

**EMPRESA DE SERVICIOS
TRANSPORTES MARKAR LTDA**



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÀ D.C.,
2010**

**EMPRESA DE SERVICIOS
TRANSPORTES MARKAR LTDA**

**MARIA TERESA ALDANA
MARIA ALEXANDRA ÁLVAREZ
MARIA RUBIELA TRIANA**

UNIVERSIDAD

Tesis de grado: Creación de Empresa

EAN

Asesor:

Susana Avendaño

Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD - EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÀ D.C.,
2010**

Dedicamos este logro, a Dios por nuestras vidas, a nuestros compañeros y docentes, por su acompañamiento, y tolerancia.

A mi madre Stellita, con todo mi amor y gratitud, a mis hijos, y Esposo.

A Gabrica S.A , por su apoyo.

Rubiela Triana.

A mi hijo por su apoyo

María Teresa Aldana.

A mi hijo, por que este proceso es un ejemplo para él.

María Alexandra Álvarez

Tabla de Contenido Plan de Negocio

1. INTRODUCCIÓN	7
2. RESUMEN EJECUTIVO	9
2.1 Concepto del Negocio.....	9
2.2 Mercado Potencial	9
2.3 Estimación del Mercado Objetivo	11
2.4 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	12
2.5 Resumen de las Inversiones Requeridas	13
2.6. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	13
2.7 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo General.....	15
3.2. Objetivos Específicos.....	15
4. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	17
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	19
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	24
6.1 Aspectos Geográficos:.....	24
6.2 Aspectos Demográficos:.....	25
6.3 Tendencias de Consumo y Socio-culturales.....	28
6.4 Factores Económicos	29
6.5 Factores Tecnológicos.....	30
6.6 Factores Políticos y legales	32
6.7 Factores ecológicos y ambientales.....	32
7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	34
8. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	40
8.1 Análisis del Instrumento.....	40
9. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	55

9.1 Concepto del Negocio - Empresa	55
9.1.1 Reseña de Creación.....	55
9.1.2 Tamaño de la empresa	55
9.1.3 Visión	55
9.1.4 Misión.....	56
9.1.5 Valores.....	56
10.1 MODELO DE NEGOCIO	57
10.2 Modelo de Operación.....	58
10.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	59
10.4 ESTRATEGIAS DE PRECIO	62
10.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	63
10.5.1 Relaciones Públicas.....	63
10.5.2 Medios Masivos.....	64
10.5.3 Plan Operativo	71
11. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	79
11.1 Operación	79
11.2 Descripción del Proceso de Servicio (Diagrama).....	80
Flujo del Servicio Transportes MARKAR Ltda.	80
11.3 Necesidades y Requerimientos	81
12. PLAN DE COMPRAS	82
12.1 Costos de Producción.....	84
12.2 Infraestructura.....	87
13. ORGANIZACIÓN.....	88
13.1 Estrategia Organizacional.....	88
13.2 Análisis DOFA	91
13.3 Estructura Organizacional Transportes Markar Ltda.	92
13.4 Funciones Organizacionales.....	93
14. ASPECTOS LEGALES.....	95
14.1 Constitución de la Empresa	95

15. COSTOS ADMINISTRATIVOS	97
15.1 Gastos de Personal	97
15.2 Gastos Puesta en Marcha	98
15.3 Gastos Anuales de Administración	98
16. FINANZAS.....	100
16.1 Tabla de Ingresos	100
16.2 Fuentes de Financiación.....	101
16.3 Tabla de Egresos.....	102
16.4 Presupuesto de Inversión – Balance Inicial	104
16.5 Indicadores Financieros.....	106
16.5.1 Punto de Equilibrio.....	106
16.5.2 Indicadores de Rentabilidad.....	107
16.5.3 Indicadores de Endeudamiento.....	108
16.5.4 Valor Presente Neto.....	109
16.5.5 Tasa Interna de Retorno	111
17. Informes Financieros Globales.....	112
17.1 Flujo de Efectivo	112
17.2 Balance General	113
17.3 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	114
18. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL.....	117
ANEXO 1 - CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	118
ANEXO 2 - ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	120
18. BIBLIOGRAFÍA.....	131

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la gran mayoría de las empresas a nivel mundial buscan ser eficientes y eficaces en la utilización de recursos para el desarrollo de sus actividades; es por este motivo que las compañías a nivel mundial han implementado esquemas de alternativas para cubrir aquellas actividades que no son propias de su naturaleza. La tercerización es una alternativa de negocio basado en un modelo estratégico, donde se permite que otra compañía ajena a su actividad administre todas aquellas actividades que no son misionales pero son de apoyo fundamental para la ejecución de labores en la empresa.

Básicamente las empresas tercerizan algunos procesos de sus negocios porque:

- Requieren lograr una mayor competitividad y concentrarse en lo que verdaderamente saben hacer
- Generar una reducción de costos significativa para la compañía
- Tener alternativas para implementar recursos u actividades que otras compañías han desarrollado y actualmente son especialistas en su proceso
- Adicionalmente buscan reducir riesgos tanto financieros como operativos en sus actividades
- Evitar la inversión de capital que no genere aporte a su actividad principal
- Evitar la adquisición de pasivos y/o activos que en el corto plazo deben ser depreciados por su utilización y generen altos costos financieros

Dentro de este escenario, el planteamiento del negocio de la comercialización de un servicio de transporte suple estas necesidades de las empresas modernas y adicionalmente pretende entregar como valor agregado una atención personalizada, cercana y segura a sus pasajeros.

Partiendo del anterior punto de vista, nuestro equipo de trabajo empezó a indagar en el tema logrando concebir un proyecto de negocio atractivo como inversionistas e indagando en las necesidades del cliente y usuarios.

La idea de negocio que se presenta a continuación parte de una evaluación financiera y del mercado, donde lo principal era crear una opción novedosa para el mercado y altamente competitiva.

El negocio del transporte tal y como lo documentamos, es un negocio que tiene un alto potencial de desarrollo, donde las ventajas son altas para generar una alta rentabilidad en la inversión y en el largo plazo.

Actualmente, se está trabajando en la constitución legal de la empresa y en la búsqueda de clientes claves para el inicio del negocio.

A continuación presentamos toda la evolución de nuestro plan de negocio para su desarrollo en el corto y mediano plazo.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo constituye la elaboración de un Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte para empresarios y altos ejecutivos de grandes empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Este servicio será basado en el ofrecimiento de un transporte seguro, confortable, elegante y oportuno; aspectos definidos, en una investigación previa de mercados con la cual se determinó la viabilidad del proyecto de empresa.

2.1 Concepto del Negocio

Comercializar servicios de transporte para empresarios y altos ejecutivos de grandes empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores; con el fin de brindarles un transporte confortable, seguro, oportuno y de forma directa, en vehículos privados y con la prestación del servicio de conducción.

La finalidad será satisfacer las necesidades de los clientes directos y/o empresas contratantes en cuanto al ofrecimiento de mejores precios, calidad, servicio oportuno y rápido y servicio 24 horas – siete (7) días a la semana.

2.2 Mercado Potencial

El mercado potencial se analizó bajo el marco de referencia de la base de datos 2008 de la Cámara de Comercio de Bogotá, realizando la siguiente segmentación:

- Empresas Grandes – Clasificación Cámara de Comercio

- Empresas ubicadas en Bogotá y en la Sabana de Bogotá
- Exclusión de sucursales

Bajo estos parámetros el mercado potencial para este negocio es:

- Total de empresas: 1.955
- Aproximado No. Personas empleadas: 550.000 personas
- Aproximado Personal Ejecutivo mercado potencial: 12.000 personas

Por Tipo de Sociedad:

TIPO SOCIEDAD	
Sociedad Anonima	1406
Sociedad Limitada	330
Sociedad Extranjera	129
Sociedad en Comandita Sim	42
Sociedad en Comandita Por	42
Empresa Unipersonal	5
Sociedad Colectiva	1
Total	1955

Por Municipio:

MUNICIPIO	
BOGOTA D.C.	1867
CAJICA	13
CHIA	13
COTA	27
LA CALERA	4
MOSQUERA	2
SOACHA	17
SOPO	3
TENJO	5
TOCANCIPA	4
Total	1955

Por Localidad:

LOCALIDAD	
Antonio Narino	5
Barrios Unidos	51
Bosa	5
Candelaria	8
Chapinero	723
Ciudad Bolivar	21
Engativa	59
Fontibon	216
Kennedy	47
Los Martires	34
Puente Aranda	168
Rafael Uribe	4
Santa Fe	151
Suba	79
Teusaquillo	60
Tunjuelito	5
Usaquen	231
Sabana de Bogotá	88
Total	1,955

2.3 Estimación del Mercado Objetivo

Para el desarrollo del presente Plan de Negocios, se ha estimado un desarrollo del servicio en tres etapas:

- **Primer año:**

Partiendo de la base del mercado potencial anterior se definirá trabajar en primera instancia, con el 1% de la base total del mercado es decir con aproximadamente 20 compañías registradas.

En primer lugar se abarcaran aquellas empresas que registren ser multinacionales, donde sabemos que el potencial de ejecutivos es más alto y sus necesidades de transporte pueden ser cubiertas por nuestra empresa.

Dentro del perfil de estas compañías se priorizarán por su sector o actividad:

- Petroleras
- Laboratorios Farmacéuticos
- Comunicaciones

- **Segundo año**

En el segundo año de operación del negocio, la meta es incrementar en 2 puntos la penetración del mercado, es decir que abordaríamos un 3% del mercado potencial a razón de unas 60 empresas aproximadamente.

- **Tercer año**

Para este último año, la empresa deberá estar en capacidad de ofrecer sus servicios a por lo menos el 4% del mercado potencial, es decir a casi 100 empresas, contemplando las trabajadas durante los dos años anteriores.

2.4 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Para el desarrollo del anterior concepto de negocio, nuestro equipo de trabajo constituirá una empresa que enmarque la legalidad y prestación del servicio para el mercado objetivo. Esta empresa será denominada TRANSPORTES MARKAR LTDA, la cual tendrá definida para su operación las siguientes ventajas competitivas y propuesta de valor para el mercado.

TRANSPORTES MARKAR LTDA se destacará en el mercado por la calidad en el servicio, precio, oportunidad, confortabilidad, excelente logística y servicio y por la búsqueda de entrega de soluciones a favor de nuestros clientes para su movilización en transporte privado dentro de la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

Seremos una empresa de servicio de transporte privado que actuará directamente con los requerimientos de su empresa, sin intermediarios comerciales, generando así un menor costo y mayor seguridad en la prestación del servicio.

2.5 Resumen de las Inversiones Requeridas

En cuanto a las inversiones requeridas se estima una inversión de \$172.190.000 millones que corresponden al valor de los vehículos y elementos necesarios para el comienzo de la operación del negocio; sin embargo, el 10% de este valor será aportado directamente por las socias quedando un 90% para ser manejado por financiación.

2.6. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Bajo un escenario probable de desarrollo del plan de negocio se plantea:

Cantidad de horas de servicio al año: 11.200

Precio promedio de la hora de servicio: \$30.000

Ingresos aproximados al año: \$336 millones

2.7 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

El negocio tanto a nivel financiero como operativo es viable, lo demuestra el estudio de mercado y la evaluación financiera del negocio. Analizados los indicadores financieros y la probabilidad de aceptación del negocio, se percibe que la viabilidad del actual plan de negocio es adecuada y los riesgos se disminuyen en la medida que financieramente es atractivo.

Los indicadores financieros evaluados permiten dar una rentabilidad operacional del 29%, rentabilidad que contempla previamente manejo de provisiones futuras para el manejo adecuado en la operación del negocio tal y como es el modelo.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que actualmente los mercados financieros están fluctuando de tal manera que no son atractivas las tasas de captación, el retorno de la inversión y el crecimiento de los aportes iniciales del negocio generan un mayor y mejor impacto al momento de tomar la decisión de invertir en el negocio y no en una inversión financiera tradicional y de largo plazo.

El análisis del mercado también demuestra el interés de tener un negocio de la forma en que se plantea el funcionamiento del actual plan de negocio, el 80% de la muestra de la población o del mercado objetivo tiene un interés puntual en la búsqueda, desarrollo u obtención del servicio de transporte para ejecutivos. Esta aproximación del mercado sostiene la hipótesis que el mercado es viable y puede desarrollar grandes ventajas competitivas nivel comercial y operacional.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de negocios que se ajuste a las necesidades del mercado, para ofrecer un portafolio de servicios en transporte de ejecutivos generando un valor agregado para las compañías y sus pasajeros.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad de la creación de la empresa.
- Generar en el corto plazo una microempresa que dentro del mercado actual sea sostenible y rentable
- Generar una rentabilidad superior al 20% anual
- Satisfacer las necesidades específicas del mercado (clientes potenciales).
- Ofrecer y garantizar un servicio de transporte eficiente, seguro, cómodo, elegante y confortable para todos sus clientes.
- Establecer los valores agregados que el mercado potencial de transporte de ejecutivos requiere para su atención
- Usar alternativas modernas para la promoción y distribución del servicio en el mercado objetivo
- Contar con recursos que cumplan con las características específicas del servicio y cumplan y excedan las diferentes expectativas de los clientes
- Presentar elementos diferenciadores para hacer barreras de entrada frente a los competidores potenciales.

- Establecer precios atractivos para el cliente y competitivos frente a las alternativas de la competencia.
- Proporcionar una experiencia de servicio que motive en el corto plazo la recompra de los usuarios.
- En el largo plazo proporcionarle a la empresa todos los parámetros adecuados basados en procesos para la adecuación de estándares de calidad que la conviertan en una empresa de negocio competitiva, ordenada y basada en sistemas de calidad orientados hacia el cliente
- En el largo plazo, ser una de las empresas generadoras de empleo preferiblemente para poblaciones vulnerables de la nación.



4. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

El mercado del sector transporte en Colombia, es un mercado diverso en cuanto a las opciones de negocio que puede presentar y las diferentes necesidades del mercado.

Actualmente, el transporte se puede dividir en dos grandes grupos, el primero en transporte público y el segundo en transporte de uso privado. En ambos casos, el sector viene creciendo tanto en la adquisición de bienes para la operación como en los ingresos percibidos por el sector.

Para el caso del actual plan de negocio, se plantea la necesidad de evaluar el comportamiento global del sector y los beneficios que hoy trae a la economía.

La necesidad de transporte y de movilidad, se ha convertido en una necesidad que si bien no es vital en la sociedad colombiana es básica para algunos de ellos. Para el caso puntual de nuestros empresarios y ejecutivos es un tema de alta complejidad debido al perfil que manejan, el tiempo y las características de su trabajo.

Bajo estas premisas, nuestro plan de negocio está diseñado con el fin de ofrecer una solución que en primera instancia brinde seguridad y agilidad en la movilización de pasajeros y en segundo lugar piense en el ahorro y disminución de costos de las empresas modernas.

Nuestra solución de servicio de transporte es una realidad para los empresarios en Colombia y nuestro único objetivo es canalizar esfuerzos para brindar una oportunidad de negocio segura, confiable y comfortable.

Finalmente, serán varios los beneficiarios de este plan de negocio, en primer lugar nuestro grupo de socios creadores por el emprendimiento de la idea de negocio, en segundo lugar nuestros futuros clientes por crear una opción diferente de servicio y por tener la importancia de cumplir las expectativas y necesidades del mercado objetivo y en tercer lugar la comunidad en general por crear opciones de empresa que tengan como principio un enfoque socialmente responsable en cuanto a calidad de vida, generación de empleo, entre otras.



5. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector transporte en Colombia ha venido evolucionando en cuanto a la modernización de instrumentos y recursos para la utilización de este medio. En Colombia tanto el tema de legislación como de seguridad, son temas de vital importancia al abordar este sector.

En la Figura 1 y la Figura 2, mostramos un breve resumen del comportamiento del Sector desde el año 2000 y su contribución al PIB del país Vs. la inflación.

Indicadores Económicos del Sector

Año	PIB TOTAL			PIB TRANSPORTE	PIB TRANSPORTE / PIB TOTAL (%)	INFLACION
	Mill \$ Corrientes	Mill \$ Constantes 2000	Crecimiento	Mill \$ Constantes 2000		
2000	196.373.851	196.373.851	-	8.089.993	4,12	8,75
2001	213.582.653	200.657.109	2,18	8.199.883	4,09	7,65
2002	232.933.484	205.591.281	2,46	8.369.688	4,07	6,99
2003	263.887.767	215.073.655	4,61	8.818.308	4,10	6,49
2004	299.066.590	225.104.157	4,66	9.316.547	4,14	5,50
2005	335.546.939	237.982.297	5,72	9.945.761	4,18	4,85
2006	377.985.401	254.552.919	6,96	10.512.904	4,13	4,48
2007	420.708.934	275.390.831	8,19	11.232.722	4,08	5,69

Figura 1
Sector Transporte PIB Vs Inflación
Fuente DANE

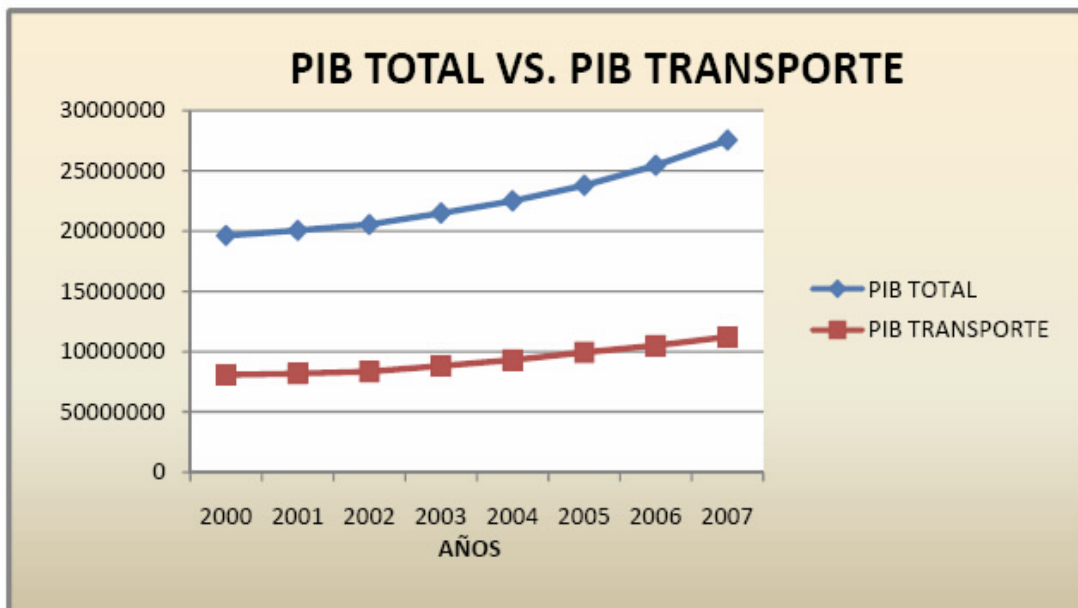


Figura 2
PIB Total Colombia Vs. PIB Sector Transporte
Fuente DANE

Las estadísticas del sector a nivel nacional, frente a las diferentes alternativas de movilización de pasajeros han demostrado que el sector ha venido creciendo, gracias a factores como la seguridad, la modernización de transporte y la dinámica de la economía en los diversos sectores que hoy en día influyen en el comportamiento del sector en estudio. En el Cuadro 1 mostramos las estadísticas de movimiento de pasajeros desde el año 1994 hasta el 2007, en las diferentes alternativas de transporte.

Año	Pasajeros Nacionales							Pasajeros Internacionales Vía Aérea		
	Carretera	Vía Aérea			Fluvial	Marítimo	Ferroviario	Llegados	Salidos	TOTAL
		Aerotaxis y Regional	Empresas Regulares	Total						
94	-	581.541	7.420.065	8.001.606	2.334.373	°	°	1.017.662	1.088.189	2.105.851
95	94.161.337	559.872	8.062.765	8.622.437	2.448.764	33.854	58.328	1.152.684	1.229.984	2.382.668
96	95.742.237	696.725	8.294.040	8.990.765	3.118.362	88.714	258.879	1.177.466	1.261.676	2.439.142
97	98.911.215	680.212	8.077.000	8.757.212	2.084.014	163.557	232.330	1.321.895	1.366.199	2.688.094
98	100.364.439	625.365	7.960.308	8.575.673	2.843.661	169.639	203.553	1.375.579	1.412.493	2.788.072
99	94.654.074	605.423	7.613.231	8.218.654	2.820.783	178.586	160.130	1.347.440	1.488.136	2.835.576
00	98.448.983	684.719	7.466.331	8.151.050	2.980.213	172.390	60.215	1.378.341	1.546.064	2.924.405
01	99.009.731	646.167	7.559.898	8.206.065	3.026.826	170.912	54.916	1.446.387	1.604.786	3.051.173
02	99.570.498	630.243	7.731.586	8.361.829	3.329.199	85.880	36.695	1.428.972	1.455.163	2.884.135
03	120.201.516	547.842	7.439.107	7.986.949	4.148.706	°	17.363	1.459.650	1.483.903	2.943.553
04	128.893.186	483.467	7.690.762	8.174.229	3.531.395	38.946	49.400	1.628.140	1.694.559	3.322.699
05	156.568.326	533.863	7.766.875	8.290.758	3.789.419	40.012	126.219	1.909.491	1.977.772	3.887.263
06	164.118.093	537.124	8.342.928	8.880.052	3.572.263	42.235	153.470	2.168.881	2.214.401	4.383.282
07	172.127.092	536.144	8.771.998	9.308.142	3.297.786	108.892	181.390	2.440.257	2.514.663	4.954.920

Cuadro 1
Movimiento de Pasajeros
Fuente DANE

a esta actividad celebra con el propósito principal de permitir el uso del vehículo a otra persona denominada arrendatario, mediante el pago del precio respectivo.

Artículo 92. Del registro de precios y tarifas. El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de manera automática de los precios y tarifas de alquiler de vehículos y servicios accesorios de las arrendadoras de vehículos, únicamente para certificar la fecha de su vigencia, pero no podrá sino por los motivos y condiciones establecidas en la ley, intervenir, controlar o fijar las tarifas (...).”

De acuerdo con lo anterior el arrendamiento operativo de vehículos, sólo se puede realizar de conformidad con los lineamientos establecidos en citada Ley y demás normas concordantes, sin desbordar la órbita de la legislación del Transporte. Los vehículos en arrendamiento operativo únicamente podrán destinarse al servicio privado de transporte, que el Artículo 5 de la Ley 336 de 1996 define como “... aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas,

dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas...”, y por lo tanto no le es aplicable la regulación del servicio En cuanto a la legislación que cobija al sector Transporte y puntualmente al servicio proyectado para la ejecución del actual plan de negocio; hacemos referencia al Decreto número 173 de 2001, “Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga”, donde señala:

“ARTÍCULO 4.- TRANSPORTE PÚBLICO.- De conformidad con el artículo 3 de la Ley 105 de 1993, el Transporte Público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

ARTICULO 5.- TRANSPORTE PRIVADO.- De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 336 de 1996, Transporte Privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas. Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente constituidas y debidamente habilitadas. “

Para la evaluación del actual plan de negocio, nos centraremos únicamente en el Transporte Privado, dado que las condiciones de nuestro negocio no es constituir una empresa con las condiciones de un servicio público de transporte sino brindar la posibilidad de cedernos la carga de un pasivo

El arrendamiento operativo o renting es un arrendamiento a corto o mediano plazo por medio del cual, un usuario adquiere el derecho de uso de un bien durante una parte de la vida útil del mismo. El arrendador suele ofrecer una serie de servicios en torno del arrendamiento como pueden ser el mantenimiento, seguro, asistencia técnica, formación e instalación. Es un arrendamiento que no cumple con los criterios de un arrendamiento financiero.

El contrato de arrendamiento de vehículos se encuentra regulado por la Ley 300 de 1996, “Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras *disposiciones*”, que en el capítulo cuarto fijó los parámetros en el siguiente sentido:

Artículo 90. Establecimientos de arrendamiento de vehículos. Se entiende por Establecimientos de Arrendamiento de Vehículos con o sin conductor, el conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alquiler de vehículos, con servicios básicos y/o especiales establecidos en el contrato de alquiler.

Parágrafo. Los terminales de transporte y aeropuertos podrán adjudicar en arrendamiento espacios o locales de estos establecimientos con el fin de prestar el servicio en una forma eficiente.

Artículo 91. Del contrato de arrendamiento. El contrato de arrendamiento de vehículos es una modalidad comercial de alquiler, que una empresa dedicada público de transporte.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado de transporte exclusivo para empresarios y ejecutivos existe en Colombia desde hace muchos años; sin embargo, sus y alcance de servicio son diferentes al pretendido por TRANSPORTES MARKAR LTDA. A continuación, entregaremos un breve bosquejo de la descripción del mercado y sus tendencias en varios factores sujetos a estudio.

6.1 Aspectos Geográficos:

Para el estudio de este plan de negocio, se tiene contemplado el desarrollo del servicio dentro de la ciudad de Bogotá y algunas poblaciones aledañas donde se han ubicado importantes empresas de la economía colombiana.

Dichas poblaciones de la sabana de Bogotá son:

- Cajicá
- Chía
- Cota
- Funza
- La Calera
- Mosquera
- Soacha
- Sopo
- Tabio
- Tenjo
- Tocancipá

6.2 Aspectos Demográficos:

Dentro de este aspecto se contempla directamente la estimación de Empresas Multinacionales, para quienes van dirigidos este servicio. Se debe tener en cuenta que el servicio inicialmente como mercado potencial está enmarcado en las grandes empresas de los lugares anteriormente descritos.

En este orden los aspectos demográficos a evaluar, de los posibles usuarios serían los siguientes:

Criterios demográficos	Segmentos
Sector Empresarial	Manufacturas, servicios, Finanzas
Subsector Empresarial	Todos los sectores de Empresas multinacionales
Tamaño de la Empresa	Numero de empleados, a nivel ejecutivo. Volumen de ventas anuales.
Tipo de Capital	Público, privado y mixto
Orientación al lucro	Con animo de lucro
Tipo de sociedad	Anónima ,

Características:

- Número de Personas
- Tamaño de la Empresa
- Ubicación Geográfica
- Solvencia Económica
- Organización

Segmentación Geográfica

Criterios geográficos	Segmentos
Ubicación	Colombia, Bogotá
Acceso a medios de transporte	Cercanía vías principales, aeropuertos y terminales.
Acceso a puntos de distribución o consumo	Cerca, lejos a polos comerciales

Características

- Acceso para la distribución de mercancía
- Cercanía a puntos de distribución
- Puntos de distribución o consumo

Segmentación Conductual

Criterios Conductuales	Segmentos
Ocasión de Compra	Compras Normales
Beneficios Buscados	Cumplimiento, Estándares de Calidad, Garantía , disponibilidad.
Grado de Usuario	Permanente y Esporádico.
Grado de lealtad	Alto

Características

- Calidad
- Servicio
- Precios

Segmentación por procedimiento compra

Criterios por procedimiento de compra	Segmentos
Políticas de compra	Registro de proveedores
Orden de compra	Ordenes individuales
Criterios de pago	Contado contra entrega, anticipado.

Segmentación por nivel de operaciones

- Nivel de tecnología
- Bienes o Servicios Comprados.

Segmentación por valores organizacionales

- Evaluación de valores entre la empresa proveedora y empresa compradora
- Sentido de Urgencia
- La Actitud ante riesgo y cumplimiento de compromisos adquiridos

6.3 Tendencias de Consumo y Socio-culturales

Como lo mencionabamos anteriormente este tipo de servicios ya existen dentro del país; sin embargo, la informalidad del servicio ha venido creciendo de forma acelerada en el mercado desamparando aspectos de vital importancia como la seguridad y confianza de pasajeros a la hora de transportarse.

En el mercado colombiano encontramos para la oferta de este servicio vehículos de gama media y alta, con un alto componente de seguridad y, confort; adicionalmente ofrecen la colocación del servicio de conducción con personal altamente calificad, los cuales marcan la diferencia entre el servicio público tradicional (taxis amarillos y blancos) y los que ahora podríamos denominar autos V.I.P.

Estas empresas que han venido surgiendo poco a poco en el país, tienen la importante y valiosa labor de prestar servicios de transporte que amparen la seguridad, tranquilidad y confianza de ejecutivos nacionales residentes de la ciudad de Bogotá o de otras ciudades, inclusive del exterior, que hoy ven a estas empresas como una solución de movilidad a precios razonables y con características especiales.

Algunas empresas del sector, han dado mayor poder al aspecto de seguridad colocando dentro de sus servicios transportes blindados y conductores de alto nivel y entrenamiento en seguridad

El mercado actualmente, no está buscando soluciones que se basen solo en el precio sino que realmente piensen en soluciones de movilidad donde la comodidad, tranquilidad y confianza sean los lazos que estrechen la adquisición de este tipo de servicios.

Dentro del servicio no solo se espera que quienes sean los encargados de su movilidad, es decir los conductores se limiten a su labor de conducción; de ellos esperan un facilitador de labores complementarias a su estadía y/o actividades de trabajo.

6.4 Factores Económicos

Frente a los factores económicos se podría afirmar que el crecimiento del sector automotriz en general está influyendo en el comportamiento de compra o

adquisición de vehículos para las empresas.¹ Actualmente, el valor en el mercado de los vehículos esta fluctuando constantemente haciendo una gran variación en lo relacionado con su depreciación y la toma de decisión de tener un activo de alta rotación y de altas pérdidas al final del ejercicio.

Este es un factor que está a favor del desarrollo del negocio debido al costo financiero que cada vez impacta más en los balances de las empresas modernas.

En contraprestación, las empresas profesionales de transporte V.I.P tienen a disposición de los clientes automóviles de muy buenas especificaciones, con los cuales los clientes pueden entrar a analizar y escoger, de acuerdo con sus necesidades las mejores opciones para el transporte de sus ejecutivos y empresarios.

6.5 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor relevante para la toma de decisiones de muchas acciones en las compañías modernas, en el caso del transporte no son la excepción.

Actualmente, basados en un tema de seguridad y por todos los factores de conflicto armado y desorden público en el país, las empresas vienen exigiendo la colocación de tecnología de punta que permita el seguimiento y monitoreo de sus funcionarios de alto nivel y dar una mayor tranquilidad en sus movimientos.

¹ La evolución de ventas en Colombia ha venido creciendo exponencialmente desde el año 2000. En este período se vendían aproximadamente 55.355 unidades a comparación del año 2006 donde las ventas son más de tres (3) veces que las de este año, se habla de 201.635 unidades. Fuente FENALCO.

El GPS – Sistema de Posicionamiento Global, permite crear sistemas de rastreo y monitoreo que garantizan el seguimiento y supervisión oportuna y confiable tanto del vehículo como de las personas transportadas.²

Adicionalmente, piden que dentro de estos sistemas se acompañe de herramientas como botón de pánico, que el conductor y los pasajeros pueden utilizar en caso de accidente de tránsito o cualquier otra eventualidad en la ruta. En algunas ocasiones y dependiendo del nivel del personal transportado, las empresas exigen la colocación de vehículos blindados y con acompañamiento en ocasiones de servicio de seguridad (escoltas).

Estos sistemas permiten:

- *Disminución de riesgos:*

En el caso de presentar hurto del vehículo, este sistema permite la entrega de información precisa y oportuna a las autoridades agiliza la labor de recuperación por parte de éstas, por lo tanto es más efectiva.

Adicionalmente, ejerce control sobre la velocidad entre otras variables y por ende disminuye el riesgo de accidentes.

- *Maximización de los recursos y la productividad*

Administración de la bitácora de cada vehículo

Informe diario sobre recorrido exacto y estado de sus vehículos

Programaciones específicas como horarios de funcionamiento de la unidad de acuerdo a las necesidades del cliente

Programación de alarmas por diferentes eventos

² En Colombia el tema de seguridad por GPS lo ofrecen varias empresas acompañado por otros servicios de alto impacto para la industria. Empresas como Traker de Colombia, Rilsa S.A.

Programación de las entradas y salidas para conocer el estado del vehículo o controlar parámetros en él.

Como accesorio, al equipo se le puede adicionar una terminal de datos desde la cual se emiten y reciben mensajes de tipo texto.

El costo de este servicio varía de acuerdo a las necesidades de cada cliente, pero sus costos están en un rango mensual de \$150.000 y \$350.000 aproximadamente sin incluir la adecuación de los equipos.

6.6 Factores Políticos y legales

Tal y como se tienen concebida la idea de negocio, todas aquellas empresas que se refieran a la actividad de transporte de ejecutivos en vehículos de carácter privado, no requieren los cupos ni permisos especiales que se les exigen a los de servicio público tradicional.

Si fuese el caso de emplear servicios con seguridad, tanto los vehículos como el personal requerido para el transporte o acompañamiento deben cumplir con las leyes que contempla el marco regulatorio colombiano y estos deben ser vigilados por entidades como la Superintendencia de Vigilancia.

6.7 Factores ecológicos y ambientales

Como contribución a estos dos aspectos tan relevantes en el desarrollo de negocios del sector, se vienen acogiendo normas que favorezcan estos factores. Uno de ellos está enfocado a la implementación de combustibles alternos a la gasolina tradicional a vehículos movilizadas por gas natural.

Las ventajas que trae la implementación de este servicio son:

- A nivel económico constituye un ahorro del 50% en dinero, el motor sufre menos debido a la pureza del gas contra las impurezas de la gasolina, lo que ocasiona un cambio de aceite de motor menos frecuente que en el uso de la gasolina, este cambio se realiza aproximadamente cada 7.000 kilómetros.
- A nivel ambiental el gas natural no contamina el medio ambiente



7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro de la investigación de la competencia hallamos diversos tipos de servicios que son similares o complementarios al servicio que queremos ofrecer en el mercado.

Algunas de las empresas evaluadas fueron:

a. Transportes Ejecutivos de Colombia S.A. – TEDECOL

Es una empresa de transporte ejecutivo que ofrece una flota de confortables vehículos de lujo como: Automóviles tipo Sedán de 1.500 y 2.000 c.c., camionetas 4X4 cuatro puertas con o sin blindaje, camionetas tipo Van de 6/8/10/12/14 y 16 pasajeros, Minibuses, Buses, entre otros.

Cuentan con un grupo especializado de conductores entrenados en manejo, defensivo, ofensivo y evasivo, amables y con amplia experiencia. Vestidos formalmente y equipados con equipos de comunicación bidireccional para mayor seguridad del servicio.

Trasladan máximo a tres pasajeros y su respectivo equipaje cuando se tratan de automóviles.

Brindan un servicio de lujo, velando por su seguridad y comodidad, el objetivo es brindarles un servicio de calidad, siempre a la medida de sus necesidades y dispuestos a satisfacer sus exigencias.

Tienen más de Veinte (20) años de operación, en la actualidad cuentan con clientes de empresas nacionales e internacionales. Las líneas de servicio que ofrecen se establecieron con el fin de satisfacer necesidades particulares de cada compañía atendiendo razones como **Seguridad, Puntualidad y Confort.**

Como líneas de servicio ofrecen:

- Traslados al aeropuerto
- Viajes
- Disposición por hora
- Protocolo Aeropuerto
- Rutas empresariales

Los precios que manejan son los siguientes:

Valor Hora \$40.000

Valor día \$400.000

Servicios especiales ** De acuerdo a las necesidades del cliente.

b. Ejecutivos Tours

Es una agencia de viajes y turismo pionera en el sector industrial de la ciudad de Bogotá. Creada en el año de 1975, con la visión de promover el turismo y servicio para ejecutivos en una zona de la ciudad que se caracteriza por la población industrial. En la actualidad, se ha posicionado como una de las empresas líderes de este importante sector, ofreciendo un servicio profesional y eficiente, nacional e internacionalmente.

Como portafolio de servicios ofrece:

- Reservas aéreas en rutas nacionales o internacionales
- Reservas hoteleras
- Recepción en aeropuerto y traslados aeropuerto hotel aeropuerto
- Organización y operación de convenciones y eventos
- City tours y paseos terrestres a diferentes destinos de interés nacional
- Renta de vehículos con conductor o sin conductor, por horas, días, semanas, y meses.
- Guías turísticos en idioma inglés, francés y español principalmente.
- Orientación en servicios médicos, odontológicos y de medicina estética.

Específicamente del servicio de Renta de vehículos obtuvimos información acerca de los precios:

- Valor por día \$145.000 más IVA ó USD 75.00
- Valor por semana \$ 870.000 más IVA
- Valor por mes 3.480.000 más IVA
- Valor por horas mínimo 3 horas \$25.000/ hora más IVA

Las tarifas de Traslado Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto son:

De 1 a 3 persona \$30.000 por trayecto

De 4 a 15 personas \$17.000 por trayecto

En el servicio de turismo ofrecen los siguientes paquetes:

- City tours (4 horas) incluye guía bilingüe La Candelaria, Plaza De Bolívar, Monserrate y Museo Del Oro.

De 1 a 3 Personas	\$160.000
De 4 a 7 Personas	\$ 65.000 por Persona
Más de 15 Personas	\$ 49.000 por Persona

- TOUR A ZIPAQUIRA (6 HORAS) incluye guía bilingüe. Visita a la población, entrada a la Catedral, Museo salino, Museo arqueológico.

De 1 a 3 Personas	\$ 200.000
De 4 a 7 Personas	\$ 80.000 por Persona.
De 7 a 15 Personas	\$ 75.000 por Persona.
Más de 15 Personas	\$ 65.000 por Persona.

c. Transportes Especializados J/R Ltda.

Es una Empresa con una amplia experiencia en transporte a nivel nacional. Nació hace 7 años, a partir de la necesidad de prestar un servicio seguro y confiable, donde se estableciera una relación de respeto y calidez con nuestros clientes.

Esta constituida legalmente mediante resolución No.005175 del 19 de diciembre del 2001 y resolución No.02084 del 9 de mayo del 2002 emitidas por el Ministerio de Transporte.

El parque automotor está compuesto por vehículos tipo automóviles, camionetas Vans y camionetas 4x4 doble cabina, con una capacidad aproximada de 190 vehículos autorizados por el ministerio de transporte.

Además mediante outsourcing, alianzas y convenios pueden ofrecer los servicios de buses y carga para un completo portafolio de servicios, en el momento que se requiera.

Tienen como objetivo prestar un servicio de calidad, siempre a las medidas de las necesidades y dispuestos a satisfacer las exigencias en los horarios y lugares indicados con puntualidad y seguridad.

Ofrecen servicio de transporte especializado con personal altamente calificado las 24 horas del día, los 365 días del año.

Los vehículos cuentan con todas las pólizas de seguros y revisiones tecnomecánicas exigidas por las autoridades competentes. Además están dotados con un sistema de radiocomunicación aprobado por el Ministerio de Comunicaciones, lo cual permite un monitoreo permanente entre la central de radio, conductor, coordinador de ruta y programador.

Una de sus características es que presta el servicio de transporte público, es decir que su marco de acción, exigencias y flexibilidad del servicio es diferente al ofrecido por nuestro plan de negocio.

Otra gran diferencia de esta empresa es que no ofrecen el servicio de forma esporádica, funciona bajo una afiliación constante del servicio, asegurando la permanencia del cliente y prácticamente la exclusividad de movilización dentro de la ciudad.

Las tarifas que maneja esta empresa son bastante competitivas en el mercado, debido a que su forma de trabajo funciona como una cooperativa y/o asociación de transportadores y para sus clientes el mecanismo es mediante vales.

Características del servicio ofrecido:

Horario: Según su conveniencia, prestamos servicio las 24 horas del día, los 365 días del año.

Tipo de servicio: Transporte ejecutivo. Capacidad de los vehículos 1 a 4 pasajeros más conductor.

Las tarifas que manejan son:

Servicio por horas

Diurna	\$17.000
Nocturna	\$18.000

Jornada Completa 12 Horas (Hasta 200 km)

Diurna	\$175.000
Nocturna	\$184.000



8. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con el objetivo de sustentar la actual idea de negocio y ver la viabilidad del mercado para recibir una nueva alternativa de transporte de ejecutivos para sus compañías y necesidades, realizamos un estudio de mercados de tipo concluyente.

El estudio concluyente tenía como objetivo generar una evaluación cuantitativa de la posibilidad de generar o no la idea de negocio. Y en segundo lugar apoyarnos con algunas entrevistas que aportaran a un estudio de tipo exploratorio – descriptivo, que en primera genere ideas y percepciones, para la base de la descripción del negocio y su validez en el mercado

Adicionalmente logramos describir las características del mercado meta y elaborar una aproximación de perfil del consumidor.

8.1 Análisis del Instrumento

A continuación se presentan los resultados y análisis de la encuesta aplicada a las empresas seleccionadas a partir del cálculo de la muestra. (Ver Anexo 1 Cuestionario aplicado para Investigación de Mercados)

Pregunta 1. ¿Su compañía, requiere de una flota de transporte privado para el uso de sus ejecutivos?

Bajo el planteamiento de la necesidad de requerir la empresa una flota de transporte privado para sus ejecutivos, la gran mayoría de los encuestados, casi el

87% contestan de manera afirmativa, abriendo la posibilidad de abrir un mercado para suplir esta necesidad. En la Figura 3 se ilustran los resultados de esta pregunta.

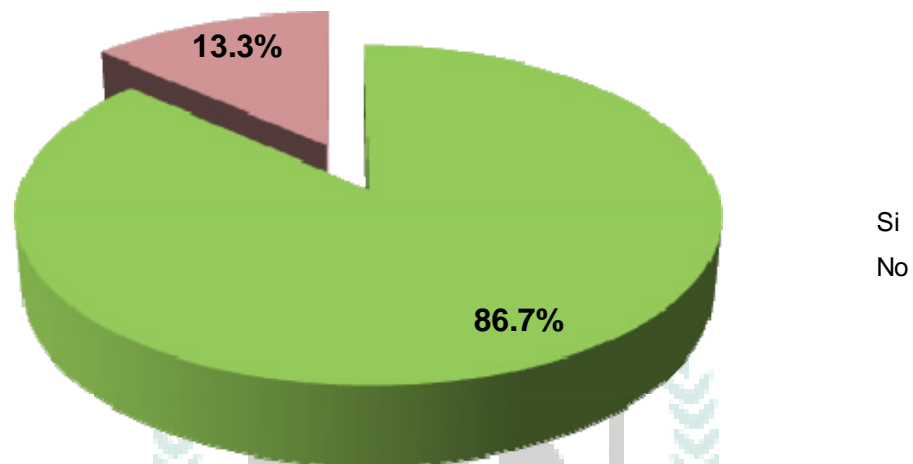


Figura 3
Pregunta 1. ¿Su compañía, requiere de una flota de transporte privado para el uso de sus ejecutivos?

Pregunta 2. ¿Su compañía, estaría interesada en subcontratar servicio de transporte privado para sus ejecutivos?

Como consecuencia de una respuesta clara sobre la necesidad de transporte privado, se formuló la pregunta acerca del interés de **Subcontratar** el servicio, con el cual se evidencia un alto interés por el tema de subcontratación ya que la gran mayoría de los encuestados así lo afirman, el 80% así lo confirma. La Figura 4 ilustra las respuestas a esta pregunta.

En esta pregunta se hacía la salvedad que si su respuesta era negativa se daba por concluida la encuesta. Tan sólo tres (3) empresas así lo registraron disminuyendo la base total de encuestas de 15 a 12 efectivas para el estudio de nuestro plan de negocio.

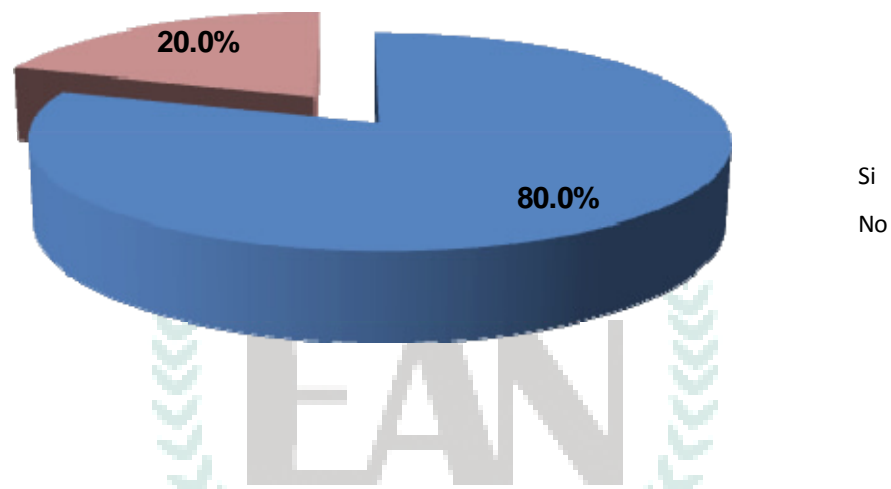


Figura 4
Pregunta 2. ¿Su compañía, estaría interesada en subcontratar servicio de transporte privado para sus ejecutivos?

Pregunta 3. ¿Cuenta su empresa actualmente con alguna entidad prestadora de este servicio?

Sobre esta pregunta, se trató de indagar si actualmente las empresas encuestadas cuentan con alguna empresa prestadora de este servicio o de qué manera lo han contratado y con quién.

La Figura 5, permite mostrar los resultados arrojados en esta pregunta.

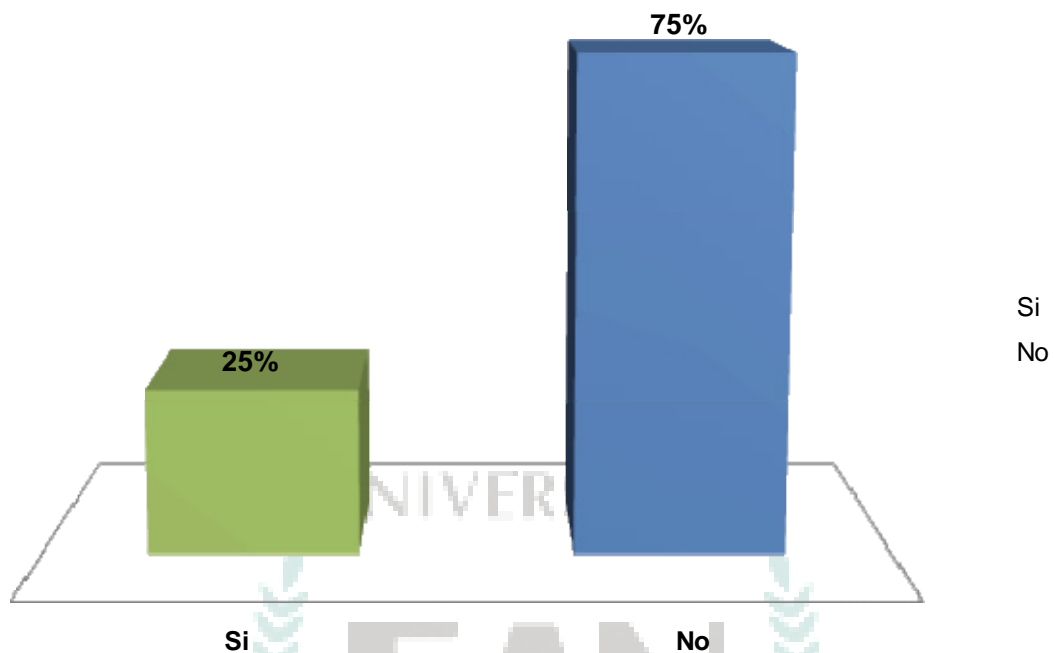


Figura 5
Pregunta 3. ¿Cuenta su empresa actualmente con alguna Entidad prestadora de este servicio?

El 75% de los encuestados actualmente no tienen ninguna entidad o empresa que les colabore en la prestación de este servicio. Un 25% si lo está haciendo, pero en su gran mayoría lo hacen con contratistas independientes. Tan solo una (1) compañía nos mencionó uno de los competidores reconocidos en el sector Tedecol.

Esto nos permite ver la oportunidad de una apertura de mercado bajo una marca líder y posicionarla a través de características que el mercado actualmente está exigiendo y esperando que un proveedor en el mercado las suministre y exceda sus expectativas.

Pregunta 4. ¿Cuáles serían las razones para que su empresa tome un servicio de transporte privado subcontratado?

Ya evidenciada la necesidad del servicio en el mercado objetivo, se quiso indagar las diferentes razones que se tendrían en las empresas para subcontratar un servicio de transporte.

Para este fin y previo análisis por el equipo de trabajo se definieron seis (6) variables claves para indagar sobre las razones específicas de su contratación y con la posibilidad de tener otras razones impuestas por la compañía encuestada.

Las razones definidas fueron:

- Costos
- Disponibilidad
- Variedad de Servicios
- Agilidad
- Seguridad

A continuación se presentan los resultados y análisis de la pregunta en las Figuras 6 (en cantidad) y 7 (porcentual) respectivamente.



Figura 6

Pregunta 4. ¿Cuáles serían las razones para que su empresa tome un servicio de transporte privado subcontratado? - Q

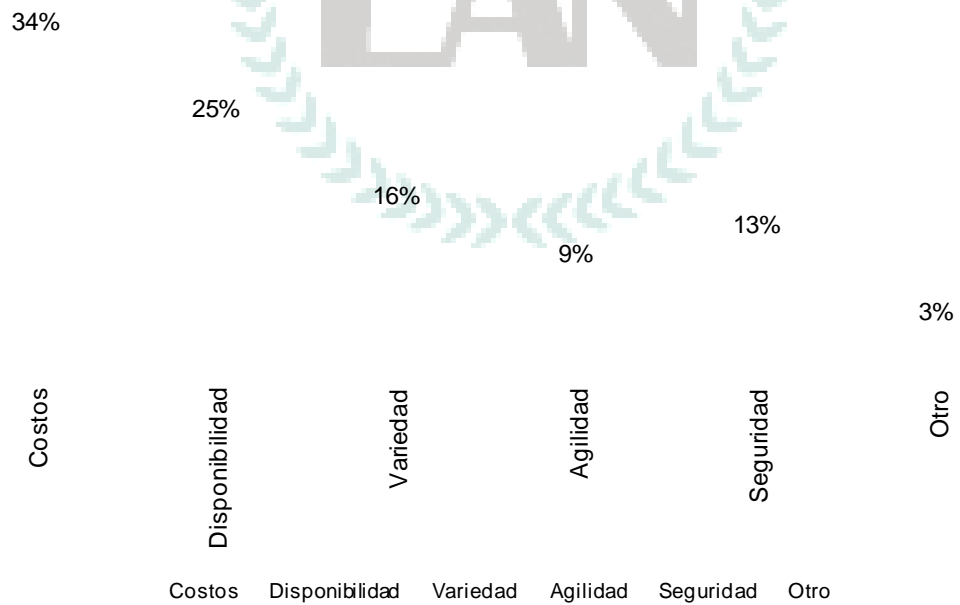


Figura 7

Pregunta 4. ¿Cuáles serían las razones para que su empresa tome un servicio de transporte privado subcontratado? - %

Para las empresas encuestas la razón que más se tiene en cuenta para tomar el servicio de transporte ejecutivo subcontratado, es la referente a los Costos. Muchas compañías argumentan, que el poseer vehículos propios incrementa los costos de sus compañías, son pasivos que en el largo plazo se traducen en un menor valor de los activos, su mantenimiento y nómina su operación son cargos mensuales que no aportan directamente a la productividad de sus empresas. Esta es la razón fundamental por la cual el servicio sería subcontratado.

Posteriormente, encontramos los aspectos como disponibilidad con 25% y variedad de servicios con un 16%. En cuanto a disponibilidad se refieren a que la compañía tenga el servicio disponible en el momento que la empresa lo requiera y donde lo requiera, preferiblemente las 24 horas y todos los días de la semana.

Respecto a la variedad, opinan que este servicio puede ser más flexible a las necesidades del cliente y tienen oportunidad de generar servicios complementarios al de la movilidad de pasajeros.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de vehículo solicitaría su empresa para tomar el servicio de transporte privado?

Al tratarse de un servicio con usuario previamente definido como lo son los ejecutivos de una empresa, se indagó sobre el tipo de vehículos que preferirían contratar. Estos fueron los resultados a esta pregunta y se ilustran en las Figuras 8 y 9, respectivamente:

11

8

2

Total

Sedan Camioneta Van Otro

Figura 8

Pregunta 5. ¿Qué tipo de vehículo solicitaría su empresa para tomar el servicio de transporte privado? - Q

52%

38%

10%

Sedan

Camioneta

Van

Figura 9

Pregunta 5. ¿Qué tipo de vehículo solicitaría su empresa para tomar el servicio de transporte privado? - Q

El 52% de los encuestados contestaron que prefieren en el momento de solicitar un servicio de transporte para ejecutivo, los vehículos tipo Sedán, algunas razones que se argumentaron en las entrevistas, es más por un manejo de imagen y también lo enlazan con el tema de seguridad; debido a que las camionetas parecieran que dan más sensación de peligro para quienes van transportados en ella.

Pregunta 6. ¿Con que frecuencia su empresa requeriría este servicio?

Ya conociendo algunas de las características básicas que las empresas encuestadas buscarían en el momento de contratar un servicio de transporte de este nivel, se pregunto sobre la frecuencia del servicio. Como resultado obtuvimos que un 35% lo requieren diariamente, un 27% por horas y un 19% mensual.

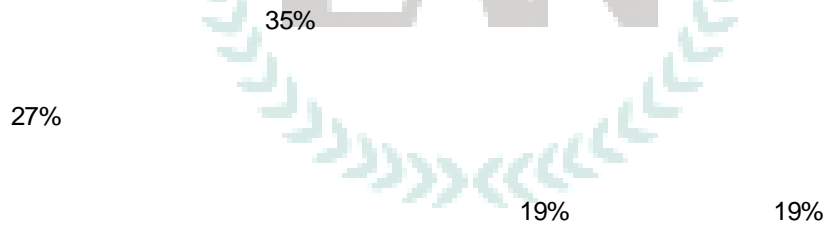
Se puede concluir que la necesidad de este servicio es evidente para la movilización diaria de sus ejecutivos; sin embargo, algunas empresas argumentaban que muchos de ellos permanecen viajando entonces sería benéfico el manejo por horas o diario para su contratación y eficiencia del servicio.

En las Figuras 10 y 11, sustentamos gráficamente estos resultados:

9
7
5 5

UNIVERSIDAD
Total
Horas Diario Semanal Quincenal Mensual

Figura 10
Pregunta 6. ¿Con que frecuencia su empresa requeriría este servicio? - Q



Horas Diario Semanal Mensual

Figura 11
Pregunta 6. ¿Con que frecuencia su empresa requeriría este servicio? - %

Pregunta 7. El valor que su empresa paga o estaría dispuesta a pagar, sería por...

En cuanto a la forma de negociación o cobro del servicio, se indagó en cuál sería la manera en que las empresas están dispuestas a pagar por el servicio. El estudio arrojó como resultado que el 41% lo haría por horas y un 35% por mes. Los argumentos que tenían las empresas bajo esta pregunta era que dependía mucho de la negociación pero que ellos básicamente pensaban que era objetivo su cobro por horas operadas y que su facturación fuera mensual.

Frente a esta pregunta se ilustran los resultados en la Figura 12 y 13.



Figura 12
Pregunta 7. El valor que su empresa paga ó estaría dispuesta a pagar, sería por... - Q

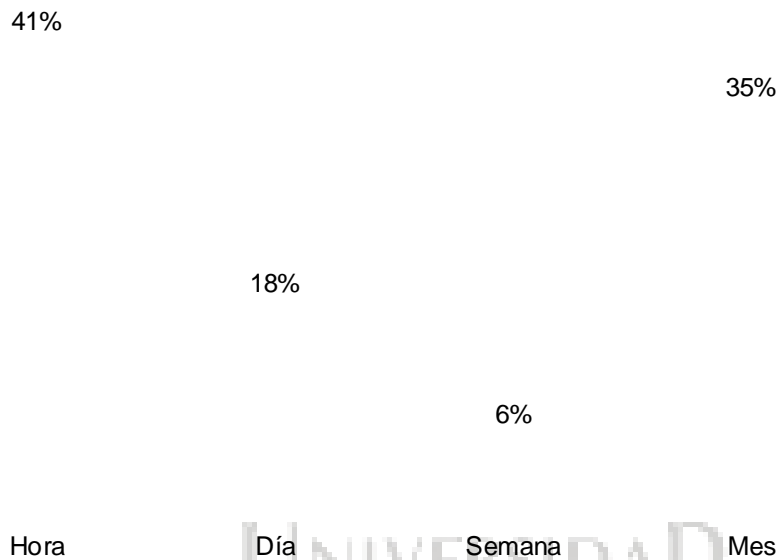
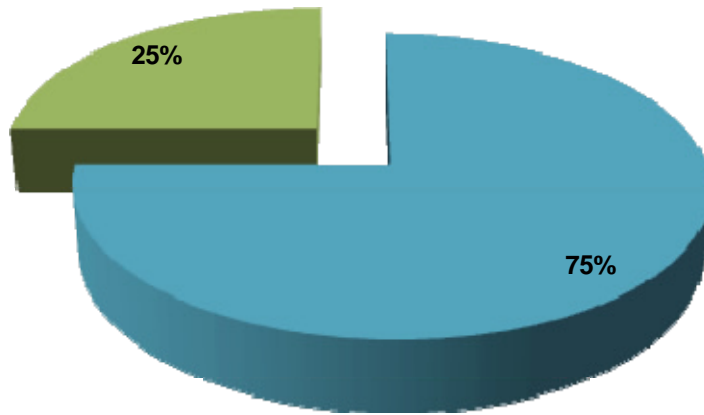


Figura 13
Pregunta 7. El valor que su empresa paga ó estaría dispuesta a pagar, sería por... - %

Pregunta 8. ¿El servicio de transporte generalmente lo solicitan con conductor?

Bajo el planteamiento de nuestro modelo de negocio, era necesario indagar sobre la necesidad de contratar el servicio con o sin conductor. A esta pregunta las empresas encuestadas, afirman que un 75% lo haría con el conductor y un 25% sin él. Los motivos básicamente para que la mayoría lo contraten es por disminución de costos, ya que tener un conductor permanentes es una carga prestacional y se asumen riesgos que pueden resultar complejos para las compañías.

Quienes no contemplan este servicio, lo hacen más por un tema de seguridad. En la Figura 14 se ilustran los resultados de esta pregunta.



Si
No

UNIVERSIDAD

Figura 14
Pregunta 8. ¿El servicio de transporte generalmente lo solicitan con conductor?

FEAN

Pregunta 9. Califique de 1 a 5, siendo 1 el más alto y 5 el más bajo, los atributos en el momento de elegir un servicio de transporte privado para ejecutivos.

Para esta pregunta se definieron cinco (5) atributos que creemos son fundamentales para la elección de un servicio de transporte privado para ejecutivos. Los atributos evaluados fueron:

- Seguridad
- Precio
- Puntualidad
- Variedad de Servicios
- Tipo de vehículo

	1	2	3	4	5
Seguridad	42%	17%	25%	9%	8%
Precio	58%	17%	25%	0%	0%
Puntualidad	0%	50%	42%	9%	0%
Variedad	0%	17%	8%	73%	8%
Tipo Vehículo	0%	0%	0%	9%	85%

Figura 15
Pregunta 9. Atributos en el momento de elegir un servicio de transporte privado para ejecutivos

De los atributos valorados en esta pregunta, los más importantes para los clientes en el momento de elegir un servicio de transporte para ejecutivos fueron los de Seguridad y Precio, siendo mucho más relevante este último aspecto que la Seguridad.

Definitivamente se podría concluir que bajo este esquema de negocio las empresas están buscando disminuir costos ocultos de acciones y/o actividades que no son propias a su naturaleza y que el tema de seguridad lo manejan bajo otro esquema que no radican propiamente en la clase de vehículos que utilicen para la movilidad de sus ejecutivos.

El segundo atributo que califican en una escala de 1 a 5, fue la puntualidad con un 50%. Frente a este aspecto se refieren los encuestados que es más importante el tema de puntualidad debido a la precisión de las agendas de sus ejecutivos y el

cumplimiento de estas. Es importante la disponibilidad programada o espontanea del servicio según las necesidades del cliente. Generalmente, afirman que la utilización del servicio muchas veces puede ser variable y poco previsiva.

Los atributos menos relevantes para la contratación de estos servicios son la variedad de servicios y los tipos de vehículos que se utilicen.



9. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

9.1 Concepto del Negocio - Empresa

9.1.1 Reseña de Creación

El actual modelo de negocio se registrará ante Cámara de Comercio bajo la razón social TRANSPORTES MARKAR LTDA., el día 7 de Mayo del año 2008 se realizó una investigación en la Cámara de Comercio, con el fin de indagar si ya existe el registro de un nombre parecido o la razón social.

De igual manera se hizo la averiguación ante la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, para conocer la disponibilidad de la marca **MARKAR**, se tuvo como resultado que esta no está asignada a ningún empresario en el país.

9.1.2 Tamaño de la empresa

Está será una empresa creada bajo el marco de ley de las Mypime, en la modalidad de Microempresa. Su tamaño será constituido entre 1 y 10 empleados, con activos inferiores a los 501 salarios mínimos legales vigentes.

La empresa se registrará bajo el concepto de sociedad limitada, donde mínimo son dos socios y máximo veinticinco; para nuestro caso serán registrados tres.

9.1.3 Visión

Para el año 2013, Markar Ltda. busca convertirse en la mejor alternativa de servicio de transporte ejecutivo de la ciudad de Bogotá, ofreciendo siempre a sus

clientes vehículos sofisticados, sistemas de seguridad y comodidad para nuestros usuarios. Buscando ser la primera alternativa de servicio que pueda satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a movilidad se refiera.

9.1.4 Misión

Satisfacer la creciente demanda de servicios de transporte VIP especializado, aplicando los principios de la calidad en términos de eficiencia, seguridad, agilidad y una relación calidad/precio inmejorable, liderando procesos de desarrollo regional armónico e integral, con un alto compromiso social y ambiental.

9.1.5 Valores

Los valores propuestos para la implementación de esta empresa son:

- Ética
- Calidad - Excelencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en Equipo

10. ESTRATEGIA DE MERCADEO

10.1 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio planteado tiene dos bases fundamentales, la primera la enfocada al servicio y la segunda a la eficiencia operacional. La eficiencia operacional está dada entre los recursos utilizados en el modelo de negocio y los resultados obtenidos parametrizados en objetivos, tiempos cumplidos, viajes, clientes atendidos, entre otros.

Esta empresa para ser competitiva debe tener elementos diferenciadores que le permitan posicionarse en el mercado. Según el análisis elaborado desde la perspectiva de la competencia, es importante darle a conocer al cliente el costo beneficio que tendrán al obtener el servicio.

La empresa debe ser objetiva e indagar sobre las necesidades y expectativas del servicio, para constituirlo en un servicio de acercamiento y conocimiento del cliente y tener la posibilidad y la certeza de ofrecer paquetes de servicios adecuados.

El servicio como tal siempre contará con las mismas características, lo que realmente puede hacerlo diferencial es la posibilidad de brindarles valores agregados como: Guías de turismo, mensajería, disposición de bebidas y alimentación abordo, seguridad, información al día. Recuerden que nuestro servicio tiene una funcionalidad basada en la comodidad y el confort.

Otro aspecto fundamental será la logística y la comunicación integrada para la reserva de servicios. En la medida que ofrezcamos mayores alternativas para

contactarnos con nuestros clientes tendremos la garantía de ocupación operativa de nuestra flota de transporte.

El modelo de negocio, entonces estará fundamentado en el ofrecimiento de un servicio de transporte privado para ejecutivos; donde nuestros usuarios cuenten con vehículos seguros, confortables y elegantes. Adicionalmente, estos vehículos serán acompañados por conductores de alto nivel, es decir como habilidades de comunicación efectiva, amabilidad, cortesía. Como valor agregado nuestros conductores serán entrenados para cumplir una labor de guías de turismo o recomendadores de servicios como servicios médicos, cultura, compras, entre otros.

Dentro de este servicio, inicialmente por lo menos uno de nuestros conductores será bilingüe para tener la posibilidad de interactuar con aquellos usuarios extranjeros que así lo requieran

10.2 Modelo de Operación

El modelo de operación básicamente se canalizará por tres medios, que creemos son los más efectivos para la labor.

En primer lugar se contará con la creación de una página web, que sirva como portal de información y como base de operación para la reserva de servicios.

Sin embargo, el contacto más efectivo para la comunicación con el cliente será la telefonía celular, funcionaremos a través de este medio como una central móvil de reservas de servicio y de contacto, esto nos permite disminuir costos administrativos y poder manejar nuestro negocio de manera portátil

Adicionalmente, bajo este esquema de contacto se podrá manejar el servicio por correo electrónico para la realización de reservas y/o envío de otras informaciones propias de la operación de la empresa.

10.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

La estrategia principal del producto y/o servicio, es llegar al usuario final del servicio para motivar y concientizar la importancia de su uso y las bondades que puede tener tanto para el cliente (empresa contratante) como para el usuario (empresario y/o ejecutivo).

Básicamente lo que se busca es ofrecer las diferentes características del servicio apalancadas en un concepto de calidad, amabilidad y confort. La idea es otorgarle al cliente un espacio exclusivo donde no se sienta inhibido y puede sentirse en un espacio propio y seguro para seguir con sus labores.

Portafolio de Servicios Markar Ltda.

- Renta de Vehículos con conductor diario en Bogotá y Fuera de Bogotá (Sabana)
- Renta de Vehículos con conductor por horas en Bogotá y Fuera de Bogotá (Sabana)
- Traslados aeropuerto desde Bogotá y Fuera de Bogotá (Sabana)
- Tours Turísticos Bogotá*
- Tours Turísticos Sabana de Bogotá**

****Tours Turísticos Bogotá***

a. Bogotá... de Compras

Este servicio estará dedicado a orientar a nuestros usuarios para que puedan realizar compras de diversos tipos dentro de la ciudad. Este tour únicamente se realiza en dos zonas el norte de la ciudad o el occidente cada uno trabaja independiente cada usuario elige según sus necesidades a donde quiere desplazarse.

- Zona Norte

Contempla la visita de centros comerciales como Unicentro y Centro Andino

- Zona Occidente

Contempla la visita de centros comerciales como Gran Estación y Salitre Plaza

Este servicio incluye traslados lugar de partida y llegada, tres horas de compras, estacionamiento y asesoramiento.

b. Bogotá Colonial

Este tour consiste en un recorrido por la parte histórica de la ciudad es decir por los barrios de la Candelaria, principales parques y plazoletas de la ciudad, Monserrate.

****Tours Turísticos Sabana de Bogotá**

a. Sabana Gastronómica Tabio y Tenjo

Visita a la población de Tabio y Tenjo con posibilidad de almuerzo y postre.

b. Sabana Salina

Visita a la población de Zipaquirá con entrada a la catedral y al museo.

El portafolio de servicios contará con servicios complementarios o valores agregados implícitos, estos valores serán:

- Información del día: Periódicos de circulación nacional y local, como El Tiempo, El Espectador y Portafolio
- Revistas especializadas como Cambio, Semana, Gerente y Dinero
- Bebidas refrescantes no alcohólicas como agua, jugos y/o gaseosas al clima o frías.
- Pasabocas sanos como barras de cereal, maní, frutas o lo que el cliente requiera previo aviso.
- La posibilidad de conseguir alimentación como almuerzos o comidas para ser consumidas dentro del vehículo durante su trayecto
- Los vehículos estarán siempre contarán con un servicio de musical ambiental y relajante
- Contará con la posibilidad de otorgar un equipo celular con su respectiva línea para el uso del cliente durante su viaje o trayecto
- Puede tener la posibilidad de recarga de baterías para el celular u otros componentes.
- Descuentos en restaurantes de alta cocina
- Descuentos en peluquerías y salones de belleza
- Descuentos en Spa
- Descuentos en librerías y tiendas de artesanías

10.4 ESTRATEGIAS DE PRECIO

El precio no deberá ser la base del negocio; sin embargo, el precio deberá ser una estrategia en cuanto a las diferentes alternativas que puede tener un cliente frente al servicio.

Según las estrategias modernas para la fijación de precios, este se realizará partiendo del benchmarking del mercado y de la percepción de los clientes potenciales, con el único fin de la generación de una propuesta de valor única y no sólo de la creación de un precio competitivo.

A continuación se describen cada uno de los precios fijado a partir de un análisis de la oferta de la competencia:

Servicio	Valor
Renta de Vehículos con conductor diario en Bogotá (Máximo 10 horas)	\$350.000
Renta de Vehículos con conductor diario Fuera de Bogotá (Sabana, Máximo 10 horas)	\$450.000
Renta de Vehículos con conductor por hora en Bogotá	\$30.000
Renta de Vehículos con conductor por hora Fuera de Bogotá (Sabana)	\$45.000
Traslados aeropuerto desde Bogotá	\$20.000
Traslados aeropuerto desde Fuera de Bogotá (Sabana)	\$30.000
Tours Turísticos Bogotá*	Desde \$70.000
Tours Turísticos Sabana de Bogotá**	Desde \$250.000

*Máximo tres (3) personas

**Consultar planes disponibles en la sabana

Basados en un costeo básico del servicio con más bajo valor, se puede visualizar que todos los servicios están acordes con la rentabilidad esperada y con los parámetros mínimos del mercado.

Variable	Valor
Hora Conductor	\$5.000
Gasolina (40 km/galón)	\$7.700
Mantenimiento (por servicio)	\$2.000
Seguros	\$1.000
TOTAL	\$15.700
Rentabilidad Mínima Precio base \$20.000	21.5%

10.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Para el desarrollo se tomarán dos caminos que serán ejecutados paralelamente. El primero será el enfocado a las Relaciones Públicas y el segundo a una promoción masivo y por dos canales: Página WEB y Alianzas.

10.5.1 Relaciones Públicas

Por medio de este canal se llegará directamente a los clientes objetivo del negocio, será un contacto uno a uno que permita en primera instancia indagar las necesidades del cliente en temas de movilidad de sus ejecutivos y en segunda instancia ofrecer una solución efectiva a esas necesidades para poder suplir sus necesidades y exceder sus expectativas.

Bajo esta estrategia se contará con acciones específicas como:

- *Desayunos de Trabajo*

Este tipo de acción es una herramienta para que de manera masiva se convoque un grupo preferiblemente homogéneo tanto en preferencias como en necesidades para el ofrecimiento de nuestros servicios. No deben ser grupos superiores a cinco (5) clientes, esto con el fin de tener una mayor precisión en el contacto y lograr cierres de venta efectivos.

- *Visitas Comerciales*

Como lo mencionabamos anteriormente es un mecanismo que utilizaremos uno en la medida en que nuestros clientes así lo requieran, estas visitas a parte de ser comerciales también servirán como puente de comunicación y seguimiento de nuestras acciones. Estas visitas deben estar soportadas con ayudas comerciales como brochure o folletos de nuestro servicio.

10.5.2 Medios Masivos

Dentro de esta táctica se desarrollaran básicamente cuatro herramientas claves. Las dos primeras que sirve con un medio informativo y de soporte de la operación que es la página de internet y la pauta en directorios; posteriormente una herramienta que servirá de apoyo a la parte comercial y serán los folletos o brochure comerciales y la última las alianzas con algunos proveedores de servicios complementarios.

a. Desarrollo Página Web

Se desarrollará un mecanismo que tenga como objetivo principal informar y actualizar a los clientes actuales y potenciales, sobre el negocio, el desarrollo y tendencias de la categoría. Se desarrollará el diseño de una página dinámica que permita interacción con los usuarios.

- **Características del Diseño y Funcionalidad**

- a. Registro de un (1) Dominio Internacional (.com) por un (1) año
- b. Registro de un (1) Dominio Nacional (.com.co) por un (1) año
- c. Hosting por un (1) año.

- **Características Principales**

10GB de Espacio en disco y 200GB de Tráfico mensual

- **Características de Correo**

Webmail

Email Forwarding

Email Autoresponder

Capturar todo el correo

Filtro de Correo

Email Aliases

Spam Assassin Spam Filter



Servidor de Correo con 10 cuentas tipo @sudominio.com, donde “sudominio.com” es el nombre del dominio que haya elegido registrar.

Conceptualización, Diseño, Desarrollo y Montaje del sitio hasta 8 páginas con 10 fotos.

Desarrollo e Implementación de un (a) Banner Rotativo. Esta herramienta consiste en el despliegue permanente de información rotativa bien sea en la Página Principal del Sitio, en una sección interior o en todas las páginas, que genere especial interés y/o la invitación a visitar una sección del Sitio.

Implementación de links y recursos con otros sitios de interés. Este recurso se puede utilizar para apalancar y fortalecer las alianzas estratégicas que se quieren obtener para el crecimiento del negocio.

Acceso a una sección sobre estadísticas y comportamiento del Sitio. (Indicadores de Efectividad Mensual)

Desarrollo de un formulario de consulta (contáctenos) para que las personas que entren a su sitio web tengan la oportunidad de solicitar información, enviar mensajes, preguntas o sugerencias y que tenga como finalidad obtener un medio adicional para levantar bases de datos de clientes potenciales.

Inscripción de su sitio web en los índices de búsqueda más importantes, como Google, Yahoo, Altavista, Lycos (Aplican restricciones y políticas de estos motores de búsqueda)

Administrador de Contenido Básico que brinde la oportunidad de editar el contenido las veces que sean necesarias, sin modificar la estructura básica de la página y su funcionalidad.

DISEÑO DEL PORTAL

El diseño del portal debe contener las siguientes características para la generación de un mayor tráfico de clientes, acercamiento e interacción con el cliente:

- Contexto

Garantizar que la página estará vigente, actualizada y que sea utilitaria los 365 días del año, las 24 horas del día. Una fortaleza para este medio es brindar la oportunidad de proteger el dominio con cobertura nacional e internacional.

- Contenido

Página de internet con contenidos enfocados a la presentación de la marca y de la línea de servicios de Transportes Markar Ltda. con un enfoque adicional de información sobre el sector y sus tendencias. Buscamos crear una página dinámica, entretenida y llamativa, para lograr que el cliente capte fácilmente los mensajes sobre la marca y logre un posicionamiento diferencial con la competencia.

Es importante resaltar que la página debe manejar los colores institucionales de la marca, sonidos persuasivos y pausados y una baja saturación de información.

- Comunidad

En una segunda etapa de desarrollo de la página web se integrarán soluciones enfocadas a la interacción de los usuarios entre sí y entre expertos del sector que puedan brindar asesoría On Line o generar espacio para debatir temas de actualidad en el medio y experiencia vivenciales en sus trabajos.

- Comunicación

Es indispensable que el sitio web tenga comunicación en doble vía empresa dueña del dominio (Transportes Markar Ltda.) y el usuario. Se debe desarrollar herramientas de contacto y de registro de base de datos y administración de visitantes.

El desarrollo del diseño de página y la implementación tendrá un costo de \$3.500.000 (el valor incluye todas las características anteriormente mencionadas) y estará a cargo de Publicar S.A.

b. Pauta Directorios Especializados

Contratar pauta permanente en directorios especializados con el proveedor PUBLICAR S.A., que permite tener presencia en el directorio telefónico de páginas amarillas general y en el especializado Catalogo de Transporte.

El valor de este servicio incluye medio impreso y publicación en portal internet (www.paginasamarillas.com.co y www.paginasamarillas.com). Para el caso del catálogo especializado se manejará impresión en 1/8 de página, tarjeta de presentación, full color, policromía y fotos. En el catálogo general aparecerá resaltado y de manera genérica.

Los costos de este servicio están incluidos en la inversión de la página web, es un valor agregado de PUBLICAR S.A.

c. Material Promocional – Folleto Institucional:

Enfoque del Medio	<ul style="list-style-type: none">○ Maximizar las ayudas comerciales para quienes ejecutarán la labor de ventas o contactos principales con clientes actuales y potenciales para el negocio.○ Difundir a una mayor parte del mercado objetivo el alcance de nuestra entidad
--------------------------	--

Audiencia Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Directivos de primer nivel ○ Interlocutores para la suscripción de servicios
Posición Competitiva	<p>Bajo este medio se pretende lograr una alta recordación e identificación de nuestros servicios en los diferentes clientes y/o posibles aliados estratégicos para la empresa y obviamente contribuir al posicionamiento en el sector público.</p>
Colocación de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> ○ La inversión se realizará según el alcance de la elaboración de la base de datos de clientes y de los diferentes eventos o momentos comerciales que se puedan presentar con los diferentes clientes. ○ Este medio se realizará en papel propalcote en policromía bajo los colores institucionales y tendrá tres cuerpos plegables ○ El número de ejemplares será aproximadamente de 2000 inicialmente
Guías de Ejecución	<p>Información básica de la empresa Portafolio de servicios Alianzas Slogan Medios de contacto</p>
Racional	<p>El objetivo principal es alcanzar un alto conocimiento de nuestros servicios y comunicar la promesa básica de valor a nuestro mercado objetivo</p> <p>Adicionalmente, poder generar la intención de conocimiento de servicio y en una segunda instancia generar intención de compra</p>

Presupuesto	\$10.000.000 (2000 ejemplares) Costo Unitario \$5.000
--------------------	--

c. Alianzas Proveedores Servicios Complementarios

Para nuestros usuarios se desarrollarán unos bonos de descuentos numerados con el fin de ofrecerles la posibilidad de una serie de servicios y/o productos complementarios. Las alianzas que manejaremos son:

- Descuentos en restaurantes de alta cocina
 - Harry Sasson
 - La bonga del Sinú
 - Casa Vieja
 - Club Colombia
 - La Juguetería
- Descuentos en peluquerías y salones de belleza
 - Marco Antonio
 - Javier Murillo
- Descuentos en Spa
 - La Riviera
- Descuentos en librerías y tiendas de artesanías
 - Librería Nacional
 - La casona del Museo

10.5.3 Plan Operativo

Cronograma de Actividades:

En el Cuadro 2 se relacionan todas aquellas tácticas que lograrán impulsar el plan de negocio a través de la estrategia de promoción y difusión.

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	COSTO
Desarrollo Página WEB www.markar.com.co www.markar.com	DICIEMBRE 2009	\$3.500.000
Pauta Directorios Especializados Publicar S.A.	SEPTIEM 2009	Incluido en el desarrollo del portal WEB
Material Promocional I Lote	OCTUBRE 2009	\$3.880.000
Material Promocional II Lote	OCTUBRE 2009	\$3.880.000
Material Promocional III Lote	NOVIEMBRE 2009	\$3.880.000
Relaciones Públicas	AGOSTO 2009	Se destinará el 2.5% de las ventas de cada mes
Posicionamiento Internet	SEPTIEMBRE 2009	Se destinará el 1.5% de las ventas de cada mes

Cuadro 2
Táctica Promocional Plan de Negocio Markar Ltda.

Como herramienta de posicionamiento se pautará en el principal buscador de Internet, Google. Con esta herramienta se trabajará pautas publicitarias como banners, adwords y enlaces. Por este rubro se estima pagar mensualmente el 1.5% de las ventas de la empresa.

También existen otros sitios donde se pueden realizar pautas de manera gratuita, como por ejemplo www.facebook.com

Aprovecharemos los servicios y la masificación que ofrece la Red a sus usuarios para manejar el eMail Marketing (respetando las normas de Netiquette) y reduciendo costos de publicidad y pautas, también es gratuito.

En el Cuadro 3 mostraremos el comportamiento de los costos de comercialización presupuestados para el actual plan de negocio.



ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
% Frecuencia Consumo Mensual	3.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Costos Promoción de Ventas	\$403,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200
Costos de Publicidad	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
Costos Material Promocional	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000
Totales	\$ 1,673,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200

ITEM	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
% Frecuencia Consumo Mensual	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	12.00%	13.00%	
Costos Promoción de Ventas	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,612,800	\$1,747,200	\$13,440,000
Costos de Publicidad	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$3,600,000
Costos Material Promocional	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$11,640,000
Totales	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,345,200	\$ 2,882,800	\$ 3,017,200	\$ 28,680,000

Cuadro 3
Costos de Comercialización Markar Ltda.

10.6 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas esta soportada por el diseño de un plan comercial que sirva como una herramienta tanto de seguimiento como de consecución de clientes, que contribuya a la potencialización de esfuerzos comerciales, a favor del posicionamiento de la empresa y de la colocación efectiva del portafolio de servicios en el mercado.

El plan comercial contiene aspectos fundamentales como:

1. Prospección de clientes
2. Planeación de la visita comercial (abordaje)
3. Abordar el prospecto
4. Realizar la presentación comercial
5. Seguimiento a ofertas comerciales
6. Cierre de ventas
7. Seguimiento postventa

El sistema comercial para Transportes Markar Ltda. en cada proceso de ventas deberá contar con:

1. Definición de metas por línea de negocio

Es claro que para conocer la efectividad del negocio y cumplir con los objetivos estratégicos del plan de negocio se debe conseguir el cumplimiento de por lo menos el 100% del valor de la meta con el fin de asegurar el éxito en el largo plazo del desarrollo del negocio y su expansión en el mercado. Para esto hemos pactado las siguientes metas comerciales:

SERVICIO	META EN HORAS
Renta de Vehículos con conductor diario en Bogotá	510
Renta de Vehículos con conductor diario Fuera de Bogotá (Sabana)	85
Renta de Vehículos con conductor por horas en Bogotá	765
Renta de Vehículos con conductor por horas Fuera de Bogotá (Sabana)	85
Traslados aeropuerto desde Bogotá	85
Traslados aeropuerto desde Fuera de Bogotá (Sabana)	85
Tours Turísticos Bogotá o Fuera de Bogotá	85

2. Aplicar las políticas que se pacten en la entidad enfocadas en el servicio al cliente y negociación.
3. Crear estrategias únicas para cada cliente según su perfil y necesidades
4. Generar controles, sistemas de monitoreo para el plan comercial en general y para cada una de las acciones que se encausen con los clientes.

Dado el anterior esquema para la comercialización de servicios se desarrollará el siguiente plan de acción con los clientes potenciales para las diferentes líneas de negocio.

1. Prospección de clientes

Para esta actividad se tiene programado realizar la prospección de clientes, la idea es definir una tipología de clientes *Genérica* que se realizaría por percepción general de la empresa.

A continuación se describe el mecanismo para generar la tipología de clientes:

Tipología de Clientes Genérica

Bajo este concepto se tratará de dar la prioridad de acercamiento con cada cliente para definir los clientes meta en el corto, mediano y largo plazo. Se han definido bajo esta tipología tres grandes segmentos:

- **Clientes Tipo A**

Serán todos aquellos clientes que posean entre su nómina más de 1500 y sean multinacionales

- **Clientes Tipo B**

Serán todos aquellos clientes que posean entre su nómina entre 1000 y 1500 personas y sean multinacionales.

- **Clientes Tipo C**

Serán todos aquellos clientes que posean entre su nómina entre 1000 y 1500 personas y sean nacionales.

2. Planeación de la visita comercial

Una segunda etapa que se desarrollará a partir de la segmentación o tipología de clientes que se planteó anteriormente, se elaborará un plan de trabajo de acercamiento y en diferentes grados de interacción con los clientes objetivo.

Obviamente bajo la tipología de clientes quienes tendrán prelación serán aquellos que se hayan denominado Clientes Tipo A

3. Abordar el prospecto

Para llegar a esta etapa del plan comercial de la entidad se recomienda tener un proceso previo antes de abordar a los distintos clientes que la entidad quiera desarrollar comercialmente. Se pretende bajo un esquema Pre-abordaje tener todas las herramientas necesarias para tener éxito en la negociación o en la presentación comercial, en cuanto a:

- Función de la empresa
- Portafolio general de productos y/o servicios
- Nivel de satisfacción con otras empresas del sector y/o con nuestra empresa si ya ha adquirido algún servicio
- Disponibilidad para la contratación del servicio que ofrece nuestra compañía
- Proyección de un esquema de trabajo con la entidad y sus usuarios, a partir de nuestro portafolio de servicios

Se debe tener claro que el abordaje de los clientes debe ser totalmente distinto para cada acercamiento que se logre; previo a la visitas se deben diseñar y

desarrollar estrategias de abordaje al cliente en particular pensando en el cliente como entidad y pensando en la persona contacto a quien nos dirigiremos.

4. Acciones de mercadeo directo

Logrado el objetivo de acercamiento con el cliente, teniendo en cuenta que en la medida que hemos tenido contactos comerciales con la base de clientes, ya contamos con información y datos valiosos para su procesamiento. Es necesario que posterior a las visitas, se cree un Comité de Negocios o Comerciales, que tenga por función de análisis de información y búsqueda de alternativas que contribuyan a la creación de estrategias y acciones de mercadeo directo al cliente.



11. PROYECCIÓN DE VENTAS

Basados en el esquema de estrategias anteriormente presentadas, el actual plan de negocio tiene por objetivo generar un alto impacto en la generación de ventas del servicio de transporte ejecutivo particular.

Para abordar el tema de proyección de ventas se trabajará en tres aspectos:

- Operación
- Descripción del proceso de servicio (diagrama)
- Necesidades y requerimientos

11.1 Operación

Ficha Técnica del Servicio

- Servicio: Transporte de Ejecutivos en vehículos privados en la ciudad de Bogotá y sus alrededores
- Tiempo de respuesta a solicitudes (máximo): Los servicios solicitados en horas a.m. es decir de 6 a.m a 12m serán atendidos en horas p.m. con un máximo de 6 horas y por escala de solicitudes.
Los servicios solicitados en horas p.m. serán atendidos en horas a.m. del día siguiente en escala de peticiones.
- Alcance del servicio: Bogotá y sus alrededores
- Beneficiarios: Ejecutivos y empresarios de grandes empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.
- Precio del servicio: entre \$30.000 y \$350.000 en la ciudad de Bogotá. Fuera de Bogotá \$45.000 y \$450.000

- Disponibilidad de atención: 24 horas en Internet y telefónicamente
- Disponibilidad de colocación de solicitudes de servicio : 24 horas en Internet y telefónicamente
- Servicio al cliente (telefónico o mail): de 8 AM a 6 PM para información y seguimiento a servicios.
- Formas de pago del servicio: Tarjetas crédito, débito, cheques de gerencia, consignaciones y efectivo
- Forma de Contacto: Por Internet y telefónica

11.2 Descripción del Proceso de Servicio (Diagrama)

A continuación, en la Figura 16 se describirá el proceso de servicio de Transportes Markar Ltda., dirigido a la empresa contratante y/o usuario final (ejecutivo y/o empresario).



Figura 16
Flujo del Servicio Transportes MARKAR Ltda.

11.3 Necesidades y Requerimientos

Para la puesta en marcha de este negocio se necesita contar con los siguientes recursos descritos a continuación:

ITEM	CANT	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Computador	2	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
Internet Banda Ancha	1	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 1,080,000
Telefonía Fija	1	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 660,000
Celular post-pago	3	\$ 150,000	\$ 450,000	\$ 5,400,000
Otros servicios	1	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 1,860,000
Arriendo oficina	1	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Papelería en general	1	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 720,000
Gerente Administrativo	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Gerente Logístico	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Gerente Financiero	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
TOTALES				\$ 69,120,000

12. PLAN DE COMPRAS

Adicional a los requerimientos y necesidades anteriores, para el desarrollo de este plan de negocio es necesario la compra e inversión de los insumos básico para la operación. A continuación, detallamos los requerimientos.

Inicialmente para la operación del actual plan de negocio, se requiere la compra del activo principal, los vehículos, bajo las siguientes características:

a. *Meganne II Sedán - Renault*

Cantidad: Uno (1)

Tipo: Dynamique Mecánico

Modelo: 2009 I Serie

Cilindraje 2.000 cc

Capacidad de Pasajeros: Cinco (5)

Valores Agregados de la marca Renault:

- Garantía de fábrica: Renault le ofrece una amplia garantía de 2 años o 50.000 km (lo primero que ocurra).
- Renault Asistencia: El cliente puede solicitar el servicio de grúa en caso de una avería inmovilizante o de un accidente a la línea de Renault Asistencia. Este servicio es gratuito durante el periodo de garantía.
- Promesa de suministro de repuestos: 1 año.
- Garantía de la reparación y repuestos: 1 año.
- Revisiones de mantenimiento cada 10.000 km.

b. Optra 1.8 Sedán – Chevrolet

Cantidad: Uno (1)

Tipo: Sun Roof Mecánico

Modelo: 2009 I Serie

Cilindraje 1.800 cc

Capacidad de Pasajeros: Cinco (5)

Valores Agregados de la marca Chevrolet:

- Garantía de fábrica: 2 años o 50.000 km

c. Nuevo Jetta Sedán- Volkswagen

Cantidad: Uno (1)

Tipo: Trendline

Modelo: 2009 I Serie

Cilindraje 2.000 cc

Capacidad de Pasajeros: Cinco (5)

Valores Agregados de la marca Chevrolet:

- Garantía de fábrica: 2 años o 50.000 km (lo primero que ocurra).
- Garantía anticorrosión: 12 años
- Garantía Pintura de Carrocería: 3 años

La compra de estos activos se hará mediante la financiación obtenida por cada uno de los socios, con una tasa de interés aproximada de 1.7% y a 72 meses. Esto con el fin de tener cuotas más bajas y poder tener generar un cambio más rápido de los activos. El cambio está previsto para realizarlo posterior a los dos (2) años de garantía.

ACTIVO - INVERSIÓN	VALOR APROXIMADO
Automóvil Meganne II	\$52.500.000
Automóvil Optra 1.8	\$44.390.000
Automóvil Nuevo Jetta	\$46.700.000

Para el funcionamiento del negocio es necesario contar, con unos costos de operación mensuales, en los siguientes puntos trataremos estos temas para la realización de la operación del negocio.

12.1 Costos de Producción

Al tratarse de un servicio, en teoría el tema de costo de producción no debería ser un ítem a tener en cuenta. Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestro servicio esta soportado por un activo como los vehículos estos necesitan de algunos insumos y servicios para una correcta operación.

a. Insumos – Gasolina

Este costo está calculado con base en el número de horas que los carros puedan operar, teniendo en cuenta que pueden ser distancias locales o fuera de la ciudad (en una menor proporción)

b. Servicios Subcontratados Pólizas de Seguros

Todos los vehículos deben tener las Pólizas de operación obligatorias – SOAT – y Pólizas de Cubrimiento total para los automóviles

Esta última póliza debe tener como objetivo poder tener garantía de cubrimiento contra:

- Pérdida total del vehículo por daños
- Pérdida total del vehículo por hurto
- Pérdida parcial del vehículo por daños
- Pérdida parcial del vehículo por hurto
- Protección patrimonial para responsabilidad civil extracontractual.
- Protección patrimonial para daños.
- Asistencia jurídica.
- Responsabilidad civil extracontractual

c. Costos de Mantenimiento Vehículos

Dentro de este costo se tiene contemplado todo el mantenimiento preventivo del vehículo, como por ejemplo:

- Cambio de aceite
- Revisión periódica
- Limpieza
- Ahorro cambio de repuestos, llantas, etc.

El resumen de los costos de producción lo presentamos en el Cuadro 4.

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Insumos - Gasolina	\$504,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000
Servicios Subcontratados	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000
Pólizas de Seguros						
Costos de Mantenimiento Vehículos	\$672,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000
Totales	\$1,776,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000

ITEM	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
Insumos - Gasolina	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$2,856,000	\$16,800,000
Servicios Subcontratados	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$7,200,000
Pólizas de Seguros							
Costos de Mantenimiento Vehículos	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$3,808,000	\$22,400,000
Totales	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$3,736,000	\$7,264,000	\$46,400,000

Cuadro 4
Costos de Producción Markar Ltda.

12.2 Infraestructura

La estructura de este plan de negocio no requiere la implementación de una infraestructura para su funcionamiento.

No obstante, si hay unos requisitos básicos que fueron presentados en el Capítulo de Necesidades y requerimientos, aquí se plasman todos aquellos que son básicos para el funcionamiento del plan de negocio.



13. ORGANIZACIÓN

13.1 Estrategia Organizacional

Como estrategia organizacional Transportes Markar Ltda., buscará en el mercado organizaciones que brinden apoyo al emprendimiento empresarial tanto en temas de capacitación como financiamiento, el objetivo es fortalecer el esquema de negocio y asegurar el buen desarrollo de cada una de las fases propuestas para su puesta en marcha.

Algunas organizaciones apoyo para la gestión serán:

a. Cámara de Comercio de Bogotá

A través del programa Bogotá Emprende buscamos fortalecimiento en tema de capacitación enfocadas al desarrollo de las Mypimes y de incremento de contactos comerciales y promoción de la empresa:

Algunas de las actividades que apoya el Programa Bogotá Emprende son:

- * Emprende con Bogotá Emprende
- * Cápsula de Conocimiento
- * Talleres
- * Jornadas de Conocimiento
- * Festival del Emprendedor
- * Seminarios de Actualidad
- * Programas a la medida
- * Recomendación

El programa de capacitación de la CCB está estructurado tal y como lo muestra la Figura 17.

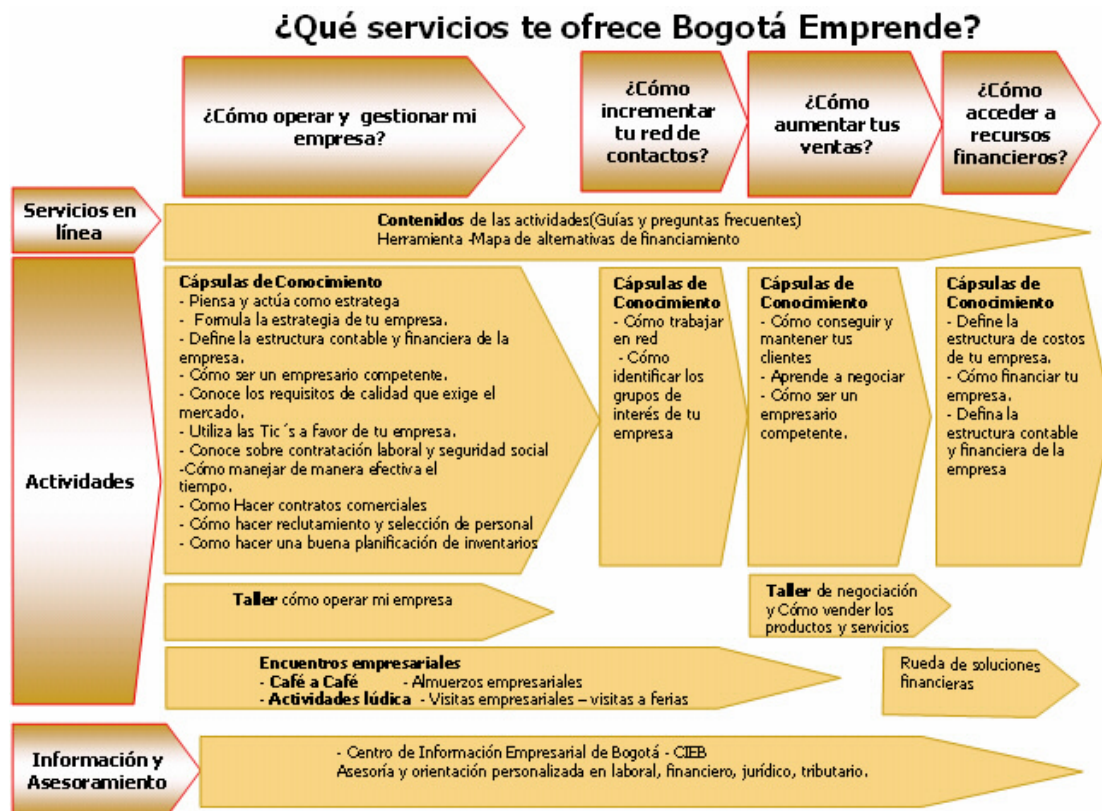


Figura 17
Estructura Capacitación Bogotá Emprende

b. Fondo Emprender

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

c. Portal Mypimes

El portal empresarial Colombiano (www.mipymes.gov.co), es un proyecto de la Dirección Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MCIT de Colombia, sin fines de lucro, que agrupa información acerca de cómo consolidar y fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas de todo el país.

Los objetivos del programa son: ofrecer a usuarios colombianos o extranjeros información confiable y oportuna para la creación y fortalecimiento de las mipymes en el país, a través de programas y proyectos liderados por MCIT, y sus entidades vinculadas y adscritas al desarrollo empresarial, orientar a las micro, pequeñas y medianas empresas de todo el país y facilitar la comunicación entre las Mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país.

d. Incubadoras de Empresas

Bajo esta modalidad encontramos diversos convenios para el desarrollo de pymes tanto desde el punto de vista operacional como apoyo para la creación de empresas. Este modelo genera apoyo tanto en capacitación, financiación, consultoría, gestión de proyectos, entre otros.

13.2 Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">○ Apertura de nuevos segmentos de mercado, no solo empresas sino también un segmento de contratación directa o personal○ Sector en crecimiento primario○ Aumento de problemas de movilidad en la ciudad○ Fluctuación costos de mantenimiento flota de transporte	<ul style="list-style-type: none">○ Competencia, de grandes empresas ya posicionadas en el mercado.○ Desequilibrio y fluctuación de la economía.○ Altos costos de los combustibles.○ Seguridad Nacional○ Políticas de movilidad local

13.3 Estructura Organizacional Transportes Markar Ltda.

Como un valor agregado de la posición de servicio de nuestra empresa, será lo que consideremos el talento humano para el desarrollo de este plan de negocio.

Inicialmente son tres (3) personas quienes conformarán tanto el staff directivo como el operativo. Se contará también con personal de apoyo pero por free lance o servicios, tal y como se describe a continuación.

El Staff Directivo inicial con el que contará la empresa y que hará el papel tanto operativo como de dirección se ilustra en la Figura 18:



Figura 18
Staff Directivo Inicial Markar Ltda

Este esquema se pretende mantener por lo menos el primer año de funcionamiento, si los resultados financieros y operativos de la empresa se

muestran de manera positiva, se contará con la ampliación del personal que sea necesario para el manejo operativo, es decir con la contratación de asistentes administrativos y posiblemente comerciales que apoyen la principal gestión de la compañía.

Inicialmente, el esquema esta dado para que los socios sean los mismos empleados, primero por el esquema de trabajo de la compañía (es una empresa de servicios) y segundo dadas las posibilidades de invertir el capital en las herramientas de trabajo claves para la ejecución de las funciones de la empresa.

En cuanto al personal encargado de la operación del negocio, son las mismas tres (3) cada una con un vehículo asignado para su operación. Como personal de apoyo se contratará por labor específica a un contador para la elaboración de informes contables y tributarios de la empresa.

13.4 Funciones Organizacionales

Gerente Administrativo y Financiero

- Coordinar todas las tareas administrativas en que incurra la entidad
- Coordinar todas las tareas financieras en que incurra la entidad
- Efectuar facturación de servicios
- Manejar el flujo de caja de la compañía
- Efectuar los pagos necesarios para el funcionamiento de la compañía
- Coordinar pagos de impuestos y su elaboración
- Todas la funciones que se le encomienden para el funcionamiento de la empresa

Gerente Comercial

- Gestión de clientes
- Distribución de contactos comercial entre el staff directivo
- Elaboración de propuestas comerciales
- Coordinación de eventos promocionales
- Coordinación de material promocional
- Medición satisfacción de clientes
- Control de cartera por cobrar de clientes

Gerente Logística

- Coordinar la asignación de vehículos
- Coordinación del programa de mantenimiento preventivo de los vehículos
- Control de pólizas de seguros
- Control de gastos de insumos

14. ASPECTOS LEGALES

14.1 Constitución de la Empresa

El tipo de sociedad elegido para la constitución de la empresa es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde los socios responden por el monto de sus aportes. El máximo número de socios es 25. La razón social girará bajo una denominación o razón social, seguida por “Ltda.” En la junta de ocios la cantidad de votos dependerá de los aportes que cada uno tiene.³

Finalmente, se constituye como una sociedad limitada, con instrumento privado, donde se establecen los siguientes puntos:

Razón Social: TRANSPORTES MARCAR LTDA
Nombre Comercial: MARKAR LTDA
Objeto: Empresa prestadora de servicios de transporte
Aportes: La empresa se constituye por un valor de \$24.00.000, dividido en tres (3) partes iguales.
Domicilio: Bogotá D.C.
Socios: Maria Teresa Aldana c.c. 51.822.541 Bogotá
Maria Alexandra Alvarez c.c. 51.876.438 Bogotá
Maria Rubiela Triana c.c. 51.766.899 Bogotá

Trámites Cámara de Comercio y Notaria

- Posterior al trámite de la elección del tipo de sociedad se procedió a revisar ante la Cámara de Comercio que el nombre o razón social asignada a la empresa, no se encuentre registrado, hasta la fecha la razón social y el nombre comercial se encuentra libre.

³³ Fuente Manual para la Creación de Empresa ANDI

- Generación Acta de Constitución (socios)
- Elaboración de la minuta del Acta de Constitución y Registro en Notaria (Ver Anexo 1), como resultado la notaria entregará escritura pública de constitución autenticada.
- Posterior a la escrituración de la sociedad, se deberá proceder con la matricula de la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad (Personas Jurídicas).
- Registrar en la cámara de comercio los siguientes libros de contabilidad: Diario, Mayor y Balances, Actas (sociedades).
- Reclamar el certificado de existencia y representación legal (Personas Jurídicas) o la matricula mercantil (Personas naturales).
- Anualmente realizar la renovación de la matricula mercantil y de establecimientos de comercio.

Trámites ante la Administración de Impuestos Nacionales

- Diligenciar el formulario del Registro Único Tributario (RUT) en la administración de Impuestos.
- Solicitar el Numero de Identificación Tributaria (NIT) en la Administración de Impuestos Nacionales, con una copia de la Escritura Pública de Constitución y con una copia del certificado de existencia y representación legal.
- Registrar a la empresa como responsable al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el Registro Único Tributario, previo diligenciamiento del formulario en la Administración de Impuestos, en una de las siguientes categorías: Régimen común o régimen simplificado. (Inicialmente simplificado)
- Establecer si es o no un agente retenedor.

15. COSTOS ADMINISTRATIVOS

15.1 Gastos de Personal

Dentro de los gastos de personal se contempla toda la carga prestacional y salarial de los tres (3) gerentes planteados en el tema organizacional. Los empleados contratados por su nivel salarial no recibirán dotación anual ni elementos adicionales para su labor. En el Cuadro 5 se registra los Gastos de Personal para el actual plan de negocio:

Cargo	Salario Base	# Pers	PRESTACIONES PROVISIONADAS				Subtotal
			Cesantía	Int Cesantía	Prima	Vacaciones	
Gerente Admin y Financ	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 124,950	\$ 1,250	\$ 124,950	\$ 62,400	\$ 313,550
Gerente Comercial	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 124,950	\$ 1,250	\$ 124,950	\$ 62,400	\$ 313,550
Gerente Logístico	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 124,950	\$ 1,250	\$ 124,950	\$ 62,400	\$ 313,550
TOTALES	\$ 4,500,000	\$ 3	\$ 374,850	\$ 3,749	\$ 374,850	\$ 187,200	\$ 940,649

Cargo	Salario Base	# Pers	SEGURIDAD SOCIAL			Subtotal
			EPS	FPP	ARP	
Gerente Admin y Financ	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 120,000	\$ 151,875	\$ 78,300	\$ 350,175
Gerente Comercial	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 120,000	\$ 151,875	\$ 78,300	\$ 350,175
Gerente Logístico	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 120,000	\$ 151,875	\$ 78,300	\$ 350,175
TOTALES	\$ 4,500,000	\$ 3	\$ 360,000	\$ 455,625	\$ 234,900	\$ 1,050,525

Cargo	Salario Base	# Pers	PARAFISCALES			Subtotal
			Caja	ICBF	SENA	
Gerente Admin y Financ	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 60,000	\$ 45,000	\$ 30,000	\$ 135,000
Gerente Comercial	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 60,000	\$ 45,000	\$ 30,000	\$ 135,000
Gerente Logístico	\$ 1,500,000	\$ 1	\$ 60,000	\$ 45,000	\$ 30,000	\$ 135,000
TOTALES	\$ 4,500,000	\$ 3	\$ 180,000	\$ 135,000	\$ 90,000	\$ 405,000

COSTOS MENSUALES EFECTIVOS	\$ 5,955,525
COSTOS MENSUALES CAUSADOS	\$ 6,896,174

Cuadro 5
Gastos Mensual de Personal Transportes Markar Ltda.

15.2 Gastos Puesta en Marcha

Los gastos para la puesta en marcha del actual plan de negocio, son los siguientes:

- Minuta de Constitución de la empresa.
- Registro en Cámara de Comercio
- Registro Mercantil
- Certificado de Existencia y Representación Legal
- Trámites en la Notaría Pública para la elaboración de la Escritura Pública de Constitución
- Registro ante la DIAN para la expedición del NIT y el RUT
- Registro de Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio

Aproximadamente estos gastos equivalen a **\$1.300.000**

15.3 Gastos Anuales de Administración

En el Cuadro 6 se resumen los gastos anuales de Administración para el desarrollo del plan de negocio de Transportes Markar Ltda., teniendo en cuenta los costos de funcionamiento de los tres (3) meses y una provisión por gastos imprevistos para la operación de la empresa.

ITEM	COSTO MENSUAL (APROX)	COSTO ANUAL (APROX)
ARRIENDOS	\$400,000	\$4,800,000
SERVICIOS PUBLICOS	\$300,000	\$3,600,000
COMUNICACIONES	\$450,000	\$5,400,000
SUMINISTROS OFICINA	\$100,000	\$1,200,000
OTROS COSTOS ADMIN	\$1,300,000	\$15,600,000
TOTALES	\$ 2,550,000	\$ 30,600,000

Cuadro 6
Gastos Anuales de Administración



16. FINANZAS

16.1 Tabla de Ingresos

De acuerdo a las proyecciones del mercado y a las estrategias planteadas anteriormente se estima el siguiente presupuesto de ingresos para el primer año de operación. En el Cuadro 7, se muestra la posible tendencia de ventas para el primer año.

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
% Frecuencia Mensual	3.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Cantidad (Q) Horas	336	896	896	896	896	896
Precio Unitario (P)	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000
Total Ventas (Q x P)	\$ 10,080,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000

ITEM	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
% Frecuencia Mensual	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	12.00%	13.00%	100.00%
Cantidad (Q) Horas	896	896	896	896	1,344	1,456	11,200
Precio Unitario (P)	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	
Total Ventas (Q x P)	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 26,880,000	\$ 40,320,000	\$ 43,680,000	\$ 336,000,000

Cuadro 7
Tabla de Ingresos Año I

16.2 Fuentes de Financiación

Para el inicio de este plan de negocio es necesaria la adquisición de financiamiento para la compra de los tres (3) vehículos. Cada crédito será solicitado de manera independiente por cada una de las socias de la compañía.

El monto aproximado para la financiación será por \$129.000.000 que equivale aproximadamente al 90% del valor comercial de los vehículos. El 10% faltante será aportado por cada una de las socias como aporte al capital inicial de la compañía. La tasa de interés será del 1.7% M.V y con un plazo máximo de 72 meses.

En el Cuadro 8 se muestra la trayectoria de la financiación durante el primer año del proyecto.

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Saldo Préstamo	\$0	\$129,000,000	\$127,208,333	\$125,416,667	\$123,625,000	\$121,833,333
Cuota Capital (Fija)	\$0	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667
Valor Intereses (Sobre Saldo)	\$0	\$2,193,000	\$2,162,542	\$2,132,083	\$2,101,625	\$2,071,167

ITEM	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
Saldo Préstamo	\$120,041,667	\$118,250,000	\$116,458,333	\$114,666,667	\$112,875,000	\$111,083,333	
Cuota Capital (Fija)	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$19,708,333
Valor Intereses (Sobre Saldo)	\$2,040,708	\$2,010,250	\$1,979,792	\$1,949,333	\$1,918,875	\$1,888,417	\$22,447,792
SALDO DE CAPITAL A FINAL DEL AÑO							\$109,291,667

Cuadro 8
Financiamiento de Vehículos

16.3 Tabla de Egresos

Como resumen de todos los egresos que se tienen proyectados para la realización de este plan de negocios, se presenta el Cuadro 9 se hace un resumen de los egresos para la ejecución del plan durante el primer año y en el Cuadro 10 se muestra el detalle de egresos más relevantes para el proyecto durante el primer año.

ITEM	TOTAL ES
COSTOS VARIABLES (CV)	
COSTOS PROMOCION VENTAS	\$13,440,000
INSUMOS	\$16,800,000
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	\$7,200,000
COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$22,400,000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$59,840,000
COSTOS FIJOS (CF)	
COSTOS DE PUBLICIDAD	\$3,600,000
COSTOS MATERIAL PROMOCIONAL	\$11,640,000
COSTOS LABORALES	\$82,754,082
ARRIENDOS	\$2,600,000
SERVICIOS PUBLICOS	\$3,600,000
COMUNICACIONES	\$5,400,000
SUMINISTROS OFICINA	\$1,200,000
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$15,600,000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$126,394,082
TOTALES	\$186,234,082

Cuadro 9
Resumen Tabla de Egresos Año I

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS VARIABLES (CV)												
COSTOS PROMOCION VENTAS	\$403,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,075,200	\$1,612,800	\$1,747,200
INSUMOS	\$504,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$1,344,000	\$2,856,000
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000
COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$672,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$1,792,000	\$3,808,000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$2,179,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$5,348,800	\$9,011,200
COSTOS FIJOS (CF)												
COSTOS DE PUBLICIDAD	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
COSTOS MATERIAL PROMOCIONAL	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000	\$970,000
COSTOS LABORALES	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174	\$6,896,174
ARRIENDOS	\$400,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000	\$200,000
SERVICIOS PUBLICOS	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
COMUNICACIONES	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000	\$450,000
SUMINISTROS OFICINA	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000	\$1,300,000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$10,716,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174	\$10,516,174
TOTALES	\$12,895,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,327,374	\$15,864,974	\$19,527,374

**Cuadro 10
Tabla de Egresos**

16.4 Presupuesto de Inversión – Balance Inicial

Para dar inicio al actual plan de negocio se plantea el siguiente presupuesto de inversión inicial, de acuerdo a las necesidades y requerimiento de operación del negocio.

En el Cuadro XX se ilustra el balance inicial que contempla las inversiones iniciales del proyecto y la colocación de capital por parte de los socios.

Básicamente las inversiones están dadas en la flota de transporte y algunos elementos básicos para la puesta en marcha de la empresa tales como muebles, computadores y software. Adicionalmente dentro de la inversión inicial se contempla el dinero necesario para la realización de los trámites iniciales para la creación de la empresa.

El monto de la inversión inicial es de \$153.231.000 teniendo en cuenta que \$129.231.000 serán financiados en el largo plazo y utilizados para la compra del activo principal de la compañía, los tres vehículos de operación.

PRESUPUESTO DE INVERSION - BALANCE INICIAL AÑO 1

<u>ACTIVOS</u>			
ACTIVO CORRIENTES			
CAJA		\$0	
BANCOS		\$5,041,000	
ACTIVO CORRIENTES (EFECTIVO)			\$5,041,000
ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)			
<u>EQUIPOS</u>			
EQUIPO DE COMPUTO		\$3,000,000	
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$3,000,000
<u>VEHICULOS</u>			
AUTOMOVIL 1 Meganne II		\$52,500,000	
AUTOMOVIL 2 Opra Sun Roof		\$44,390,000	
AUTOMOVIL 3 Jetta		\$46,700,000	
TOTAL FLOTA Y TRANSPORTE			\$143,590,000
<u>MUEBLES Y ENSERES</u>			
MUEBLES TIPO 1		\$600,000	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$600,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)			\$147,190,000
OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)			
SOFTWARE		\$1,000,000	
TOTAL OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)			\$1,000,000
<u>TOTAL ACTIVOS</u>			<u>\$153,231,000</u>
PASIVOS			
OBLIGACIONES FINANCIERAS			\$129,231,000
<u>TOTAL PASIVOS</u>			<u>\$129,231,000</u>
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>			<u>\$24,000,000</u>
TOTAL ACTIVOS	\$ 153,231,000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 153,231,000

**Cuadro 11
Presupuesto de Inversión – Balance Inicial**

16.5 Indicadores Financieros

16.5.1 Punto de Equilibrio

Teniendo en cuenta que se está evaluando la viabilidad del proyecto se debe contemplar indicadores básicos como por ejemplo el punto de equilibrio para que el negocio sea viable en el corto y en el largo plazo. A continuación, se muestra el punto de equilibrio desde el año 1 hasta el año 3.

Punto de Equilibrio Año 1

** Precio Promedio \$30.000 (por servicio)

Variable	Valor Proyectado Año 1	Valor Punto de Equilibrio Año 1
Ventas Totales	\$336.000.0000	\$153,781,908
Costos Variables	\$59.840.000	\$27,387,826
Costos Fijos	\$126.394.082	\$126,394,082
% Costo Variable / Ventas	17.81%	17.81%
Utilidad	\$149,765,918	\$0

Punto de Equilibrio Año 2

** Precio Promedio \$32.000 (por servicio)

Variable	Valor Proyectado Año 2	Valor Punto de Equilibrio Año 2
Ventas Totales	\$369,153,154	\$166,889,712
Costos Variables	\$65,514,018	\$29,722,263
Costos Fijos	\$137,167,449	\$137,167,449
% Costo Variable / Ventas	17.75%	17.75%
Utilidad	\$166,471,686	\$0

Punto de Equilibrio Año 3

** Precio Promedio \$34.500 (por servicio)

Variable	Valor Proyectado Año 3	Valor Punto de Equilibrio Año 3
Ventas Totales	\$413,914,893	\$179,928,806
Costos Variables	\$73,126,731	\$32,044,464
Costos Fijos	\$147,884,342	\$147,884,342
% Costo Variable / Ventas	17.67%	17.67%
Utilidad	\$192,903,820	\$0

16.5.2 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores que se incluyen en este punto permiten medir la capacidad del plan de negocio para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio. A continuación, realizamos la evaluación de tres indicadores básicos sobre la operación, la inversión y los activos:

Rentabilidad sobre la Operación

Indicador que hace referencia a la productividad del plan de negocio.

$$(Utilidad Bruta / Ventas Netas) = 29.12\%$$

Rentabilidad sobre la Inversión

Este indicador señala la rentabilidad de la inversión de los socios en el plan de negocio.

$$(Utilidad Bruta / Capital) = 56.82\%$$

Rentabilidad sobre Activos

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. Para el caso es:

$$(Utilidad Bruta / Total Activos) = 24.68\%$$

Las resultantes de estos indicadores nos permiten afirmar la viabilidad de la empresa en el corto y largo plazo.

16.5.3 Indicadores de Endeudamiento

Bajo este esquema evaluaremos tres (3) base, endeudamiento sobre los activos, sobre el patrimonio y sobre los pasivos/activos corrientes.

Endeudamiento sobre los Activos

Permite medir el grado de compromiso que la empresa tiene al financiar sus Activos con deudas a terceros, es decir, mide el porcentaje de los Activos financiados con deuda a terceros.

$$(Total Pasivos / Total Activos) = 41.27\%$$

Endeudamiento sobre el Patrimonio

$$(Total Pasivos / Total Patrimonio) = 70.28\%$$

Endeudamiento Corto Pasivo Corriente/Activo Corriente

$$(Total Pasivos Corrientes / Total Activos Corrientes) = 19.57\%$$

16.5.4 Valor Presente Neto

Bajo este indicador se pretende determinar si la inversión del plan de negocio cumple con el objetivo básico financiero de **maximizar** la inversión.

Para la construcción de este indicador se tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

Valor Futuro de la Inversión fuera del Proyecto

Inversión: \$153.000.000

Tasa de descuento periódica: 20% anual.

Años a capitalizar: 3

$$\text{Valor futuro al final del periodo} = 153.000.000 \times (1.20)^3 = \mathbf{\$264.384.000}$$

Si los socios de este plan de negocio decidieran buscar una alternativa de inversión fuera del alcance de este plan de negocio, que les generará como mínimo una rentabilidad del 20% anual y partiendo de una inversión de \$153.000.000 tendrían al final del periodo evaluado es decir tres (3) años \$264.384.000, es decir que como ganancia bruta obtendrían **\$111.384.000**.

Periodo de Recuperación de la Inversión

Respecto a la inversión pactada inicialmente para el plan de negocio, se tiene contemplado bajo el escenario más probable que esta se recuperará durante el primer año de operación; sin embargo, se debe tener en cuenta que esta inversión contempla una financiación de terceros y con una amortización a 6 años aproximadamente.

Para calcular este dato fue necesaria la evaluación del Flujo Neto de Efectivo partiendo desde el momento de la inversión y proyectándolo a tres (3) años de operación del negocio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Resultado del Ejercicio		\$ 120,294,585	\$ 137,000,353	\$ 163,432,487
(+) Depreciación		\$ 29,138,000	\$ 29,138,000	\$ 29,138,000
(+) Amortización de Diferidos		\$ 333,333	\$ 333,333	\$ 333,333
(+) Provisiones		\$ 37,181,781	\$ 44,351,739	\$ 56,062,630
(-) Inversión Inicial	\$ (153,000,000)			
Flujo Neto de Efectivo	\$ (153,000,000)	\$ 186,947,699	\$ 210,823,425	\$ 248,966,450

Valor Presente Neto

A partir del Flujo Neto de Efectivo y de la Tasa de descuento o de oportunidad del 20% anual, se concluye el VPN para la evaluación del actual plan de negocio:

$$VPN = (FNE\ 1 / (1.20)^1) + (FNE\ 2 / (1.20)^2) + (FNE\ 3 / (1.20)^3)$$

$$VPN = (186.947.699 / 1.2) + (210.823.425 / 1.44) + (248.966.450 / 1.728)$$

$$VPN = 155.789.749 + 146.405.156 + 144.077.806$$

$$VPN = 446.272.712$$

Bajo el esquema de negocio del actual proyecto la oportunidad de rentabilidad de la inversión y de la ganancia de valor es mayor inclusive partiendo desde el primer año de evaluación, por lo que se concluye que el proyecto es viable para su realización.

16.5.5 Tasa Interna de Retorno

Este indicador se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación del proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar la "Inversión Inicial" del proyecto y los flujos de Ingreso y Costo para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera que se puedan considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos.

Para el actual plan de negocio la **TIR obtenida es de 119%**, esto significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento o de oportunidad), por lo tanto es más conveniente llevar a cabo la realización del proyecto.



17. Informes Financieros Globales

17.1 Flujo de Efectivo

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SALDO QUE VIENE (A)/(D)*	\$24,000,000	\$15,594,475	\$138,935,083	\$147,474,150	\$156,043,675	\$164,643,658
INGRESOS						
RECAUDO DE VENTAS	\$0	\$10,080,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000
APLICACIÓN DEL CREDITO	\$0	\$129,000,000				
TOTAL INGRESOS (B)	\$0	\$139,080,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000
EGRESOS						
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$0	\$2,179,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200
TOTAL COSTOS FIJOS	\$8,405,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$11,824,625
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	\$0	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667
INTERESE FINANCIEROS	\$0	\$2,193,000	\$2,162,542	\$2,132,083	\$2,101,625	\$2,071,167
TOTAL EGRESOS (C)	\$8,405,525	\$15,739,392	\$18,340,933	\$18,310,475	\$18,280,017	\$20,498,658
SALDO QUE PASA (D)	\$15,594,475	\$138,935,083	\$147,474,150	\$156,043,675	\$164,643,658	\$171,025,000

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
SALDO QUE VIENE (A)/(D)*	\$171,025,000	\$179,685,900	\$188,377,258	\$197,099,075	\$205,851,350	\$214,634,083	
INGRESOS							
RECAUDO DE VENTAS	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$40,320,000	\$292,320,000
APLICACIÓN DEL CREDITO							\$129,000,000
TOTAL INGRESOS (B)	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$26,880,000	\$40,320,000	\$421,320,000
EGRESOS							
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$4,811,200	\$5,348,800	\$50,828,800
TOTAL COSTOS FIJOS	\$9,575,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$9,575,525	\$11,824,625	\$118,234,500
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$1,791,667	\$19,708,333
INTERESE FINANCIEROS	\$2,040,708	\$2,010,250	\$1,979,792	\$1,949,333	\$1,918,875	\$1,888,417	\$22,447,792
TOTAL EGRESOS (C)	\$18,219,100	\$18,188,642	\$18,158,183	\$18,127,725	\$18,097,267	\$20,853,508	\$211,219,425
SALDO QUE PASA (D)	\$179,685,900	\$188,377,258	\$197,099,075	\$205,851,350	\$214,634,083	\$234,100,575	

Cuadro 12
Tabla Flujo de Efectivo

17.2 Balance General

<u>BALANCE GENERAL AÑO 1</u>				
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	\$234,100,575		PASIVOS LABORALES A CORTO PLAZO	\$6,789,582
CUENTAS POR COBRAR	\$43,680,000		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$10,381,200
			PROVISION DE IMPUESTO DE RENTA	\$37,181,781
TOTAL ACTIVO CTE		\$277,780,575	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$54,352,563
ACTIVO FIJO			PASIVO A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3,000,000	\$148,190,000	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$109,291,667
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-\$300,000		CUENTAS DE SOCIOS	\$0
			TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$109,291,667
FLOTA Y TRANSPORTE	\$143,590,000			
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-\$28,718,000			
TERRENOS	\$0			
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	\$0			
MUEBLES Y ENSERES	\$600,000			
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-\$120,000			
TOTAL ACTIVO FIJO		\$118,052,000	TOTAL PASIVO	\$163,644,230
OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)			PATRIMONIO	
SOFTWARE	\$1,000,000		CAPITAL	\$172,190,000
MENOS AMORTIZACION ACUMULADA	-\$333,333		UTILIDAD DE LEJERCICIO	\$54,598,510
	\$0		RESERVA LEGAL	\$6,066,501
MENOS AMORTIZACION ACUMULADA	\$0		TOTAL PATRIMONIO	\$232,855,012
TOTAL OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)		\$666,667		
TOTAL ACTIVOS		\$396,499,242	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$396,499,242

Cuadro 13
Balance General Año 1

17.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 1	
VENTAS TOTALES	\$336,000,000
DESCUENTOS	\$0
VENTAS NETAS	\$336,000,000
COSTO DE VENTAS (COSTOS VARIABLES)	
COSTOS DE DISTRIBUCION	\$0
COMISIONES DE VENTA	\$0
COSTOS DE PROMOCION DE VENTAS	\$13,440,000
INSUMOS	\$16,800,000
PRODUCTOS SEMITERMINADOS	\$0
PRODUCTOS TERMINADOS	\$0
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$0
TRANSPORTES	\$0
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	\$7,200,000
COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$22,400,000
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$0
MENOS COSTO DE VENTAS	\$59,840,000
GASTOS OPERACIONALES (COSTOS FIJOS)	
COSTOS DE PUBLICIDAD	\$3,600,000
COSTOS DE MATERIAL PROMOCIONAL	\$11,640,000
COSTOS LABORALES	\$82,754,082
ARRIENDOS	\$2,600,000
SERVICIOS PUBLICOS	\$3,600,000
COMUNICACIONES	\$5,400,000
SERVICIOS GENERALES	\$0
SUMINISTROS OFICINA	\$1,200,000
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$15,600,000
DEPRECIACIONES	\$29,138,000
AMORTIZACIONES (OTROS ACTIVOS)	\$333,333
MENOS GASTOS OPERACIÓN	\$155,865,415
UTILIDAD OPERACIONAL	\$120,294,585
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$0
MENOS EGRESOS NO OPERACIONALES	-\$22,447,792
UTILIDAD BRUTA	\$97,846,793
MENOS IMPUESTOS	\$37,181,781
UTILIDAD NETA	\$60,665,012

Cuadro 14
Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 2	
VENTAS TOTALES	\$369,153,154
DESCUENTOS	\$0
VENTAS NETAS	\$369,153,154
COSTO DE VENTAS (COSTOS VARIABLES)	
COSTOS DE DISTRIBUCION	\$0
COMISIONES DE VENTA	\$0
COSTOS DE PROMOCION DE VENTAS	\$14,766,126
INSUMOS	\$18,457,658
PRODUCTOS SEMITERMINADOS	\$0
PRODUCTOS TERMINADOS	\$0
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$0
TRANSPORTES	\$0
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	\$7,680,024
COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$24,610,210
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$0
MENOS COSTO DE VENTAS	\$65,514,018
GASTOS OPERACIONALES (COSTOS FIJOS)	
COSTOS DE PUBLICIDAD	\$3,840,012
COSTOS DE MATERIAL PROMOCIONAL	\$12,416,039
COSTOS LABORALES	\$88,271,297
ARRIENDOS	\$5,120,016
SERVICIOS PUBLICOS	\$3,840,012
COMUNICACIONES	\$5,760,018
SERVICIOS GENERALES	\$0
SUMINISTROS OFICINA	\$1,280,004
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$16,640,052
DEPRECIACIONES	\$29,138,000
AMORTIZACIONES (OTROS ACTIVOS)	\$33,333
MENOS GASTOS OPERACIÓN	\$166,638,783
UTILIDAD OPERACIONAL	\$137,000,353
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$0
MENOS EGRESOS NO OPERACIONALES	-\$20,285,250
UTILIDAD BRUTA	\$116,715,103
MENOS IMPUESTOS	\$44,351,739
UTILIDAD NETA	\$72,363,364

Cuadro 15
Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 3	
VENTAS TOTALES	\$413,914,893
DESCUENTOS	\$0
VENTAS NETAS	\$413,914,893
COSTO DE VENTAS (COSTOS VARIABLES)	
COSTOS DE DISTRIBUCION	\$0
COMISIONES DE VENTA	\$0
COSTOS DE PROMOCION DE VENTAS	\$16,556,596
INSUMOS	\$20,695,745
PRODUCTOS SEMITERMINADOS	\$0
PRODUCTOS TERMINADOS	\$0
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$0
TRANSPORTES	\$0
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	\$8,280,064
COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$27,594,326
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$0
MENOS COSTO DE VENTAS	\$73,126,731
GASTOS OPERACIONALES (COSTOS FIJOS)	
COSTOS DE PUBLICIDAD	\$4,140,032
COSTOS DE MATERIAL PROMOCIONAL	\$13,386,104
COSTOS LABORALES	\$95,167,933
ARRIENDOS	\$5,520,043
SERVICIOS PUBLICOS	\$4,140,032
COMUNICACIONES	\$6,210,048
SERVICIOS GENERALES	\$0
SUMINISTROS OFICINA	\$1,380,011
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$17,940,139
DEPRECIACIONES	\$29,138,000
AMORTIZACIONES (OTROS ACTIVOS)	\$333,333
MENOS GASTOS OPERACIÓN	\$177,355,676
UTILIDAD OPERACIONAL	\$163,432,487
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$0
MENOS EGRESOS NO OPERACIONALES	-\$15,899,250
UTILIDAD BRUTA	\$147,533,237
MENOS IMPUESTOS	\$56,062,630
UTILIDAD NETA	\$91,470,607

Cuadro 16
Estado de Pérdidas y Ganancias Año 3

18. IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL

Transportes MARKAR Ltda., será una empresa socialmente responsable y comprometida con la conservación del medio ambiente principalmente, debido a su actividad comercial y al alto impacto que sus operaciones tendrían bajo este factor. Para contrarrestar este impacto la empresa se compromete en primer lugar en la utilización de vehículos que previamente sean considerados en su ensamble como productos que no afecten en mayor proporción al medio ambiente, contribuya a su preservación y no permitan un mayor crecimiento de la contaminación y/o polución generada en la ciudad.

Adicionalmente y en la medida que el negocio lo permita buscaremos la conversión de los automóviles para ser utilizados por sistemas de gas natural, contribuyendo de esta forma también a la preservación del medio ambiente.

En cuanto a los factores sociales, nos comprometemos en la generación de servicios que garanticen seguridad y confianza para los usuarios y para quienes se encuentran habitando las poblaciones de nuestros sitios de trabajo.

En la medida en que crezca la empresa, en el momento de emplear personal, se dará prioridad a las madres solteras o cabeza de hogar o personas que provengan de poblaciones vulnerables y se encuentren en programas de acoplamiento con la comunidad.

ANEXO 1 - CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ENCUESTA VIABILIDAD PLAN DE NEGOCIO

NOMBRE EMPRESA _____
DIRECCIÓN _____
TELÉFONO _____ CONTACTO: _____

1. ¿Su compañía, requiere de una flota de transporte privado para el uso de sus ejecutivos?

SI UNIVERSIDAD NO

2. ¿Su compañía, estaría interesada en subcontratar servicio de transporte privado para sus ejecutivos?

SI EAN NO

En caso de ser negativa la respuesta se termina la encuesta.

3. ¿Cuenta su empresa actualmente con alguna entidad prestadora de este servicio?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, indíquenos por favor ¿Cuáles?

4. ¿Cuáles serían las razones para que su empresa tome un servicio de transporte privado subcontratado?

Costos	<input type="checkbox"/>	Agilidad	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Variedad de Servicios	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
		¿Cuál?	_____

5. ¿Qué tipo de vehículo solicitaría su empresa para tomar el servicio de transporte privado?

Sedán Van
 Camioneta Otro ¿Cuál? _____

6. ¿Con que frecuencia su empresa requeriría este servicio?

Horas Diario Semanal
 Quincenal Mensual

7. El valor que su empresa paga o estaría dispuesta a pagar, sería por...

Hora Día
 Semana Mes

8. ¿El servicio de transporte generalmente lo solicitan con conductor?

SI NO

9. Califique de 1 a 5, siendo 1 el más alto y 5 el más bajo, los atributos en el momento de elegir un servicio de transporte privado para ejecutivos

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Seguridad					
Precio					
Puntualidad					
Variedad de Servicios					
Tipos de Vehículos					

ANEXO 2 - ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA POR DOCUMENTO PRIVADO

1.- MARIA TERESA ALDANA, colombiana, mayor de edad, domiciliada y residente en esta ciudad, dirección XXXXXXXXXX, Teléfono XXXXXXXX, e-mail XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX e identificada con cédula de ciudadanía 51.822.541 de Bogotá, estado civil XXXXXX,

2.- MARIA ALEXANDRA ALVAREZ, colombiana, mayor de edad, domiciliada y residente en esta ciudad, dirección XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX teléfono XXXXXXXX e-mail XXXXXXXXXXXXXXXX e identificada con cédula de ciudadanía 51.876.438 de Bogotá, estado civil XXXXX,

3.- MARIA RUBIELA TRIANA, colombiana, mayor de edad, domiciliada y residente en esta ciudad, dirección XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX teléfono XXXXXXXX e-mail XXXXXXXXXXXXXXXX e identificada con cédula de ciudadanía 51.766.899 de Bogotá, estado civil XXXXX,

Declaramos que mediante el presente documento y conforme a lo establecido por el Artículo veintidós (22) de la Ley mil catorce (1014) del dos mil seis (2006), en razón a que: los activos de nuestra empresa son inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y también debido que contamos con menos de 10 empleados, constituimos una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que se registrá por los siguientes ESTATUTOS:

ARTICULO PRIMERO.- SOCIOS.-

MARIA TERESA ALDANA

MARIA ALEXANDRA ALVAREZ

MARIA RUBIELA TRIANA

ARTICULO SEGUNDO.- RAZON SOCIAL.-

“TRANSPORTES MARKAR LTDA”

ARTICULO TERCERO.- DOMICILIO.-

BOGOTÁ. Podrá establecer Sucursales, Agencias y dependencias en otros lugares del país o del exterior conforme a la ley. Dirección para notificaciones judiciales y administrativas: **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** Teléfono: **XXXXXXXXXX** Correo electrónico: **markar@gmail.com**

ARTICULO CUARTO.- DURACION.- 5 (5) AÑOS, contados a partir de la fecha del presente documento.

ARTICULO QUINTO.- OBJETO SOCIAL.- La sociedad tendrá como objeto principal:

Prestas servicios de transporte privado en empresas y/o para personas naturales, en vehículos particulares según necesidades del cliente.

En desarrollo del objeto social, la sociedad podrá celebrar contratos de sociedad, tomar intereses o participación en sociedades y/o empresas; adquirir, enajenar, dar o tomar en arrendamiento bienes, muebles o inmuebles, grabarlos, en cualquier forma, efectuar, construcciones, tomar o dar en mutuo o con sin garantía de los bienes sociales y celebrar toda clase de operaciones con entidades

bancarias, de crédito, aduaneras, girar, endosar, descontar, protestar, ceder, aceptar, anular, cancelar, cobrar, recibir letras de cambio, cheques, adquirir a cualquier título, concesiones, permiso, marcas, patentes, franquicias, representaciones y demás bienes y derechos mercantiles y cualesquiera otros efectos de comercio, contratar toda clase de operaciones que sean necesarias al objeto social; presentar licitaciones, concursar y en general toda clase de actos, contratos que se relacionen con el objeto social principal o que sean fines o complementarios al mismo.

ARTICULO SEXTO.- CAPITAL.- \$24.000.000 dividido en **2 cuotas de \$4.000.000** o partes de interés social, de un valor nominal de dos millones de pesos **\$2.000.000**, cada una, las cuales corresponden a los socios en proporción a sus aportes, totalmente pagados y recibidos a satisfacción de la sociedad, en dinero en efectivo y bienes propios, conforme se describe a continuación:

SOCIOS	CUOTAS	VALOR
MARIA TERESA ALDANA	2	\$ 4.000.000
MARIA ALEXANDRA ALVAREZ	2	\$ 4.000.000
MARIA RUBIELA TRIANA	2	\$ 4.000.000
TOTALES	6	\$ 24.000.000

PARAGRAFO.- La responsabilidad personal de los socios queda limitada al monto de sus respectivos aportes.

ARTICULO SEPTIMO.- CESION DE CUOTAS.- Las cuotas o partes de interés social no están representadas por títulos ni son negociables libremente en el mercado y serán cedibles mediante documento privado de reforma estatutaria.

Toda cesión en cuanto a procedimiento y condiciones previas y finales se sujetará

en un todo a lo previsto y ordenado por los Artículos 363 y siguientes del Código de Comercio y el Art. 22 de la Ley 1014/06.

PARAGRAFO.- La Sociedad llevará un Libro de Registro de Socios inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio social, con los requisitos y para los efectos consagrados en el Código de Comercio.

ARTICULO OCTAVO.- ADMINISTRACION.- La administración de la sociedad corresponde en derecho a todos y cada uno de los socios, éstos la delegan expresamente en la Junta de Socios y ésta a su vez en la Gerencia.*

Gerente Logística

- **Gerente Administrativo y Financiero: MARIA TERESA ALDANA-**
Tendrá dentro de la Constitución de Sociedad Limitada por Documento Privado, mayor responsabilidad y poder en la toma de decisiones de la empresa. Sus funciones no se limitarán por el contrario, estará a cargo también de funciones administrativas y financieras en cuanto:
 - Coordinar todas las tareas administrativas en que incurra la entidad
 - Coordinar todas las tareas financieras en que incurra la entidad
 - Efectuar facturación de servicios
 - Manejar el flujo de caja de la compañía
 - Efectuar los pagos necesarios para el funcionamiento de la compañía
 - Coordinar pagos de impuestos y su elaboración
 - Todas la funciones que se le encomienden para el funcionamiento de la empresa
- **Gerente Comercial: MARIA ALEXANDRA ALVAREZ –** Manejará dentro del funcionamiento de la empresa:

- Gestión de clientes
 - Distribución de contactos comercial entre el staff directivo
 - Elaboración de propuestas comerciales
 - Coordinación de eventos promocionales
 - Coordinación de material promocional
 - Medición satisfacción de clientes
 - Control de cartera por cobrar de clientes
- **Gerente Logístico MARIA RUBIELA TRIANA** – para el funcionamiento de la empresa se le atribuirán las siguientes responsabilidades:
 - Coordinar la asignación de vehículos
 - Coordinación del programa de mantenimiento preventivo de los vehículos
 - Control de pólizas de seguros
 - Control de gastos de insumos

ARTICULO NOVENO.- JUNTA DE SOCIOS – REUNIONES.- La Junta de Socios la constituyen todos los socios reunidos personalmente, representados por sus apoderados o mandatarios o en las formas autorizadas por la Ley, con el quórum requerido. Las reuniones de la Junta de Socios serán ordinarias o extraordinarias y se celebrarán en la sede social de la empresa. Las reuniones ordinarias tendrán lugar por lo menos dos (2) veces al año en las fechas que determine la Junta, por convocatoria del Gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días hábiles de anticipación y ellas tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para

asegurar el cumplimiento del objeto social. Si convocada la junta ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciere con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal. Las reuniones extraordinarias de la Junta de Socios se efectuarán cuando la Gerencia o un número plural de socios o sus apoderados representantes de la cuarta (1/4) parte o más del capital social lo soliciten. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias. Las reuniones de la Junta de Socios serán presididas por el Socio o apoderado del socio que designe la misma Corporación por mayoría de votos; el Presidente señalará la persona que debe actuar como Secretario y su nombramiento podrá recaer en cualquier persona sea o no Socio de la Compañía. Habrá quórum en la reunión de la Junta de Socios cuando concurra un número de ellos que representen por lo menos el noventa por ciento (90%) de las cuotas inscritas del capital social. En las reuniones de la Junta de Socios cada uno tendrá tantos votos como cuotas o partes de interés social posea en la Empresa y las decisiones que se adopten para que tengan validez, deberán ser aprobadas por la mayoría de los votos presentes o debidamente representados a menos que se trate de adoptar resoluciones referentes a la disolución y liquidación de la Compañía, reforma de sus estatutos o la aprobación de un traspaso de cuotas o partes de interés social a terceros, casos en los cuales dichas decisiones deberán ser aprobadas por un número de votos que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) en que se encuentra dividido el capital social.

De todas las reuniones y decisiones de la Junta de Socios se dejará constancia en un Libro de Actas debidamente rubricado y foliado y cada acta será firmada por

todos los concurrentes, el presidente y el secretario de la respectiva reunión. Cualquier resolución de la Junta de socios que entrañe una modificación a los estatutos sociales, cesión, disolución o liquidación será hará en los términos de la ley 1014 de 2006.

ARTICULO DECIMO.- Reuniones no Presenciales.

Cada vez que los Socios puedan deliberar por cualesquiera medios de telecomunicaciones, las decisiones tomadas en las conferencias serán válidas y jurídicamente vinculantes.

Las deliberaciones por telecomunicaciones deberán ser siempre sucesivas o simultáneas. La evidencia de la telecomunicación y de las resoluciones pertinentes, como una confirmación por fax o correo electrónico, se incluirá en las actas respectivas, de conformidad con los requisitos establecidos en estos Estatutos.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES.- Son atribuciones de la Junta de Socios:

- 1.- Autorizar la reforma de los estatutos sociales.
- 2.- Nombrar al Gerente y Subgerente.
- 3.-Reunirse ordinaria o extraordinariamente cuando lo estime conveniente o necesario.
- 4.- Aprobar o improbar los balances.
- 5.- Decretar la venta total de los bienes sociales.
- 6.- Decretar y distribuir las utilidades.
- 7.- Crear agencias, sucursales o filiales.
- 8.- Crear y proveer los cargos que la ley o los estatutos señalen.
- 9.- Acordar las reservas para la protección del capital social.

- 10.- Decretar la disolución y liquidación de la Sociedad;
- 11.- Aprobar la cesión de cuotas o partes de interés social.
- 12.- Estudiar y considerar los informes del Gerente sobre el estado de los negocios sociales.
- 13.- Decidir sobre la administración, el retiro de socios.
- 14.- Ordenar las acciones que correspondan contra el Gerente, o cualquier otra persona que haya incumplido sus obligaciones, ocasionando daños y perjuicios a la sociedad.
- 15.- Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación considere necesaria para la mejor organización y marcha de la empresa de acuerdo al volumen de los negocios sociales.
- 16.- Las demás funciones que le corresponden como suprema autoridad directiva y administrativa de la Sociedad.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- GERENCIA.- El uso de la razón social de la Compañía y su representación legal y administrativa estarán a cargo de un Gerente y Subgerente quien remplazará al Gerente en sus faltas absolutas, temporales o accidentales con las mismas facultades y atribuciones de éste, designados por la Junta de Socios. En el Gerente delegan los socios la personería de la empresa y su administración con las más amplias facultades dispositivas y administrativas.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- FUNCIONES.

Además de los actos de disposición y administración concernientes al giro ordinario de las operaciones de la Sociedad, son atribuciones del Gerente:

- a.- Representar legalmente a la sociedad y celebrar toda clase de actos o contratos con un límite de cuantía de 50 Salarios Mínimos Mensuales Legales

Vigentes, cuando supere esta cuantía requerirá autorización de la junta de socios.

b.- Ejecutar las decisiones y órdenes de la Junta de Socios y convocarla cuando así lo requieran los intereses sociales.

c.- Custodiar los bienes sociales.

d.- Informar cada seis (6) meses a la Junta de Socios acerca de los negocios ejecutados y a ejecutarse.

e.- Rendir los informes respectivos y presentar los balances anuales correspondientes.

f.- Constituir apoderados o mandatarios que representen a la sociedad judicial administrativa o extrajudicialmente.

g.- Nombrar y remover los empleados de la sociedad que no sean de la competencia de la Junta de Socios y fijarles su remuneración.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- BALANCE.- El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas, se hará el inventario y se formará el balance de liquidación del respectivo ejercicio para ser sometidos al estudio y aprobación de la Junta de Socios; una vez aprobados, de las utilidades liquidas resultantes se destinará el diez por ciento (10%) para la constitución de la reserva legal que debe ascender al cincuenta por ciento (50%) del capital social. Además de la anterior reserva, la Junta de Socios podrá crear o decretar las que considere convenientes o necesarias, siempre y cuando tengan una destinación específica y se aprueben con la mayoría prevista en estos Estatutos. Una vez deducidas las reservas, el saldo restante de las utilidades se distribuirá entre los socios a prorrata de sus

respectivos aportes.

Ninguno de los socios podrá retirar suma alguna de la Sociedad, salvo las utilidades que le correspondan después del balance anual respectivo.

Los sueldos se estimarán como gastos generales de la Sociedad. Las pérdidas si las hubiere, se distribuirán igualmente entre los Socios en proporción a sus respectivos aportes.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- DISOLUCION.- La Sociedad se disolverá:

- a.- Por expiración del término fijado para su duración o de las prórrogas que se hubieren acordado oportunamente;
- b.- Si las pérdidas redujeran el capital de la sociedad y las reservas, a menos del cincuenta por ciento (50%) de aquél;
- c.- Por decisión de todos los socios;
- d.- Por cualquiera otra causa legal.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO.- LIQUIDACION.- Disuelta la Sociedad, su liquidación se hará por el Gerente o por la persona o personas que la Junta de Socios designare. La liquidación se efectuará de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

PARAGRAFO.- Si al tiempo de la liquidación existieren bienes en especie para ser distribuidos entre los Socios, estos bienes se avaluarán por el liquidador y serán adjudicados a prorrata de lo que le corresponda a cada socio como utilidades o participación.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- MUERTE O INCAPACIDAD DE UN SOCIO.- En caso de muerte o incapacidad legalmente decretada de uno de los Socios, la

sociedad continuará con sus herederos, quienes nombrarán una sola persona para que los represente, dentro de los treinta (30) días siguientes a la muerte del Socio; los demás tendrán derecho a adquirir las cuotas o aporte del fallecido, por el valor comercial en la fecha de su muerte. Si no se llegare a ningún acuerdo respecto del precio y condiciones de pago, serán determinados por peritos designados por las partes. Si fueren varios los Socios que desearan adquirir, las cuotas se distribuirán entre ellos a prorrata de las que posean en la Sociedad.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- NOMBRAMIENTOS.

Desígnese como Gerente de la sociedad a: **MARIA TERESA ALDANA**, identificado con cédula de ciudadanía 51.822.541 de Bogotá, y como Subgerente a **MARIA RUBIELA TRIANA**, identificada con cédula de ciudadanía 51.766.899 de Bogotá, quienes estando presentes aceptaron los nombramientos.

Trabajaremos amparados bajo la **Ley Número 527 de 1999 (agosto 18)** “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”.

18. BIBLIOGRAFÍA

1. Censo General 2005 - Información Básica -DANE – Colombia
2. <http://www.gestiopolis.com>
3. <http://www.fenalco.com.co>
4. <http://camara.ccb.org.co>
5. <http://www.mipymes.gov.co/eContent/Home.asp>
6. <http://www.mintransporte.gov.co>
7. <http://www.andi.com.co>
8. EL PROGRAMA Emprendedor [en línea]. [Colombia], 2005 [citado 25 oct., 2007]. Disponible en Internet: http://www.ean.edu.co/publicaciones.aspx?cat_id=949
9. OLLÉ, Monserrat, PLANELLAS Marcel. El plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa. Editorial Marcombo, 1997
10. KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall, 2006
11. SANCHIS PALACIO, Joan Ramón. Creación y dirección de Pymes. Ediciones Díaz de Santos, 1999
12. Estadísticas para Administración y Economía: LIND-MARCHAL-MASON
13. Administración Estratégica: Michael A. Hit R. Duane Ireland, Robert E . Hoskisson
14. Administración de Ventas Churchill Ford Walker
15. Gestión de Mercados: Martha Ruth Mendoza Torres
16. Como iniciar su propio negocio: Jorge Enrique Silva Duarte