultimo competidor se puede mencionar que representa la mayoría de los servicios de transporte especial que se presentan hoy en día, sin embargo, tiene unas debilidades debido a su informalidad en donde muchos clientes dudan de su fiabilidad y estabilidad, adicional a esto tienen una gran variación de precios dependiendo de quien ofrezca el servicio y por ultimo no tiene claro un método de venta.

Tabla 3. Plan de recopilación de datos del competidor 1 Latinoamericana de transporte ejecutivo SAS

Precio:	270.000
Beneficios y características:	Transporte especial privado para un solo cliente
Tamaño / Utilidad:	
Estrategia de mercado:	Redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Plan de recopilación de datos del competidor 2 Fast Travel

Precio:	Entre 80.000 a 250.000
Beneficios y características:	Transporte especial privado y compartido
Tamaño / Utilidad:	
Estrategia de mercado:	Redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Plan de recopilación de datos del competidor 3 Wheels Facebook

Precio:	Entre 75.000 a 250.000
Beneficios y características:	Transporte especial o particular privado y compartido
Tamaño / Utilidad:	
Estrategia de mercado:	Redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Con los principales datos de los competidores, realice el análisis competitivo para comparar su emprendimiento con el de ellos (ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis competitivo

FACTOR	Emprendimiento	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Importancia del Cliente
Productos	F	D	F	F	1
Precio	F	D	F	D	1
Calidad	F	F	F	D	1
Selección	F	F	F	F	3
Servicio	F	F	F	F	1
Fiabilidad	F	F	D	D	1
Estabilidad	F	F	D	D	3
Experticia	F	D	D	F	1
Reputación	F	D	D	F	1
Localización	D	F	F	F	1
Apariencia	F	F	F	F	1
Métodos de venta	F	D	D	D	2
Políticas de crédito	D	D	D	D	4
Publicidad	D	F	F	F	3
Imagen	F	F	F	F	2

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Precios

Los precios se plantean realizando una investigación primaria de mercado con los posibles competidores de la industria en donde se realizó un promedio de precios evaluando que la es una nueva línea de negocio para la organización y destacando el reconocimiento que tiene la organización Escoturs SAS en la calidad y el servicio.

La estrategia de precio que se escogió fue basado en valor debido a la experiencia de 22 años en la industria del transporte especial y el reconocimiento a nivel departamental como una de las mejores empresas llaneras, lo que refleja seguridad para los potenciales clientes,

adicionalmente a esto se puede decir que el precio si tiene un factor decisivo debido a la crisis económica que se esta presentando en el país, sin embargo se encuentran muchos clientes potenciales que prefieren calidad por encima del precio por la seguridad de viajar tranquilo en carretera nacional.

La empresa manejara unas políticas de servicio al cliente como la amabilidad, calidad y calidez que irán conectadas netamente con el servicio de transporte especial prestado en la vía Villavicencio Bogotá y viceversa, en donde el cliente podrá tener acceso a los servicios mediante una aplicación con diferentes métodos de pago con el fin de facilitar la compra de los mismos, adicionalmente a esto se implementaran acciones de seguimiento al servicio con la aplicación para cualquier eventualidad, también podrá evaluar el estado del vehículo y al conductor con comentarios en la aplicación para así tener una mejora continua en la organización.

Tabla 7. Estrategia de precios

Nombre del emprendimiento Wheels By Escoturs SAS		
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará?		
Basado en Valor		
Costo Plus	Basado en Valor	Otro:
<i>Los costos de fabricar / obtener su producto o brindar su servicio, más lo suficiente para obtener ganancias</i>	<i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i>	
Proporcione una explicación de la selección de su modelo de precios.		
El precio de la nueva línea de negocio será basado en el valor de la marca debido a que es el consecutivo de una de las mejores empresas de transporte especial en el departamento del Meta con gran reconocimiento por los llaneros como lo es ESCOTURS SAS, esta ventaja no la tiene ningún competidor en la actualidad, ya que la mayoría de empresas que realizan estos servicios son de otras ciudades o son organizaciones nuevas en la industria, adicionalmente a esto la empresa tiene una experiencia de 22 años en el transporte especial por tal razón los clientes reconocen la calidad de los servicios y la exigencia con las normas de seguridad vial.		

Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Canales de distribución

En cuanto a los canales de distribución se puede mencionar que el principal y como valor agregado será el comercio electrónico, ya que la organización implementara una aplicación móvil en donde las personas podrán acceder a los servicios de transporte especial de una manera mas rápida y al alcance de sus manos, también se debe mencionar que los competidores actuales no tiene comercio electrónico mediante una aplicación móvil sin embargo la experiencia en gestiones de comercio electrónico y la capacidad del personal debe ser apoyado con capacitaciones constantes para lograr un buen canal de distribución , por otro lado se encuentran las ventas directas por medio de la pagina web en donde se menciona la rapidez para conseguir los servicios de transporte desde cualquier lugar del país. Los bajos costos de mantenimiento de la pagina web y que la mayoría de los competidores no tienen habilitadas las ventas en línea.

Dentro de los canales de distribución podemos encontrar canales de comunicación online como redes sociales, mensajes masivos a bases de datos, pagina web y marketing de contenidos, para empezar en las redes sociales se realizara una campaña publicitaria en donde se genere valor a los usuarios y les atraigan los contenidos, segundo los mensajes masivos con la base de datos son un canal de comunicación directa a los consumidores que usualmente van a ser personas que ya han tomado los servicios, también la pagina web es uno de los canales online mas atractivo para los clientes debido a que en el encontraran el catalogo de servicios y podrán realizar compras en el mismo, por ultimo se encuentra el marketing de contenidos especializado en atraer clientes potenciales de forma natural con excelente contenido que se reparte en distintos canales y medios digitales.

Tabla 8. Evaluación de los canales de distribución

	Canal de distribución 1 Aplicación móvil	Canal de distribución 2 Pagina WEB	Canal de distribución 3. Redes sociales
Facilidad de entrada	1	1	1
Proximidad geográfica	1	1	1
Costos	1	1	3
Posición de los competidores	2	2	2
Experiencia en gestión	4	3	2
Capacidades del personal	3	3	3
Necesidades de mercado	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

4.5. Red de contactos

La empresa de transporte escolar y especial Escoturs SAS lleva 22 años en la industria del transporte en donde ha generado aliados estratégicos como otras empresas de transporte especial tanto en Bogotá como en Villavicencio como la empresa de transporte especial Seturcol ubicada en la ciudad de Bogotá, también las empresas de transporte especial Pubadi y Morichal, los cuales son fundamentales a la hora de un incremento de clientes en temporada alta donde se pueden evidenciar viajes constantes y pueden ser un apoyo fundamental.

También se encuentran los clientes empresariales actuales de la empresa como es Ecopetrol, donde transportan a la mayoría de los ingenieros del departamento del Meta, por ende, son clientes potenciales que tendría la organización, adicional a esto se va desarrollar una estrategia

de comercio electrónico en donde las redes sociales forman parte fundamental de la publicidad para que llegue al cliente directo.

Referencias bibliográficas

Escoturs S.A.S. (2016). *Manual del Sistema Integrado de Gestión en Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo y Medio Ambiente*. Escoturs S.A.S.

Alcaldía de Villavicencio. (s.f). *Mi municipio: Fiestas y celebraciones*. Obtenido de <http://www.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Fiestas-y-Celebraciones.aspx>

Asociación Colombiana de l Transporte Terrestre Automotor Especial (Acoltés). (s.f). *Definición Transporte Especial*. Obtenido de <http://www.acoltes.org/definicin-transporte-especial>

Asociación Colombiana de l Transporte Terrestre Automotor Especial (Acoltés). (s.f). *Normas de Transporte Especial*. Obtenido de <http://www.acoltes.org/normas-transporte-especial>

Asociación Colombiana del Transporte Terrestre Automotor Especial (Acoltés). (s.f). *Histgoria jurídica*. Obtenido de [http://www.acoltes.org/historia-jurδικa](http://www.acoltes.org/historia-jurдика)

Asociación Nacional de Industriales (ANDI). (2017). *Sector transporte terrestre de pasajeros en Colombia*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Uploads/SECTOR%20TRANSPORTE%20TERRESTRE%20DE%20PASAJEROS%20POR%20CARRETERA%20EN%20COLOMBIA%20VF.pdf>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2a ed. McGrawHill.

Congreso de la República de Colombia. (28 de diciembre de 1990). Ley 50 de 1990. *Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan*. Diario Oficial No. 39.618. Obtenido de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0050_90.pdf

Congreso de la República de Colombia. (30 de diciembre de 1993). Ley 105 de 1993. *"Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones."*. Diario Oficial No. 41.158. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html

Congreso de la República de Colombia. (20 de diciembre de 1996). Ley 336 de 1996. *Estatuto general del transporte*. Diario Oficial No. 42.948,. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html

Congreso de la República de Colombia. (18 de agosto de 1999). Ley 527 de 1999. *Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 43.673. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html

Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 2002). Ley 769 de 2002. *Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones*. Diario

- Oficial No.44.893. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557>
- Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Diario Oficial No. 47.194. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Congreso de la República de Colombia. (10 de junio de 2011). Ley 1448 de 2011. *Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No.48096. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43043>
- Congreso de la República de Colombia. (12 de octubre de 2011). Ley 1480 de 2011. *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 48.220. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306#:~:text=Esta%20ley%20tiene%20como%20objetivos,para%20su%20salud%20y%20seguridad.>
- Cooper, R. G. (1983). A process model for industrial new product development. *IEEE Transactions on Engineering*, EM-30(1), 2-11. Obtenido de <https://doi.org/10.1109/TEM.1983.6448637>
- Diario El Portafolio. (28 de agosto de 2020). El transporte especial, con dudas frente a la reapertura. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-transporte-especial-con-dudas-frente-a-la-reapertura-544094>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, C. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3a ed.). McGrawHill.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica.

- GESTOR. (2021). Software contable Gestor. Universidad del Rosario
- Fast Travel. (s.f.). *Información general de la empresa*. Obtenido de <https://ftravel.com.co>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 1-12. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Figueras Dolz, F. (2002). *Marketing Estratégico Integral*. Editorial AC.
- González, B., & Atencio, E. (2010). Estrategias de servicio: elementos para el éxito empresarial. *Multiciencias*, 10(2), 139-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90415607005.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec). (2007). NTS:AV009. *Calidad en la prestación del servicio de transporte turístico terrestre automotor. Requisitos normativos*. Icontec, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Consejo Profesional de Agentes de viajes y turismo. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=52e4c813-926d-42e7-ae90-762e61679b51>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec). (2015). *NTC-ISO 14001:2015: Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso* (2a ed.). Icontec.
- Jericó, & Pilar. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Prentice Hall.
- Kennedy, W. (2006). *So What? who Cares? why You?* Ottawa, Canadá: Wendykennedy.
- Kotler, A. (2003). *Fundamentos del Marketing* (6a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, A. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación.

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Gertner, D., & Irving Rein, H. (2006). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Pearson.
- Latinoamericana de Transporte Ejecutivo S.A.S. (de 2022). *Transporte puerta a puerta Villavicencio* . Obtenido de <https://lantransporte.com.co/transporte-puerta-a-puerta-villavicencio-bogota/>
- Madie, D. (2019). Growth Wheel Tool Kit. Copenhagen.
- Martinez Salgado, H. (2018). El desafío del sector transporte en el contexto del cumplimiento de las contribuciones determinadas a nivel nacional de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44344/1/S1800399_es.pdf
- Miller, K. (1994). *Organizational Communications: Approaches and Processes* (6a ed.). Cengage.
- Ministerio de Transporte (. (s.f). *Glosario. Vehículo de servicio particular*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/glosario/genPag=13>
- Ministerio de Transporte. (18 de septiembre de 2019). *Más de 2.400 pasajeros se movilizaron hoy por la vía Bogotá-Villavicencio luego de su reapertura*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/7757/mas-de-2400-pasajeros-se-movilizaron-hoy-por-la-via-bogota-villavicencio-luego-de-su-reapertura/>
- Ministerio de Transporte. (2019). *Transporte en cifras - Estadística 2019*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/>

Ministerio de Transporte. (2020). Transporte en cifras Estadísticas 2020. Obtenido de <https://plc.mintransporte.gov.co/Portals/0/Documentos/Transporte%20en%20Cifras%202021%20Version%2030%20Dic.pdf?ver=2021-12-30-175937-487>.

Ministerio de Transporte. (2021). Informe macro: *Aporte del sector transporte en la reactivación económica*. Obtenido de https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Agosto/Comunicaciones_18/INFO-RME-MACRO-DEPURADO.pdf

Ministerio de Transporte. (2022). ¿Quiénes somos? https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes_somos/.

Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2018). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. Sage.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Frascati Manual 2015*. OCDE.

Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República de Colombia. (27 de marzo de 1971). Decreto 410 de 1971. *Por el cual se expide el Código de Comercio*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Presidencia de la República de Colombia. (5 de febrero de 2001). Decreto 171 de 2001. *por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera*. Diario Oficial No. 44.318. Obtenido de [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1038556#:~:text=\(febrero%2005\)-](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1038556#:~:text=(febrero%2005)-)

,por%20el%20cual%20se%20reglamenta%20el%20Servicio%20P%20C3%20BAblico%20de,
Automotor%20de%20Pasajeros%20por%20Carretera.

Presidencia de la República de Colombia. (5 de febrero de 2001). Decreto 174 de 2001. *Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial*. Diario Oficial No 44.318. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0174_2001.htm

Presidencia de la República de Colombia. (17 de enero de 2011). Decreto 87 de 2011. *Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte, y se determinan las funciones de sus dependencias*. Diario Oficial No. 47.955. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0087_2011.html

Presidencia de la República de Colombia. (25 de febrero de 2015). Decreto 348 de 2015. *Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 49.436. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0348_2015.htm

Mesquita,R. (2017). plan de marketing para tu empresa: modelo basico. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing-para-negocios/>.

Sánchez Morán, D. (2014). Estrategia de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. el caso del sector farmacéutico. *[Trabajo de grado, Universidad de León]. Repositorio*. Obtenido de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3712/71422490S_GADE_julio14.pdf?sequence=1.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *¿Qué se puede registrar como una marca?* Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/78>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Pasos para solicitar el registro de una marca*.

Obtenido de <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Suarez, C. (S,F). Que es un plan de mercadeo y como se elabora. Obtenido de

<https://www.revistapym.com.co/articulos/opinion/232/catherine-suarez/48551/que-es-un-plan-de-mercadeo-y-como-se-elabora>

Tushman, M., & Nadler, D. (1983). Organización para la innovación. *California, Management*

Review, 28(3), 74-92.

Anexos

Insertar aquellos que se consideren verdaderamente necesarios para soportar lo indicado en el plan de negocio. Pueden hacer parte de esta sección, entre otros, los siguientes:

- Folletos y material publicitario.
- Estudios de la industria o el sector.
- Estudios de investigación de mercado.
- Planos y dibujos pertinentes.
- Mapas o fotos de ubicación.
- Lista detallada de equipos.
- Copias de arrendamientos y contratos.
- Cartas de intención de compra de futuros clientes.

- Cualquier otro material necesario para respaldar los supuestos del plan.
- Lista de activos disponibles que pueden ser usados como garantía en caso de un préstamo.

Yoritza Lorely Medina