

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
CALI

GREG ALEXIS GUAYARA MARÍN

ID: 000356681

MAURICIO TRUJILLO NARVÁEZ

ID: 000352363

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
CALI

GREG ALEXIS GUAYARA MARÍN

ID: 000356681

MAURICIO TRUJILLO NARVÁEZ

ID: 000352363

Trabajo de grado como requisito para optar el título de: Administrador de
Empresas

Asesor: MARÍA VICTORIA BOLAÑOS

Administrador de empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium para optar al título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2017

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a todas aquellas personas que directa o indirectamente han ayudado a que esta realización sea posible. A Dios por guiarnos, a nuestras familias por todo el apoyo que nos brindan, a nuestros compañeros, amigos y para aquellas personas que participaron de algún modo en este proceso sin esperar nada a cambio.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos todo lo que tenemos, por la fe que es lo último que perderemos y donde siempre encontraremos alivio.

Nuestros agradecimientos para nuestras familias que nos acompañaron durante todo este proceso y que velaron para que terminara un reto más de los que implica la carrera estudiantil.

A nuestra directora de tesis por su asesoramiento, apoyo y ánimo para que el presente proyecto se lleve a cabo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....20
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....20
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN20
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....20
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN24
1.5	JUSTIFICACIÓN24
1.6	MARCO DE REFERENCIA26
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS40
2	ESTUDIO DE MERCADO43
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR43
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO50
2.3	FICHA TÉCNICA DE LOS SERVICIOS.....54
2.4	MATRIZ DOFA O FODA61
2.5	PLAN DE MERCADEO63
3	ESTUDIO TECNICO74
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....74
3.2	ÁMBITO DEL PROYECTO.....75
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO76
3.4	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO77
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....99
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO99

4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	101
5	ANÁLISIS FINANCIERO	127
5.1	INVERSIÓN INICIAL	127
5.2	DEPRECIACIÓN EN PESOS	130
5.3	BALANCES INICIALES SIN Y CON FINANCIACIÓN.....	131
5.4	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO EN PESOS	133
5.5	LEASING FINANCIERO EN PESOS.....	135
5.6	PARÁMETROS GENERALES.....	137
5.7	PROYECCIÓN DEL PIB.....	142
5.8	COSTO DEL PRODUCTO EN PESOS	143
5.9	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN PESOS.....	144
5.10	NOMINA ADMINISTRACIÓN EN PESOS	145
5.11	DEMANDA	147
5.12	VENTAS Y COSTOS EN PESOS	148
5.13	IVA EN PESOS	149
5.14	ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	150
5.15	ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS	151
5.16	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS.....	151
5.17	FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	153
5.18	BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN.....	154
5.19	BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN.....	156
5.20	ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	157
5.21	ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS	158

5.22 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	159
5.23 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS	161
5.24 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS.....	163
5.25 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	164
5.26 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	165
5.27 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS	166
5.28 RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN	168
5.29 RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN	168
5.30 PUNTO DE EQUILIBRIO	170
5.31 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	170
5.32 FLUJO DE CAJA CON Y SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	172
6 CONCLUSIONES.....	174
7 BIBLIOGRAFÍA	175
8 ANEXOS	180

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama estructural para la creación de una empresa	29
Figura 2. Matriz Dofa o Foda	62
Figura 3. Micro localización	79
Figura 4. Cuadrantes estación de policía Mariano Ramos	82
Figura 5. Diagrama y plan de desarrollo	96
Figura 6. Diagrama de bloques.....	96
Figura 7. Flujograma de actividades (contactar cliente)	97
Figura 8. Flujograma de actividades (cliente solicita el servicio parte 1)	97
Figura 9. Flujograma de actividades (cliente solicita el servicio parte 2)	98
Figura 10. Flujograma de actividades (prestación del servicio).....	98
Figura 11. Organigrama.....	101

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. PIB servicios de transporte – precios corrientes.....	45
Cuadro 2. Movimiento de pasajeros por modo de transporte.....	45
Cuadro 3. Ficha técnica de los servicios (Corporativo)	54
Cuadro 4. Ficha técnica de los servicios (Escolar).....	55
Cuadro 5. Ficha técnica de los servicios (Ocasional).....	56
Cuadro 6. Competidores directos	61
Cuadro 7. Análisis de resultados	69
Cuadro 8. Distribución de la población encuestada	70
Cuadro 9. Ficha técnica microbús Kia.....	87
Cuadro 10. Ficha técnica microbús Joylong.....	88
Cuadro 11. Papelería y equipo de cómputo	89
Cuadro 12. Ficha técnica computador	90
Cuadro 13. Ficha técnica impresora multifuncional.....	90
Cuadro 14. Ficha técnica archivador	91
Cuadro 15. Ficha técnica escritorio.....	91
Cuadro 16. Ficha técnica teléfono inalámbrico	91
Cuadro 17. Ficha técnica resma hojas de block.....	92
Cuadro 18. Ficha técnica bolígrafo	92
Cuadro 19. Ficha técnica portaminas	92

Cuadro 20. Ficha técnica borrador.....	93
Cuadro 21. Ficha técnica resaltador	93
Cuadro 22. Ficha técnica perforadora oficina.....	93
Cuadro 23. Ficha técnica cosedora oficina	94
Cuadro 24. Ficha técnica folder legajador.....	94
Cuadro 25. Ficha técnica papelera	95
Cuadro 26. Ficha técnica maquinaria y equipos	95
Cuadro 27. Identificación del cargo (secretaria recepcionista)	104
Cuadro 28. Identificación del cargo (asistente contable)	106
Cuadro 29. Identificación del cargo (contador).....	110
Cuadro 30. Identificación del cargo (asistente de contabilidad)	114
Cuadro 31. Identificación del cargo (conductor).....	118
Cuadro 32. Identificación del cargo (secretaria).....	120
Cuadro 33. Identificación del cargo (asesor comercial).....	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Inversión activos	85
Tabla 2. Inversión	128
Tabla 3. Depreciación	130
Tabla 4. Balance inicial sin financiación.....	131
Tabla 5. Balance inicial con financiación.....	132
Tabla 6. Amortización	134
Tabla 7. Leasing	136
Tabla 8. Parámetros económicos	137
Tabla 9. Parámetros laborales	138
Tabla 10. Recaudos y pagos	139
Tabla 11. Parámetros de gastos de administración	140
Tabla 12. Parámetros de gastos de ventas.....	141
Tabla 13. Parámetros de registro mercantil	141
Tabla 14. PIB.....	142
Tabla 15. Costos del servicio en pesos.....	143
Tabla 16. Gastos en pesos	144
Tabla 17. Nomina administrativa.....	145
Tabla 18. Nomina servicio	146
Tabla 19. Demanda	147

Tabla 20. Ventas y costos en pesos	148
Tabla 21. IVA en pesos	149
Tabla 22. Estado de resultados sin financiación en pesos	150
Tabla 23. Estado de resultados con financiación en pesos.....	151
Tabla 24. Flujo de caja sin financiación en pesos	152
Tabla 25. Flujo de caja con financiación en pesos.....	153
Tabla 26. Balance general proyectado sin financiación en pesos	154
Tabla 27. Balance general proyectado con financiación en pesos	156
Tabla 28. Análisis vertical balance general proyectado sin financiación en pesos	157
Tabla 29. Análisis vertical balance general proyectado con financiación en pesos	158
Tabla 30. Análisis vertical estado de resultados sin financiación en pesos	160
Tabla 31. Análisis vertical estado de resultados con financiación en pesos	161
Tabla 32. Análisis horizontal balance general proyectado sin financiación en pesos	163
Tabla 33. Análisis horizontal balance general proyectado con financiación en pesos.....	164
Tabla 34. Análisis horizontal estado de resultados sin financiación en pesos	165
Tabla 35. Análisis horizontal estado de resultados con financiación en pesos....	166
Tabla 36. Razones financieras para los estados financieros sin financiación en pesos.....	168

Tabla 37. Razones financieras para los estados financieros con financiación en pesos.....	168
Tabla 38. Punto de equilibrio	170
Tabla 39. Análisis de sensibilidad	171
Tabla 40. Flujo de caja sin y con financiación en pesos.....	172

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Ubicación	70
Gráfica 2. Personas que conocen el servicio	71
Gráfica 3. Personas que han contratado el servicio	71
Gráfica 4. Tipo de empresa o persona contratada	72
Gráfica 5. Tipo de contrato	72
Gráfica 6. Servicios contratados	73

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Localización de la empresa.....	77
Imagen 2. Instalaciones.....	79
Imagen 3. Ubicación estación de policía Mariano Ramos.....	82
Imagen 4. Ubicación de bomberos	83
Imagen 5. Cercanía al centro de la ciudad.....	84

RESUMEN

El estudio de viabilidad es una herramienta que incluye un plan desarrollado por una empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio. Se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente de fuentes primarias de información, que permiten efectuar el planteamiento financiero y la evaluación a la mejor alternativa de inversión. En consecuencia incluye: un análisis preciso del mercado y de las diversas estrategias de mercadeo que se tiene previsto seguir para lograr las previsiones de ventas y los instrumentos en que se basa; sistema de distribución, publicidad y promoción, servicios, precios, etc., proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

En el presente trabajo se investigará el grado de viabilidad que se tiene para crear una empresa de transporte de servicio especial dirigida a la población escolar en la ciudad de Santiago de Cali.

Palabras clave: Transporte, viabilidad, emprendimiento, análisis financieros.

ABSTRACT

The feasibility study is a tool that includes a plan developed by a company to venture into the market with a product or service. It is elaborated on the basis of precise antecedents obtained mainly of primary sources of information that allow to make the financial approach and the evaluation to the best alternative of investment. It therefore includes: an accurate analysis of the market and the various marketing strategies that are planned to be followed to achieve sales forecasts and the instruments on which it is based; Distribution, advertising and promotion system, services, prices, etc., projecting this vision of the whole in the short term, through the quantification of the figures that allow to determine the level of economic attractiveness of the business, and the financial feasibility of the initiative And in the long term, by defining a clear and coherent business vision.

This paper will investigate the degree of feasibility of creating a special service transportation company for the school population in the city of Santiago de Cali.

Key words: Transport, feasibility, entrepreneurship, financial analysis.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realiza para presentar la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, teniendo como instructivo principal los parámetros de ley exigidos por el Ministerio de Transporte Colombiano, considerando que es una oportunidad en el mercado, teniendo en cuenta que en la ciudad se presenta mucho servicio informal prestado por vehículos que no están afiliados a empresas y otros, los cuales si se encuentran afiliados, dichas empresas no cumplen con los parámetros o requisitos de ley necesarios para operar en el sector, obligando al Ministerio de Transporte a cancelarles su permiso para operar en territorio colombiano.

Este proyecto consta de cinco capítulos, en los cuales se desarrolla la contextualización del problema de investigación, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio financiero. Este trabajo pretende por medio de un estudio de investigación, descubrir si es viable el proyecto de creación de empresa teniendo en cuenta su estructura organizacional y su estructura financiera.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de transporte escolar en la ciudad de Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo es desarrollado bajo la línea de emprendimiento, ofrecida por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Primero se debe reconocer claramente lo que significa etimológicamente la palabra transporte, la cual está conformada por los vocablos latinos: “trans” y “portare” que respectivamente, significan “al otro lado” y “llevar” entendiéndose entonces por transporte, la acción de llevar de un lado a otro, personas o cosas. (Deconceptos, 2017, párr. 1)

El transporte está ligado a las necesidades básicas de los seres vivos, teniendo éstos la capacidad de transportar con sus propios cuerpos otras personas, animales o cosas, pero la actividad del transporte trasciende con la necesidad del desplazamiento a través de distintos medios, ubicando así esta actividad dentro del sector terciario de la economía, esta actividad ha sido una de las que mayor expansión ha experimentado a lo largo de los últimos dos siglos, debido a la industrialización; al aumento del comercio y de los desplazamientos humanos tanto a escala nacional como internacional y los avances técnicos que se han producido que han repercutido en una mayor rapidez, capacidad, seguridad y menor coste de los transportes.

Se conocen diferentes tipos de transporte como público o privado, y dependiendo del medio en el cual se realiza, puede ser fluvial, aéreo o terrestre. Para llevar a cabo la actividad del transporte se requiere de 4 elementos mínimos:

- Infraestructura, en la cual se lleva a cabo físicamente la actividad.
- Vehículo, es el instrumento que permite el traslado rápido de las personas, animales o cosas a transportar.
- Un operador de transporte, es la persona que dirige o conduce el vehículo.
- Unos servicios, que permiten que la actividad del servicio sea prestado de manera segura, ejemplo semáforos, señales de tránsito, entre otros.

El servicio de transporte está regulado a nivel mundial por el gobierno de cada país, siguiendo unos parámetros generales internacionales; en Colombia el servicio de transporte es regulado, vigilado y controlado por el Ministerio de Transporte, ministerio encargado de definir, formular y regular las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector.

Dentro de los servicios de transporte regulados en Colombia, se encuentra el Servicio de Transporte Especial, el cual es prestado por los vehículos de placa blanca y que hasta la expedición del decreto 0348 del 25 de febrero del 2015, desataba fuertes polémicas entorno a su legalidad y falta de controles.

El decreto que entro en vigencia al momento de su publicación, está conformado por 98 artículos con los cuales fijo un plazo de 2 años para que las empresas entraran a cumplir los nuevos requisitos, entre los puntos más sobresalientes del decreto se encuentran:

- Las empresas tendrían que contratar sus conductores, pagarles salarios y prestaciones sociales; tener una certificación de calidad (NTC-ISO-9001) y demostrar un mínimo capital líquido.
- El servicio de transporte especial solo lo pueden prestar empresas de transporte legalmente constituidas y habilitadas.

- Se estableció y delimitó el sector al cual pueden llegar como: estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos y particulares que requieren de un servicio expreso, siempre y cuando sean grupos.
- Estableció el uso del FUEC, documento escrito por la empresa de transporte habilitada y por la persona natural o jurídica contratante, el cual debía contener todas las condiciones del servicio a prestar.
- Impide que estas empresas firmen contratos con juntas de acción comunal y conjuntos cerrados.
- La capacidad transportadora de las empresas será asignada de acuerdo al Plan de Rodamiento presentado, la cual debe estar en la capacidad de atender los servicios contratados, y el 20% del parque automotor debe ser propiedad de la empresa.

¡Hecha la ley, hecha la trampa! A la fecha la idea de organizar y seleccionar las empresas más capaces no se ha cumplido, por el contrario muchas empresas encontraron en este decreto un negocio lucrativo por cuenta de la venta de cupos, inundando el país de vehículos de placa blanca, aumentando el problema de movilidad que tienen las grandes ciudades del país como Bogotá, Cali, Medellín, entre otras.

El problema radica principalmente en que las empresas presentan el plan de rodamiento con contratos muchas veces ficticios, lo cual es muy fácil de hacer, ya que los controles son nulos; una vez la empresa demuestra la capacidad automotora, se le otorga un número de cupos, los cuales empezaron a vender en tres millones de pesos, precio que se ha elevado a ocho y hasta quince millones de pesos, y como los contratos para el servicio o el trabajo para estos vehículos se firma con empresas fantasmas o son ficticias, no hay trabajo para tantos vehículos, la falta de contratos está llevando a que los propietarios al servicio Uber o a la piratería estén liderando actualmente este mercado.

A la fecha, la vigencia de la ley 348 fue derogada por el decreto 431 expedido el 14 de marzo de 2017, y el tiempo que esta estableció ya llegó a su fin, se cree que de las 1500 empresas de transporte especial que hay en el país, por lo menos 500 no cumplen con los requisitos y han cometido irregularidades, por tanto estas empresas que no cumplan con todos los requisitos que se establecieron, serán sancionadas y saldrán de funcionamiento, dejando por fuera los cientos de vehículos que pertenecían a estas empresas.

Según la Secretaría de Educación, Cali tiene 11.354 estudiantes con transporte escolar contratado con empresas del servicio especial. Una multinacional, por ejemplo, contrata a una empresa de servicio especial para que movilice a sus ejecutivos. Una licitación de Ecopetrol para transportar durante un año a sus ingenieros por todo el país puede costar \$12.000 millones. Un colegio hace lo mismo para que una empresa se encargue del transporte puerta a puerta de los estudiantes. Solamente en Bogotá, el servicio especial hace cinco millones de viajes al día movilizand o a estudiantes. (El País, 2017, párr. 2)

1.3.1 Formulación del problema. ¿Cuál es la viabilidad para la creación de una empresa de transporte de servicio especial dirigida a la población escolar en la ciudad de Santiago de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de negocio que permita conocer la viabilidad de la creación de una empresa de transporte de servicio especial dirigido a la población escolar en la ciudad de Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos. - Identificar las características de la competencia y los tipos de clientes que tiene una empresa dedicada al transporte de servicio especial para la población escolar.

- Establecer la infraestructura, la ubicación y los procesos que se deben llevar a cabo en una empresa de transporte de servicio especial.
- Definir cuál es la estructura organizacional y legal que debe tener una empresa de transporte de servicio especial.
- Conocer la viabilidad financiera que tiene una empresa de transporte de servicio especial dirigida a la población escolar.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es muy común encontrar la informalidad en el transporte de pasajeros, debido a que el servicio de transporte masivo en la ciudad de Santiago de Cali no ha sido capaz de operar de forma óptima como se tenía presupuestado en un principio, a eso se le suma el problema vial que generó la implementación de este medio de transporte, la tasa de desempleo y la cantidad de requisitos que exige la Secretaría de Tránsito y Ministerio de Transporte para aquellos que se dedican al transporte de servicio especial terrestre de pasajeros puedan operar, hace que

nazca la informalidad en este medio; ya que se ha podido evidenciar que aquel que tenga una camioneta, microbús o una buseta se encuentra realizando recorridos transportando pasajeros de forma ilegal o informal.

Teniendo en cuenta lo anterior, es ahí donde nace oportunidad potencial de crear una empresa y poder generar ingresos a través de otorgar cupos y permisos a todos estos vehículos que se encuentran operando de forma ilegal y así atender las necesidades que está requiriendo el mercado y el ministerio de transporte.

Considerando que la Universidad Católica Lumen Gentium, ha implementado como modelo pedagógico en la línea de emprendimiento como opción de grado en la carrera como profesional en administración de empresas, con el cual se resalta la importancia de la investigación académica como base fundamental en la consecución de los logros propuestos, complementado al aporte que como estudiantes se puede dar a la sociedad, se ha elaborado un proyecto de grado, con el cual va a demostrar que se adquirieron los conocimientos necesarios para realizar este tipo de trabajo, poniendo en práctica las distintas teorías administrativas adquiridas a través de lo largo de la carrera y aplicando con responsabilidad lo aprendido; logrando la creación de un plan de negocio que genere rentabilidad y proporcione desarrollo para la sociedad con la generación de empleo y ayudando a combatir el flagelo de la informalidad en el transporte de servicio especial terrestre de pasajeros en la ciudad de Santiago de Cali.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco teórico. Un proyecto puede describirse como un estudio que incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, es decir, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Etapas de un proyecto: Un proyecto tiene un ciclo que incluye las etapas de pre-inversión, inversión y post inversión.

Etapas de pre inversión: según Baños (2001):

En la etapa de pre inversión se incluyen los estudios del proyecto, desde su identificación y preparación hasta antes de la ejecución de las actividades planificadas. Los estudios deben realizarse con visión prospectiva, es decir, visualizando la ejecución y la operación del proyecto. Cada estudio necesita una evaluación, en la cual se decide la conveniencia de seguir adelante con el proyecto” (p. 11).

La formulación y evaluación de proyectos comprende una serie de estudios (mercado, técnico, financiero, localización, tamaño, etc.); la profundidad de cada uno de ellos debe estar en concordancia con la fase del proyecto: Idea, perfil, pre factibilidad, y factibilidad. La etapa de pre inversión incluye cuatro fases:

Idea: *“Todo proyecto nace con su idea o identificación, en la cual se detecta la necesidad a satisfacer, el problema a resolver o el objetivo por alcanzar. Se trata sobre todo de establecer la factibilidad técnica de llevar adelante la idea.”* (Borello, 2000, p. 37)

Perfil: Se determina en forma preliminar los costos y beneficios del proyecto. Como resultado del perfil se selecciona la opción de solución que se considere más conveniente. El estudio del perfil permite, con información secundaria, el análisis de diversas opciones de inversión para el cumplimiento de las metas, a cuyo efecto se analiza la viabilidad desde el punto de vista del mercado, técnica, financiera y los indicadores de rentabilidad que permitan rechazar o aceptar alternativas posibles de inversión. (Borello, 2000, p. 38)

Prefactibilidad: Se procede a estudiar en detalle la alternativa de inversión seleccionada a nivel de perfil. En el estudio de prefactibilidad se reduce la incertidumbre y mejora la calidad de la información al ahondar los estudios de mercado, técnico y financiero y en función de los resultados, seleccionar la alternativa óptima. De no existir alternativas rentables el proyecto es descartado. (Borello, 2000, p. 38)

Factibilidad: El estudio de factibilidad se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente de fuentes primarias de información, las variables cualitativas son mínimas en comparación con los estudios anteriores, que permita efectuar el planteamiento financiero y la evaluación a la mejor alternativa de inversión. (Borello, 2000, p. 45).

En consecuencia, incluye un análisis más preciso del mercado y de las diversas estrategias de mercadeo que se tiene previsto seguir para lograr las previsiones de ventas y los instrumentos en que se basa; sistema de distribución, publicidad y promoción, servicios, precios, etc., así mismo, los estudios restantes que conduzcan a la determinación en forma definitiva de la viabilidad del proyecto. Los seis pasos para un estudio de factibilidad son:

- Escoger un servicio o producto para vender
- Hacer un estudio del mercado
- Determinar cómo operará el negocio
- Calcular las inversiones y costos del negocio

- Calcular el precio de nuestro producto
- Calcular la rentabilidad y decidir: ¿Es el negocio una Buena Idea?

Etapa de inversión: *“La etapa de inversión es la ejecución del proyecto que comprende la materialización de los bienes”* (Baños, 2001, p. 11). Se desarrollan las fases de licitación y contratación del proyecto. Finaliza con una evaluación final que constituye la decisión en la cual se determina si lo construido o elaborado corresponde con lo planificado.

Etapa de post inversión: Es la etapa final del proyecto y deben cumplirse los objetivos que se determinaron al crear la idea. Comprende la puesta en marcha y la operación del proyecto, denominándose vida útil al periodo de tiempo que operará, teniendo algunas fechas continuas o finales bien definidas. La post inversión requiere también de evaluaciones periódicas que permiten establecer si el proyecto está generando los beneficios esperados.

Análisis FODA: El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de la empresa.

Creación de una empresa: A continuación, se presenta un diagrama estructural en el cual se representan los pasos a seguir para la creación de una Empresa.

Figura 1. Diagrama estructural para la creación de una empresa



Fuente: Los autores

En el contenido del presente plan de negocio, se van a mencionar y describir las diferentes teorías administrativas adquiridas a lo largo de la carrera, teniendo en cuenta cuales son las que se consideran como base fundamental para el desarrollo del presente trabajo de grado.

El modelo de plan de negocio que se utilizará para realizar el proyecto de grado, es el libro Innovación Empresarial de Rodrigo Varela y con base en este modelo, se desarrollara un análisis de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero.

“Se iniciará con el plan de negocio el cual es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto.” (Varela, 2001, p. 6)

Se hace con el fin de conocer detalladamente el sector y la factibilidad del negocio además de un correcto desarrollo del proyecto ya que se analiza la información y se toman decisiones de manera inmediata.

Para el desarrollar el análisis de mercado se tendrá en cuenta las siguientes teorías administrativas:

Teoría de Sistemas (Organización como sistema Abierto). Es importante iniciar, describiendo la necesidad que debe tener la organización al momento de interactuar con el entorno, y que además el entorno se convierte también en el proveedor de información para que dentro de la organización se puedan tomar decisiones. Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas.

“Esta teoría permite realizar el análisis de mercado, ya que es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.” (Bertoglio, 2004, p. 41)

Dentro de la teoría de sistemas, este proyecto se enfocará en el sistema abierto ya que es importante que a la hora de tomar decisiones se debe conocer el entorno, tanto el micro como el macro entorno, la teoría que se utilizará será el libro Psicología de las Organizaciones de Andrés Rodríguez Fernández.

Teoría del Diamante de Porter (Las 5 fuerzas de Porter). Ésta teoría permite desarrollar el análisis de mercado para identificar las características del sector es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, un estratega muy aclamado y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Es un modelo para la gestión empresarial que se enfoca en la rivalidad entre las empresas en un mercado específico. Al igual que el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA, este modelo es útil para la planificación estratégica de la empresa, ya que estas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los competidores, la disponibilidad de productos sustitutivos en el mercado, y el poder de negociación de sus clientes y proveedores (Porter, 2008, p. 17)

El modelo está representado de la siguiente forma:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Las fuerzas, además permiten anticiparse a los hechos, por lo tanto “*Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.*” (Sampieri, Baptista Lucio, & Fernandez Collado, 2007, p. 9)

Teoría del Marketing Philip Kotler. (Las 4 P). Philip Kotler es el padre del marketing moderno y lo define como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. “*El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable.*” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 51)

Ésta teoría es importante para el análisis de mercado, ya que los clientes consideran que les interesa algo más que el producto (Kotler) como son producto (combinación de bienes y servicios), Precio (Cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto), Plaza (Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores,) Promoción (Actividad que comunica la ventaja del producto), se utilizara el libro fundamentos de marketing de Philip Kotler porque en la actualidad las empresas están diseñadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, saber cuáles son sus gustos y que tendencias podrían ayudar al crecimiento de la compañía teniendo en cuenta la opinión de sus clientes, el libro muestra un paso a paso de cómo implementar el Marketing en las compañías.

Para desarrollar el análisis administrativo se tendrá en cuenta las siguientes teorías administrativas:

Teoría de gestión de talento humano. Para su desarrollo se utilizará la teoría de gestión moderna del talento humano de Idalberto Chiavenato en el cual se identificar los lineamientos para la administración de personas en las organizaciones: recursos humanos, gestión de talentos, capital humano, capital intelectual o cualquier otra denominación que reciban (Chiavenato, 2007, p. 15).

Chiavenato (2007) afirma que *“la administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.”* (p.1)

Se ha estudiado el perfil del administrador con relación a las características demográficas: nivel y tipo de educación, experiencia en número de años en el negocio y ocupación previa; los resultados muestran que las empresas con alta perspectiva de crecimiento fueron administradas por personas con un alto nivel educativo; sin embargo, el perfil no sólo se conforma con sus características demográficas, también es necesario conocer las competencias que lo integran en

virtud de que se detecta la necesidad de un nuevo perfil del administrador de RH hacia la integración de gerentes con competencias globales.

Teoría del liderazgo. Dentro de todas las organizaciones debe existir la figura de un líder, esto dado que toda estructura necesita un horizonte que indique con claridad a dónde se llegará, esto con el propósito de agrupar a las personas y crear meta u objetivos más precisos, así la planificación de actividades y el orden en qué se llevarán a cabo, resulta más fácil cuando existe la figura del líder y más ahora teniendo en cuenta que la sociedad ha cambiado y se necesita forjadores de responsabilidad para dicho propósito compartido. Siempre hay que tener en cuenta la sociedad que nos rodea, esto lo recuerda.

El mundo de las organizaciones está cambiando rápidamente, globalización, desregulación, comercio electrónico, trabajo a distancia, equipos virtuales, subcontratación. La gente de las organizaciones de todo el mundo, está sintiendo el efecto de todas estas industrias y otras más y se ha visto obligada a adaptarse a otras formas de trabajar. (Daft, 2006, p. 8)

Es así que esta figura aporta significativamente a la empresa, no sólo por razones estratégicas que mejoren los procesos, sino también desde la perspectiva de las relaciones humanas entre los trabajadores, ya que esos que representan el liderazgo ayuda al fortalecimiento de la calidad del ambiente laboral, aunque no tendrán las respuestas a muchas preguntas que puedan nacer en medio de la organización, tienen la habilidad para construir con sus pares, propuestas y soluciones para los conflictos que surjan en la empresa.

Financiero. Para el análisis financiero se identificarán los sectores económicos, se enumerarán y describirán los pasos para constituir una empresa y se identificarán los principios para un control financiero, la teoría que se utilizara el desarrollo del análisis financiero será el libro contabilidad financiera I. (Jaime, 2012, p. 23)

1.6.2 Marco conceptual. A partir del marco teórico y de la pregunta del problema que conforma el cuerpo de este informe, se recogen algunos términos claves para el desarrollo de este proyecto.

Plan de negocio: Un plan de negocios, también llamado plan de empresa, es un instrumento que permite identificar y darle vida propia a la organización, estableciendo los propósitos, objetivos, metas, ideas, las técnicas operativas, los resultados y en general la visión que posee el empresario acerca del proyecto, anticipándose a las posibles dificultades que encontrará en el camino. (Varela, 2001, p. 42).

Análisis de mercado: El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución. (Publicaciones Vertice S.L, 2008, p. 31).

Este análisis de mercado incluye, claro está, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover la nueva empresa, el cual es con frecuencia, el más difícil del proceso y se convierte en la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis. (Varela, 2001, p. 170).

Análisis técnico: El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos,

requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado. (Varela, 2001, p. 35).

Análisis administrativo: El análisis administrativo tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados; y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos. (Varela, 2001, p. 180).

Análisis legal: El análisis legal y social tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente. (Varela, 2001, p. 189).

Análisis financiero: El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Así mismo, debe determinar en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Para ampliar estos propósitos deben cumplirse las etapas que se describen a continuación. (Varela, 2001, p. 190).

Informalidad: La informalidad empresarial, definida como las compañías que no cumplen plenamente con la legislación tributaria, laboral, ambiental y comercial, entre otros requisitos, que representa una competencia desleal para las formales y afecta a diferentes sectores económicos. (El Tiempo, 2015, párr. 2)

Infraestructura: Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (Definición ABC, 2007, párr. 1)

1.6.3 Marco legal. Para la creación de una empresa de transporte se debe tener en cuenta una serie de requisitos que son exigidos por el ministerio de transporte, ya que son ellos quienes avalan y otorgan los permisos para que éstas operen bajo una normatividad en el estado colombiano:

Decreto 1079 de 2015 “por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector transporte.”

Decreto 431 de 2017 por el cual se modifica y adiciona el capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del decreto número 1079 de 2015, en relación con la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, y se dictan otras disposiciones.

Éstos 2 decretos son los que estipulan y manifiestan la reglamentación, veeduría y cumplimiento de servicios de transporte en Colombia, en especial, la administración de flota por parte de las empresas de transporte especial de pasajeros terrestre al igual que los derechos y deberes que tienen los dueños de los vehículos. (El Alcalde Mayor de Bogotá D.C., 2004, párr. 1)

- **Normas que rigen el transporte escolar en Colombia**

En Colombia, el transporte escolar está regulado por el decreto del Ministerio de Transporte 3694 de 2009. En dicho documento, se especifican las condiciones a la hora de prestar este servicio, así como la documentación que requiere el vehículo. (Sura, 2012, párr. 1)

- **Vehículos aptos para transporte escolar.**

El servicio escolar en vehículos particulares podrá prestarse en los siguientes tipos de vehículos: automóviles, microbuses, camperos, camionetas, busetas o buses cuya antigüedad no supere los diez (10) años (excepto los destinados al transporte escolar rural, que pueden sobrepasar esta antigüedad). Además, el decreto afirma que “Los vehículos particulares autorizados para prestar el servicio escolar podrán operar exclusivamente en la jurisdicción del municipio, distrito o área metropolitana para el cual fue autorizado. Cuando la residencia del escolar o la sede del establecimiento educativo se encuentren situadas en jurisdicción de un municipio contiguo se podrá extender su operación únicamente en el recorrido entre la sede del establecimiento y la residencia del estudiante, con previa autorización por parte de las autoridades competentes”.

Los vehículos de transporte escolar también deben cumplir con una serie de medidas para garantizar la prestación óptima del servicio. Estos son:

1. Solicitud dirigida a la Dirección Territorial competente del Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal de la empresa de donde va a operar el vehículo.
2. Copia del permiso de transporte escolar vigente (permiso otorgado a particulares para que presten este servicio por parte del Ministerio de Transporte).
3. Copia del contrato de prestación del servicio celebrado entre la empresa y los padres de familia o la entidad contratante del servicio o el grupo específico de usuarios.
4. Licencia de tránsito o matrícula del vehículo (licencia según el tipo de vehículo que manejes).
5. Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito- SOAT y certificado de revisión técnico-mecánica y de gases vigentes.

6. Certificación del sistema de comunicación bidireccional entre el contratante del servicio y el conductor del vehículo (herramientas de comunicación como radios, radioteléfonos o celulares).

7. Copia de las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual vigentes. Estas deben cubrir por los menos los siguientes eventos:

- Muerte.
- Incapacidad permanente.
- Incapacidad temporal.
- Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.
- Póliza de responsabilidad civil extracontractual, que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:
 - Muerte o lesiones a una o más personas.
 - Daños a bienes de terceros.
 - El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 salarios mínimos legales vigentes por persona y el permiso otorgado por las autoridades competentes tendrá una vigencia de un año, renovable hasta por el mismo término.

Sanciones

Lo más importante con respecto al transporte de estudiantes es que el conductor garantice la integridad física de cada uno de ellos. Por eso, se fijaron multas alrededor de este tema para proteger a los menores de posibles accidentes de tránsito. Estas son:

- El conductor del vehículo deberá asegurarse que cada uno ocupe un puesto, sin permitir nunca el sobrecupo dentro del automóvil (que le daría una multa de 15 salarios mínimos legales diarios vigentes) ni que ninguno de los pasajeros vaya de pie.
- Conducir un vehículo sin el respectivo permiso del Ministerio de Transporte da una multa adicional de 15 salarios mínimos legales vigentes.

- El automóvil deberá llevar los colores verde y /o blanco distribuidos a lo largo y ancho de la carrocería del vehículo, franjas alternas de 10 centímetros de ancho de colores amarillo y negro, con inclinación de 45 grados y una altura mínima de 60 centímetros. En la parte superior trasera y delantera de la carrocería, debe llevar la palabra “escolar” en letras destacadas.
- Por ningún motivo, los conductores de transporte escolar podrán sobrepasar los 40 kilómetros por hora en todo el recorrido que realicen.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. El estudio que se va a aplicar en la investigación es de tipo descriptivo, puesto que existe la necesidad de tener conocimiento amplio acerca de las necesidades del sector, en este caso la habilitación de empresa para propietarios de vehículos que no dispongan cupo para poder operar, al igual la necesidad del servicio de transporte para usuarios, especialmente el transporte de servicio escolar.

1.7.2 Método cuantitativo. El método cuantitativo es importante en el momento de analizar datos, éste permitirá analizar los datos obtenidos en la investigación, permitiendo tomar decisiones con información exacta representada ya sea numéricamente mediante datos estadísticos o porcentuales, en materia financiera o poblacional.

1.7.3 Método de cualitativo. Para la obtención y elaboración de este proyecto de investigación se utilizará el método cualitativo para obtener datos categorizables e interpretables tales como las características que componen al cliente, ejemplo: el estrato social, condiciones económicas etc.

1.7.4 Método de recolección de la información.

1.7.4.1 Fuentes primarias. Para la recolección de información se emplea mediante una conferencia que se dictó el día sábado 25 de marzo del presente año en la “Cooperativa Asontraes” por la señora Sandra Triana, contadora publica de la empresa “Special Service Frontiers SAS”, empresa de transporte de la ciudad de Santiago de Cali, la cual es información de primera mano y necesaria para tomar como fuente para enfocar el presente proyecto de grado.

Se realizará una encuesta la cual va dirigida a las personas que necesitan de este tipo de servicio de transporte, y que servirá como soporte para conocer las necesidades del mercado.

1.7.4.2 Fuentes secundarias: La recolección de información se hará mediante encuestas y datos entregados por el Ministerio de Transporte, fundamentada mediante datos bibliográficos, al igual a datos soportados en internet que tienen relación con la viabilidad del proyecto, se tendrá en cuenta también proyectos similares para tener una guía como referencia durante el desarrollo de la tesis, también será tomado en cuenta el desempeño de las diferentes empresas de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Santiago de Cali.

1.7.4.3 Muestra. La muestra de la presente investigación estará dirigida al gremio de transporte de pasajeros, en especial a los transportadores, teniendo en cuenta su opinión acerca de su nivel de satisfacción y necesidad frente a las empresas a las cuales pertenecen como afiliados para poder ejercer la prestación de servicios de transporte.

El tipo de muestreo que se requiere para la recolección de la información y selección de la muestra es de tipo cuotas, el cual es un muestreo no probabilístico. Se basa en seleccionar la muestra después de dividir la población mediante una encuesta que está estructurada por estratos. La elección de la muestra es proporcional al tamaño del estrato: La cuota en cada grupo es proporcional a los elementos de dicho grupo. En cada estrato se tomarán *ni* elementos, calculados mediante la fórmula:

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

siendo N el número de elementos de la población, n el de la muestra, N_i el del estrato i

1.7.5 Tratamiento de la información. Según los resultados de la información se tomara en cuenta para ser representada de manera cuantitativa o cualitativa, basándose en las herramientas de medición empleadas para lograr los objetivos de la misma.

1.7.6 Presentación de los resultados. Para demostrar los resultados se entregará un análisis bien fundamentado de toda la información adquirida, representado en gráficas o cuadros que permitan obtener una mejor lectura de la información.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 Análisis del sector servicios. El sector servicios es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados. Incluye actividades tan variadas como la educación, el comercio, el turismo o los servicios personales. “El sector servicios es el más heterogéneo de toda la actividad económica. Para diferenciarlo de los sectores industrial y agropecuario y entender qué ofrece, se debe primero definir el concepto de servicio como actividad económica.” (Serrano & Parra, 2011, párr. 1)

Varias de la actividades contenidas en el sector servicios han existido desde mucho tiempo atrás, entre ellas el comercio, transporte, seguridad, medicina, enseñanza y la administración pública, pero a partir del siglo XX se produce un cambio espectacular, incrementado exponencialmente la productividad, desde la tercera revolución industrial (años setenta del pasado siglo); la mayoría de los trabajadores hoy no producen bienes materiales, sino que trabajan en actividades relacionadas con el sector servicios. (Serrano & Parra, 2011, párr. 2)

- **Sector servicios en Colombia**

Los sectores petrolero, minero y manufacturero volvieron a presentar desaceleración en su inversión, con caídas de 13,5%, 119% y 22,5% respectivamente. Por el contrario, el sector de la electricidad y servicios comunales, fueron sectores en los cuales aumentó la inversión, con crecimientos de 122% y 46,5% respectivamente. A pesar de estos resultados, el Ministerio de Comercio resaltó en un comunicado que en el 2016, de los capitales que llegaron al país, el 84,8% aterrizaron en los sectores distintos a minas y petróleo. Del total de capitales que llegaron el año pasado, US\$11.525 millones fueron hacia sectores como agricultura; manufacturas; electricidad, gas y agua; construcción; comercio y

restaurantes; transporte y almacenamiento; establecimientos financieros y servicios comunales”. Lo cual muestra que el sector servicios presenta una gran fuerza en cuanto a los ingresos del país, a la par con otros sectores. (Dinero, 2017, párr. 1)

- **¿Qué dicen los expertos de la industria acerca del rendimiento de la industria, que se espera en los próximos 5 años?**

El sector en Colombia está atravesando por una reestructuración a nivel de normatividad, a través de la entrada en vigencia de la Resolución 3068 del 15 de octubre de 2014, expedida por el Ministerio de Transporte con la que se adopta el Formato Único de Extracto de Contrato (FUEC), que es el documento que deben portar los conductores de vehículos que estén prestando servicios de transporte de pasajeros en la modalidad de especial (escolares, empresariales y de turismo).

Este formato se estableció como herramienta, no solo para que las autoridades competentes puedan ejercer un mayor control en la vía y establecer rápidamente si un vehículo especial está prestando un servicio no autorizado, sino para las mismas empresas de transporte que tendrán un mayor control de sus vehículos y viajes. Además, aportará más seguridad, confiabilidad y calidad en la prestación del servicio a los ciudadanos.

Adicionalmente, se está adelantando en el congreso un decreto que reglamentará el servicio de Transporte Terrestre Automotor Especial y mediante el cual se adoptan otras disposiciones, en el que se contempla entre otros aspectos la vida útil de los vehículos que prestan el servicio y la chatarrización de los que ya encuentren completamente depreciados; aspecto que afectará a la competencia que cuente con un parque automotor antiguo y que no cuente con los medios necesarios para modernizarse.

Cuadro 1. PIB servicios de transporte – precios corrientes

PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE - Precios Corrientes Miles de millones de pesos

AÑO	PIB NACIONAL	PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE							
		TOTAL	VARIACIÓN (%)	TRANSPORTE TERRESTRE	PARTICIPACIÓN (%)	TRANSPORTE AÉREO	PARTICIPACIÓN (%)	*OTRO TRANSPORTE	PARTICIPACIÓN (%)
2002	245.323	10.534	9,50%	7.907	75,06%	1.002	9,51%	1.625	15,43%
2003	272.345	11.885	12,83%	8.944	75,25%	1.130	9,51%	1.811	15,24%
2004	307.762	13.358	12,39%	10.094	75,57%	1.253	9,38%	2.011	15,05%
2005	340.156	14.834	11,05%	11.264	75,93%	1.348	9,09%	2.222	14,98%
2006	383.898	16.670	12,38%	12.402	74,40%	1.670	10,02%	2.598	15,58%
2007	431.072	19.259	15,53%	14.518	75,38%	1.900	9,87%	2.841	14,75%
2008	480.087	19.497	1,24%	14.451	74,12%	2.015	10,33%	3.031	15,55%
2009	504.647	20.921	7,30%	15.704	75,06%	2.145	10,25%	3.072	14,68%
2010	544.924	21.214	1,40%	15.974	75,30%	2.192	10,33%	3.048	14,37%
2011	619.894	21.904	3,25%	16.058	73,31%	2.392	10,92%	3.454	15,77%
2012	664.240	22.391	2,22%	16.181	72,27%	2.535	11,32%	3.675	16,41%
2013	710.497	26.200	17,01%	19.154	73,11%	3.025	11,55%	4.021	15,35%
2014 P	757.506	29.410	12,25%	21.598	73,44%	3.419	11,63%	4.393	14,94%
2015 Pr	800.849	31.914	8,51%	23.050	72,23%	3.893	12,20%	4.971	15,58%

*Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes y transporte por vía acuática

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Datos consultados en el Sitio Web del DANE en Julio de 2016.

P: Cifras Provisionales Pr: Cifras Preliminares

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016, p. 10)

Cuadro 2. Movimiento de pasajeros por modo de transporte

MOVIMIENTO DE PASAJEROS POR MODO DE TRANSPORTE

AÑO	PASAJEROS NACIONALES							
	TERRESTRE*	AÉREO			SUBTOTAL	FLUVIAL	FERROVIARIO	TOTAL
		Aerotaxis y Regional	Empresas Regulares					
2002	99.570.498	630.243	7.731.586	8.361.829	3.342.675	36.695	111.311.697	
2003	120.201.516	547.842	7.439.107	7.986.949	4.148.706	17.363	132.354.534	
2004	128.893.186	483.467	7.690.762	8.174.229	3.694.290	49.400	140.811.105	
2005	156.568.326	533.883	7.756.875	8.290.758	3.789.419	126.219	168.774.722	
2006	164.118.093	537.124	8.342.928	8.880.052	3.587.070	153.470	176.738.685	
2007	172.127.092	536.144	8.771.998	9.308.142	3.310.124	181.390	184.926.748	
2008	168.021.219	574.975	8.984.165	9.559.140	3.660.380	250.798	181.491.537	
2009	177.855.357	523.877	10.156.884	10.680.761	4.095.702	165.709	192.797.529	
2010	175.260.455	725.938	13.235.146	13.961.084	3.825.556	183.942	193.231.037	
2011	184.958.703	821.079	13.807.682	14.628.761	4.025.265	227.075	203.839.804	
2012	170.404.280	839.276	16.104.117	16.943.393	2.337.585	208.083	189.893.341	
2013	179.915.072	496.956	19.257.480	19.754.436	2.476.500	274.244	202.420.252	
2014	187.896.491	553.001	20.447.857	21.000.858	2.264.627	464.458	211.626.434	
2015	188.836.000	407.074	22.709.266	23.116.340	2.460.460	458.619	214.871.419	

Fuente: Ministerio de Transporte, AEROCIVIL, Dirección General Marítima -DIMAR, Sociedad Portuaria de Cartagena
*Dato proyectado por la Subdirección de Transporte con base en serie histórica y reportes de terminales

Fuente: (Ministerio de Transporte, 2016, p. 41)

- **Análisis fuerzas competitivas**

A continuación, se analizarán una serie de fuerzas que influyen en el funcionamiento de la empresa en estudio, y las cuales se deben tener en cuenta para poder tomar medidas tanto preventivas para las que no se presenta amenaza, como correctivas para las que si presentan o presentaran amenaza para el negocio.

- **Poder de negociación con los proveedores**

Para el desarrollo de la actividad de la empresa existe una variedad de proveedores que poseen los insumos y las herramientas que esta necesita para desempeñar sus funciones, el hecho de que exista dicha variedad en su oferta de insumos parecidos, su nivel de presión no es muy elevado.

Los proveedores del sector son la industria automotriz que provee los vehículos, accesorios y repuestos necesarios y la industria petrolera.

Como distribuidores encontramos las cooperativas de servicio, las cuales proveen actualmente el FUEC para poder prestar cada servicio.

Actualmente uno de los jugadores claves del sector es el gobierno de turno, del cual dependen todos los cambios a nivel de normatividad, la cual es muy variable en Colombia. Por otro lado encontramos compañías que representan una competencia fuerte tales como: SotraValle, Brasilia, Transloyola entre otras.

Los costos por cambiar de proveedores tienen un grado de importancia, ya que ocurre que al venir trabajando con un proveedor que ofrezca una serie de productos más diferenciados que los otros, y ya no contar con este, implica tener que conocer a estos, analizar su trabajo, comprobar la efectividad de esos productos, entre otras cosas, logrando con esto pérdida de tiempo, de costos y una baja efectividad de los procesos.

- **Amenaza de nuevos competidores**

1. Economía de escala por el lado de la oferta: Esta es una barrera que permite equilibrar los costos de la prestación del servicio, referente a esto la empresa en su actividad hace inversión en gran escala, debido a que la solicitud de sus servicios requiere de una aplicación que ofrece las últimas tecnologías, además se debe aclarar que la empresa podrá generar volúmenes de ingresos por los clientes que han solicitado el servicio en un tiempo determinado, es decir en temporadas altas.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: el hecho de haber detectado la necesidad de crear la idea de negocio ha generado buenas expectativas para la prestación del servicio en dicho sector, evidenciado la inexistencia de empresas que no cumplen con la norma que exige el ministerio de transporte y la secretaria de tránsito para poder operar legalmente, teniendo como ventaja competitiva, permitiendo a los clientes potenciales disponer de un servicio de calidad, a un precio justo y a tiempo.
3. Costo para los clientes por cambiar de proveedor: En cuanto a esta barrera, no es un factor determinante negativo, ya que al existir varias alternativas de proveedores que ofrecen insumos similares unos y otros, el precio que estos ofrecen no se sobrepasan del estándar predeterminado. Puesto que entienden que si esto ocurre la empresa tendrá otras opciones de compra con otros distribuidores.
4. Requisitos de capital: La empresa para su funcionamiento necesitara un capital destinado para crear su estructura, y adecuación al local, insumos, en tecnología para lograr el correcto funcionamiento de su ejercicio, además de invertir en publicidad; como tarjetas de presentación, vocería por el sector donde se registrara, invertir en papelería e inscripciones ante las instituciones reguladoras. El capital es considerable, y se necesitara apoyo de algún ente financiero.
5. Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño: En cuanto a esta barrera, si representa un factor determinante, debido al auge que hay sobre empresas que prestan esta misma actividad en la comuna y que por ya estar establecidas, cuentan con la experiencia en su actividad y poseen buena clientela.

6. Acceso desigual a los canales de distribución: Existe una barrera en cuanto a algunos medios de comunicación como la televisión que hace difícil la penetración publicitaria para dar a conocer la empresa, debido a que a competidores ya establecidos tiene copado este canal, pero gracias a la ayuda del internet que ofrece la posibilidad de acceder a páginas gratuitas se puede hacer esta penetración y lograr cumplir con la cuota de mercado ya establecida.

El modelo de distribución empleado por nuestra empresa es un sistema Ultra Corto/Directo, puesto que no existe ningún intermediario, el producto llega directamente al cliente.

Adicionalmente, se promociona el servicio por medio de tarjetas, folletos, voz a voz y medios cibernético como las páginas web, Facebook, publicidad radial, pancartas y uno de los medios más importantes en este momento que permiten tener una comunicación directa e inmediata con los clientes o colegas es el uso de los planes de datos de los celulares aprovechando aplicaciones como WhatsApp.

7. Políticas gubernamentales restrictivas: En cuanto a este factor, no es muy determinante, puesto que aunque se han creado leyes que fomentan la legalidad, muchas de estos negocios, deciden hacerlo desde la informalidad, pues no existe ni cultura, ni disposición o recursos para educarse en cuanto a la forma ideal de llevar a cabo sus negocios.

- **Poder de negociación de los clientes**

La estrategia que se plante con la cual se puede negociar con los clientes y lograr éxito en ellas son los siguientes factores:

Seguridad: Basada en el buen parque automotor que conforma nuestra empresa, el proceso de selección de nuestro personal, el cual debe pasar una serie de exámenes físicos y psicológicos, además de cumplir con los requisitos de ley y una amplia experiencia debidamente certificada; adicionalmente nuestra empresa cumple con todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Transporte.

Comodidad: Contamos con un parque automotor moderno el cual cumple con las expectativas para satisfacción del cliente.

Confianza: Nuestros clientes podrán depositar toda su confianza en la empresa, debido a que tenemos la disponibilidad para prestar nuestros servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

Puntualidad: Es de suma importancia enfatizar en el horario en que se compromete el servicio, eso refleja la calidad y seriedad del servicio.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Recordemos que un sustituto es aquel que puede reemplazar un producto con las mismas características y también mejorando el producto ya existente. Un factor de riesgo en cuanto a la amenaza de productos sustitutos recordemos que se da, si el producto sustituto

“Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector y cuando “El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo”. (Porter, 2008, p. 32)

Las otras empresas del sector que ofrecen estos mismos servicios, tales como las cooperativas de transporte, las microempresas, y grandes redes de transporte intermunicipal conocidas por todos.

La red de taxis de nuestra ciudad, la cual se ve afectada directamente por el gobierno de turno, quienes son los encargados de ofrecer y ampliar los cupos a la hora de tomar el mandato; lo que afecta al transportador al aumentar la oferta de servicio, llevándolos a la necesidad de tergiversar su razón social, ofreciendo los vehículos como medio de transporte colectivo, situación que se evidencia mucho últimamente en nuestra ciudad.

Por otro lado, encontramos el monopolio que representa el transporte público urbano, el cual puede significar una opción más económica a la hora de satisfacer esta necesidad.

- **Rivalidad entre competidores**

Según el estudio de Michael Porter sobre las 5 fuerzas competitivas es claro que la rivalidad entre competidores existentes, afecta significativamente al sector en general cuando se hace una guerra de precios, ya que lo único que se logra con esto es dañar el mercado. Según Michael Porter, la mejor opción de competir no es con precio, sino con estrategias de ventas, descuentos a determinados clientes que cumplan algunas características, publicidad, posicionamiento de marca, y valor agregado como servicios de asistencia, garantías y atención personalizada

“La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. (Porter, 2008, p. 36)

Teniendo en cuenta lo anterior, los últimos años se han centrado en mejorar y garantizar comodidad a los usuarios mediante el uso de la tecnología, implementando internet Wifi, aire acondicionado, Apps y por sobre todo comodidad en los asientos y el nivel de seguridad a los usuarios como GPS, sistemas de monitoreo satelital, entre otros.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Servicio de Transporte Especial de Pasajeros, es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas que

tengan una característica común y homogénea en su origen y destino como estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos y particulares que requieren de un servicio expreso, siempre que hagan parte de un grupo determinable y de acuerdo con las condiciones y características que se definen en el presente decreto.

Parágrafo. Para todo evento, la contratación del Servicio de Transporte especial de pasajeros se hará mediante documento suscrito por la empresa de transporte habilitada y por la persona natural o jurídica contratante que requiera el servicio, el cual deberá contener las condiciones, obligaciones y deberes pactados por las partes, de conformidad con las formalidades previstas por el Ministerio de Transporte y lo señalado en el presente decreto. (Decreto 1079 de 2015 y Conceptualización, artículo 2.2.1.6.4; y Decreto 1074 de 2015)

- **Servicio de transporte especial de pasajeros**

Este servicio público está incluido dentro del modo de transporte terrestre automotor de pasajeros, categorizado y legalmente reglamentado como la modalidad del Servicio de Transporte especial de pasajeros, que atiende la movilización de la población más sensible en Colombia:

- Los estudiantes (escolares)
- Los empleados o transporte empresarial
- Los turistas nacionales que recorren el país y los extranjeros, que llegan a conocer todo lo hermoso de este país
- Los usuarios de la salud (personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos)
- Grupos específicos de usuarios (Transporte de Particulares)

Estos cinco grupos de clientes no desean usar los demás sistemas y servicios de transporte para un viaje específico y se deciden por contratar un servicio expreso, que debe prestarse bajo las características de lujo, con elevados índices de

comodidad, calidad y seguridad. El gobierno nacional de Colombia tiene reglamentada su actividad, con el Decreto 1079 de 2015, categorizado como “Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte”, correspondiéndole el capítulo 6° artículos 2.2.1.6.1 al 2.2.1.6.15.3 del Libro 2° y artículos 3.1.1 y 3.1.2 del Libro 3.

- **Líneas de servicio**

Transporte escolar

Es aquel que se efectúa con vehículos vinculados a una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada en la modalidad de Servicio de Transporte especial de pasajeros, para movilizar a los alumnos de un establecimiento educativo público o privado, que requiere de un servicio expreso, con una periodicidad diaria u ocasional, incluyendo las salidas extracurriculares, dentro o fuera de una ciudad o municipio, atendiendo a la cantidad de vehículos, horarios, rutas y costos, características contractuales previamente definidas por una parte contratante (Entidad Territorial o la Secretaría de Educación de Entidades Territoriales certificadas o el Centro Educativo o la Asociación de Padres de familia o un grupo de padres de familia) y aceptadas por la otra, como Contratista, que en este evento será de forma exclusiva la sociedad transportadora para lo cual debe mediar un contrato escrito, con todas las formalidades legales vigentes y dentro de los preceptos del derecho privado.

Transporte empresarial

Es aquel que se efectúa con vehículos vinculados a una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada en la modalidad de Servicio de Transporte especial de pasajeros, para movilizar solo a los empleados y su fuere el caso con sus equipos y herramientas, desde su lugar de residencia hasta su sitio de trabajo, de una empresa pública o privada, que demanda de un servicio expreso, con una periodicidad diaria u ocasional, dentro o fuera de una ciudad o municipio, atendiendo a la cantidad de vehículos, horarios, rutas y costos, características contractuales

previamente definidas por una parte Contratante y aceptadas por la otra, como Contratista, que en este evento será de forma exclusiva la sociedad transportadora para lo cual debe mediar un contrato escrito, con todas las formalidades legales vigentes y dentro de los preceptos del derecho privado.

Transporte turístico

Es aquel que se efectúa con vehículos vinculados a una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada en la modalidad de Servicio de Transporte especial de pasajeros, para satisfacer las necesidades de viajeros nacionales o internacionales, la cadena turística, la libre iniciativa privada, el libre acceso y libre competencia, sujeta a los requisitos que rigen el transporte o la actividad turística, y en sus normas reglamentarias, referidas todas a la prestación del servicio público de transporte a "... turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso...". Para todo evento la cantidad de vehículos, horarios, rutas y costos, serán características contractuales previamente definidas por una parte Contratante y aceptadas por la otra, como Contratista, que en este evento será de forma exclusiva la sociedad transportadora para lo cual debe mediar un contrato escrito, con todas las formalidades legales vigentes y dentro de los preceptos del derecho privado.

2.2.1.1 Clientes. Los clientes escogidos para la creación de esta empresa de transporte de servicio especial enfocada en la población escolar, serán los colegios ubicados en el sector de:

- Mariano Ramos
- República de Israel
- Ciudad Córdoba
- Morichal de Comfandi
- Villa del sur
- La Independencia

- Ciudad 2000
- El Caney
- El Vallado
- El Guabal
- Brisas del Limonar
- Cañaverales

2.3 FICHA TÉCNICA DE LOS SERVICIOS

Cuadro 3. Ficha técnica de los servicios (Corporativo)

TRANS FRONTERAS DEL VALLE		
FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO:	CORPORATIVO	
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
Servicio que se ofrece a las empresas del sector público y/o privado, para satisfacer las necesidades prioritarias de movilización de sus empleados dentro y fuera de la ciudad.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
CONDUCTOR	HOMBRE CON EXPERIENCIA MINIMA DE 3 AÑOS EN EL SECTOR, CON LICENCIA CATEGORIA 5 O 6, RESPONSABLE Y APTITUD SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO.	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DENTRO Y FUERA DEL PERIMETRO URBANO DE SANTIAGO DE CALI Y A NIVEL NACIONAL	
MAQUINARIA Y EQUIPO POR UTILIZAR PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Cantidad /tiempo	
MICROBUS CAPACIDAD PARA 15 O 19 PASAJEROS	SUJETO DESTINO	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	SUJETO AL DESTINO	MINUTOS
INSUMOS REQUERIDOS	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	
COMBUSTIBLE	LICENCIA CATEGORIA 5 DEL CONDUCTOR	
	PERMISO DE VIAJE (FUEC)	
MANTENIMIENTO PERIODICO	SEGURO EXTRA Y CONTRACTUAL	
	SEGURO OBLIGATORIO VEHICULO	
	TARJETA DE OPERACIÓN	
	TARJETA DE PROPIEDAD DEL VEHICULO	
	TENICOMECANICA ANUAL	
TENICOMECANICA BIMENSUAL		
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
* PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO, SE DEBE CONTAR CON UN CONTRATO CON PREVIO CON LA EMPRESA, LA CUAL TRASA LA RUTA DEL RECORRIDO Y ESTABLECE EL NUMERO DE EMPLEADOS POR VEHICULO Y EL HORARIO DE ESTE * PRECIO SUJETO AL CONTRATO.		

Fuente: Los autores

Cuadro 4. Ficha técnica de los servicios (Escolar)

TRANS FRONTERAS DEL VALLE		
FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO:	ESCOLAR	
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
Servicio puerta a puerta que se ofrece a todos los colegios de la ciudad, para la movilización de sus estudiantes.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
CONDUCTOR	HOMBRE CON EXPERIENCIA MINIMA DE 3 AÑOS EN EL SECTOR, CON LICENCIA CATEGORIA 5 O 6, RESPONSABLE Y APTITUD SERVICIO Y ATENCIÓN AL USUARIO.	
AUXILIAR DE RUTA	MUJER ENTRE 18 A 40 AÑOS, CON EXPERIENCIA MINIMA DE 1 AÑO EN EL SECTOR, RESPONSABLE, AFABLE Y ACTITUD DE SERVICIO.	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DENTRO Y FUERA DEL PERÍMETRO URBANO DE SANTIAGO DE CALI.	
MAQUINARIA Y EQUIPO POR UTILIZAR PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Cantidad /tiempo	
MICROBUS CAPACIDAD PARA 15 O 19 PASAJEROS	SUJETO DESTINO	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	SUJETO AL DESTINO	MINUTOS
INSUMOS REQUERIDOS	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	
COMBUSTIBLE	LICENCIA CATEGORIA 5 DEL CONDUCTOR	
	PERMISO DE VIAJE (FUEC)	
	SEGURO EXTRA Y CONTRACTUAL	
MANTENIMIENTO PERIODICO	SEGURO OBLIGATORIO VEHICULO	
	TARJETA DE OPERACIÓN	
	TARJETA DE PROPIEDAD DEL VEHICULO	
	TENICOMECANICA ANUAL	
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
*PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO, SE DEBE CONTAR CON UN CONTRATO PREVIO CON EL COLEGIO * PRECIO SUJETO AL CONTRATO.		

Fuente: Los autores

Cuadro 5. Ficha técnica de los servicios (Ocasional)

TRANS FRONTERAS DEL VALLE		
FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO:	OCASIONAL	
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
Este servicio se ofrece a los clientes para satisfacer las necesidades prioritarias de movilización en eventos no periódicos, como salidas grupales a teatros, museos, parques, servicios fúnebres o para cualquier otra ocasión en particular dentro y fuera de la ciudad.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
CONDUCTOR	HOMBRE CON EXPERIENCIA MINIMA DE 3 ANOS EN EL SECTOR, CON LICENCIA CATEGORIA 5 O 6, RESPONSABLE Y APTITUD SERVICIO Y ATENCION AL USUARIO.	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	SUJETO AL DESTINO	/MINUTOS
SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DENTRO Y FUERA DEL PERIMETRO URBANO DE SANTIAGO DE CALI.	
MAQUINARIA Y EQUIPO POR UTILIZAR PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Cantidad /tiempo	
MICROBUS CAPACIDAD PARA 15 O 19 PASAJEROS	SUJETO DESTINO	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	SUJETO AL DESTINO	MINUTOS
INSUMOS REQUERIDOS	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	
COMBUSTIBLE	LICENCIA CATEGORIA 5 DEL CONDUCTOR	
	PERMISO DE VIAJE (FUEC)	
	SEGURO EXTRA Y CONTRACTUAL	
MANTENIMIENTO PERIODICO	SEGURO OBLIGATORIO VEHICULO	
	TARJETA DE OPERACIÓN	
	TARJETA DE PROPIEDAD DEL VEHICULO	
	TENICOMECANICA ANUAL	
TENICOMECANICA BIMENSUAL		
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
*PARA CONTRATAR EL SERVICIO, DEBE COMUNICARSE CON 1 HORA DE ANTICIPACIÓN, TIEMPO NECESARIO PARA DILIGENCIAR LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA. * PRECIO SUJETO AL DESTINO.		

Fuente: Los autores

- **DOCUMENTOS DE TRANSPORTE**

- Formato Único de extracto de contrato (FUEC)

Durante toda la prestación del servicio, el conductor le da la operatividad a su servicio y legalidad al contrato de Transporte Especial, que atienda en cualquiera de los eventos antes mencionados, con el porte permanente del extracto de contrato, que debe expedirle la empresa de transporte y que se denomina Formato Único de Extracto de Contrato (FUEC), que se exhibirá como documento de transporte ante las autoridades de transporte y tránsito, o judiciales, entre otras, que lo requieran o lo demanden.

Su no porte, o con enmendaduras o mal diligenciado, es causal para inmovilización del vehículo y aplicación de todas las sanciones estipuladas en el régimen sancionatorio vigente en Colombia.

- Forma de contratación

Bajo la condición de ser un “servicio expreso”, esta modalidad no está sujeta a rutas ni horarios, tampoco tiene fijadas unas tarifas únicas y oficiales, como tradicionalmente se presta el servicio público de transporte de pasajeros en otras modalidades. Estas variables se determinan libremente entre la parte contratante del Servicio de Transporte especial de pasajeros.

Las normas vigentes consagran que este “servicio expreso”, solo se puede contratar con una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada por el Ministerio de Transporte en esta modalidad, para lo cual debe mediar siempre un contrato escrito, con las formalidades de ley.

Al respecto el Decreto 348 de 2015, preceptuó “Parágrafo. Para todo evento, la contratación del Servicio de Transporte especial de pasajeros se hará mediante documento suscrito por la empresa de transporte habilitada y por la persona natural o jurídica contratante que requiera el servicio, el cual deberá contener las condiciones, obligaciones y deberes pactados por las partes, de conformidad con

las formalidades previstas por el Ministerio de Transporte y lo señalado en el presente decreto.”

Por disposiciones reglamentarias y de control, los vehículos que presten este servicio deben llevar un resumen del contrato que se denomina “extracto de contrato”, expedido por la empresa que lo ha suscrito, para que sea veraz, y de tal forma se exhibirá como Documento de Transporte, ante las Autoridades de Transporte y Tránsito, que lo requieran o lo demanden. Este documento de Transporte Especial se definió en el artículo 14 del Decreto 348 de 2015, así “Extracto del contrato. Durante toda la prestación del servicio, el conductor del vehículo deberá portar el extracto del contrato, el cual deberá expedirse de acuerdo con lo dispuesto por el Ministerio de Transporte en la reglamentación que para el efecto expida, a través de un sistema de información que permita y garantice el control en línea y en tiempo real.”, el cual fue reglamentado por el Ministerio de Transporte mediante la Resolución 01069 del 23 de abril de 2015.

- Vehículos

El Servicio de Transporte especial de pasajeros se presta en vehículos clase automóvil (capacidad 5 pasajeros); camioneta van de pasajeros o station wagon (capacidad 5 a 10 pasajeros); camperos (capacidad hasta 10 personas y tres cuartos de tonelada); camioneta doble cabina (capacidad hasta 5 personas en la cabina y de carga en el platón); microbús (capacidad 10 a 19 pasajeros); buseta (capacidad 20 a 29 pasajeros); y bus (capacidad 30 a 45 pasajeros).

- **Normas para prestar el servicio**

Todos los vehículos deben cumplir con las condiciones técnico-mecánicas y con las especificaciones de tipología que tiene establecido el gobierno nacional, para la homologación de cada uno, antes de su registro dentro del servicio público de transporte de pasajeros. Cada vehículo debe estar pintado con los colores verde y blanco en toda la carrocería y la vida útil se estableció en el Decreto 348 de 2015,

en 20 años, aclarando que para el transporte escolar, la vida de uso de los vehículos es de 15 años, todo ello en desarrollo de lo ordenado en el artículo 6º de la Ley 105 de 1993.

La Ley 105 de 1993, estipula que el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de usuarios sujeto a una contraprestación económica.

El numeral 2 del artículo 3º ibíd., señala que la operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del Estado, el cual ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad y que existirá un servicio básico de transporte accesible a todos los usuarios; que se, permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad, el transporte de lujo, turístico y especial, que no compitan deslealmente con el sistema básico.

El artículo 5º de la Ley 336 de 1996, establece que el carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente, en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el reglamento para cada modo. El artículo 23 de la misma norma, dispone que las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte sólo podrán hacerlo con equipos matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el Ministerio de Transporte, sus entidades adscritas, vinculadas o con relación de coordinación, que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada modo de transporte.

El artículo 31 de la ley en comento, ordena que los equipos destinados al servicio público de transporte, deberán cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad, comodidad, de control gráfico o electrónico de velocidad máxima, de

control a la contaminación del medio ambiente, y otras especificaciones técnicas, de acuerdo con lo que se señale en el reglamento respectivo, para efectos de la homologación correspondiente.

El Ministerio de Transporte a través del contrato de consultaría 179 de 2011, establece que es indispensable ajustar el modelo empresarial y actualizar el marco regulatorio de esta modalidad de servicio. De acuerdo con lo anterior, es necesario adoptar medidas para el aprovechamiento eficiente de los equipos, garantizando la sostenibilidad de la industria, la continuidad y regularidad del servicio, en condiciones de calidad, seguridad y la eficiente prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.

Bajo la connotación de ser un “servicio expreso”, está totalmente prohibido que se lleven pasajeros de pie y cada uno debe ocupar su puesto de acuerdo con la homologación del vehículo y la capacidad fijada por el Ministerio de Transporte en la tarjeta de operación. (Acoltés, 2012, párr. 1)

2.3.1.1 Competencia.

- Competidores directos

Competidores directos son todas las empresas que prestan el servicio de transporte escolar, de turismo, empresarial y especial a nivel municipal, departamental y nacional, que se encuentran legalmente constituidas en el sector en el cual se desenvuelve la empresa y se encuentran operando desde la ciudad de Santiago de Cali.

La lista de la competencia del sector, siendo larga, se encuentra encabezada por las principales empresas tales como:

Cuadro 6. Competidores directos

EMPRESA	SERVICIO PRESTA		LOGO
As Transportes	* Transporte empresarial, escolar, carga y turístico.		
Transportes Especiales FD	* Transporte empresarial y turístico.	TRANSPORTES FD es una empresa de transporte de pasajeros que opera a nivel nacional; cuenta con vehículos modernos en la modalidad Lujo y Súper lujo, con los mejores controles de seguridad vial.	
Transportes Especiales Ciudad de Cali SAS	* Transporte empresarial y escolar	TECC es una empresa con 25 años de experiencia en el sector brindando servicios con un parque automotor y personal calificado.	
Tranzapata	* Transporte empresarial, turístico y escolar.	Es una empresa comprometida con el desarrollo de nuestra ciudad, presentando vehículos y servicios en el área del transporte, empresarial, escolar y turístico.	
Expreso Siglo XXI	* Transporte empresarial, ejecutivo, turístico y alquiler de vehículos.		
Cooperativa Sol naciente	* Transporte escolar, turístico y empresarial.	Empresa el sector con mas de 10 años de experiencia.	
Transloyola	* Transporte turístico, escolar y empresarial.		

Fuente: Los autores

- Competidores indirectos

Encontramos como competidores indirectos a los vehículos que prestan el servicio de taxi, transporte urbano, transporte informal y transporte particular.

2.4 MATRIZ DOFA O FODA

Figura 2. Matriz Dofa o Foda

DEFINICION DE ESTRATEGIAS			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 *Recurso Humano: Contamos con personal altamente capacitado con una gran experiencia en el sector. Que nos apoyan en la parte operativa y administrativa.	D1 Activos intangibles: Por ser una empresa nueva en el sector, requiere tiempo fortalecer el Good Will, es decir, darnos a conocer en el mercado.
		F2 *Activos fijos: El parque automotor con el que cuenta la empresa es amplio y moderno.	D2 * Los riesgos de falla mecánica de los vehículos.
		F3 * Alianzas estratégicas: En el momento en que la empresa no da abasto, tenemos contactos de colegas que suplen nuestras necesidades.	D3 *Actualmente solo se ofrecen servicios de viaje o recorrido ida y vuelta según el destino.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1	*Crear mecanismo de mercadeo para afianzar la imagen corporativa.	1 *Idear un amplio portafolio de servicios para los usuarios o clientes.	1 *Fortalecer procedimientos internos y externos, contando con calificación del servicio.
O2	*Incorporar nueva tecnología.	2 *Contratar empelados con experiencia en mercadeo para desarrollar nuevas estrategias de ventas.	2 *Buscar alianzas estratégicas a nivel nacional para ganar más terreno y ser reconocidos.
O3	*Convenios con colegios, universidades, agencias de viajes.	3	3
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1	*Nuevos competidores mercado.	1 *Trabajar de la mano con el gobierno de turno para prestar un servicio adecuado y acorde con la reglamentación vigente.	1 *Crear alianzas con los nuevos competidores generando un ganar - ganar.
A2	*Gobierno de turno: El cual está modificando todo el sector.	2 *Manejo adecuado del tiempo en la prestación del servicio y así evitar riesgos.	2 * Proponer reuniones periódicas convocando diferentes empresas y evitar monopolios en el servicio.
A3	*Monopolios: El gobierno permite, promueve y estimula la formación de monopolios en el sector.	3	3

Fuente: Los autores

2.5 PLAN DE MERCADEO

2.5.1 Estrategia del servicio.

- Incluir nuevos atributos al servicio, capacidad del vehículo, wifi, entre otros (Valor agregado).
- Lanzar una línea de vehículos modernos, catalogándose como servicio súper espacial de acuerdo a necesidades de lujo.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción.

2.5.2 Estrategia de precio.

- Ofrecer al mercado promociones en precio por destino para clientes que contratan por primera vez con la empresa.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, se pueda bloquear y ganar terreno en el mercado.
- Promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
- Obsequiar regalos por la contratación del servicio de transporte.
- Precios especiales para clientes distinguidos.

2.5.3 Estrategias de distribución.

- Ofrecer los servicios de transporte vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos.
- Promocionar los servicios en puntos de venta (distribución intensiva).
- Promocionar el servicio de transporte solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para la empresa (distribución selectiva).

- Promocionar los servicios solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (distribución exclusiva).
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los servicios ofrecidos.
- Estrategias para la promoción
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Crear actividades o eventos.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte particular.
- Crear carteles, volantes, presentaciones, folletos o calendarios publicitarios.
- Crear sorteos o concursos entre los clientes.
- Enviar correo directo o volante por zonas específicas.

2.5.4 Estrategias para el servicio.

- Tener políticas bien definidas sobre el servicio al cliente.
- Asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario.
- Crear una buena Administración de Clientes.
- Crear un programa de Fidelización de Clientes.
- Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante.
- Orientar los procesos de negocio a las necesidades el cliente, no a las nuestras.
- Ofrecerle servicios adicionales.
- Realizar encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.

Las anteriores estrategias hacen parte de 2 grandes empresas que realizan nuestra misma actividad, estas empresas son: Comfort Car Service y Transportes Loyola.

¿Cuáles son mis estrategias después de analizar las estrategias de la competencia?

Una vez analizadas las estrategias de nuestros competidores consideramos que nuestras estrategias a implementar son:

- Implementar mecanismos de calidad para mejorar continuamente todas las actividades de la organización.
- Obtener equipos modernos tecnológicamente, tanto en el parque automotor como para comunicaciones para un mejor desempeño en la presentación el servicio.
- Fortalecer la formación humana y profesional de cada integrante de la organización.
- Crear y fortalecer un sistema de comunicación interno fuerte y de confianza.
- Prestar un servicio 24 horas, cubriendo el servicio con personal de turno.
- Hacer un estudio de mercado constante para estar atentos a cualquier cambio o nueva tendencia en el campo, buscando una respuesta rápida y favorable a cualquier cambio.
- Crear una Página Web atractiva y dinámica.
- Participar activamente en las Redes Sociales en las que se encuentre nuestro mercado.
- Crear Video Marketing.
- Usar aplicaciones móviles para promocionarse a través de anuncios.

2.5.5 Encuesta.

SERVICIO DE TRANSPORTE ESPECIAL Y ESCOLAR

FECHA: Mayo 25 a Junio 5 de 2015 **ENTREVISTADOR:** Alexis Guayara Marín

GENERO: _____ **EDAD:** _____

BARRIO: _____ **ESTRATO:** _____

1. ¿Conoce los servicios de transporte especial?

SI ___ NO___

2. ¿Posee vehículo propio?

SI ___ NO___

3. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de transporte especial?

SI ___ NO___

4. ¿Qué tipo de persona le presto el servicio, personal natural o jurídico?

JURÍDICA _____ NATURAL _____

5. ¿Porque medio contrato el servicio?

TELÉFONO _____

INTERNET _____

6. ¿Para qué ha contratado este tipo de servicios?

PASEOS _____

RECORRIDO ESCOLAR _____

7. ¿Que busca a la hora de contratar un servicio de transporte especial?

ECONOMÍA _____

SEGURIDAD _____

COMODIDAD _____

8. Califique de 1 a 5 su experiencia con el servicio contratado, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

9. ¿Volvería a contratar este tipo de servicios?

SI _____ NO _____

Una vez planteadas las preguntas, se procedió a realizar la encuesta a los habitantes de la comuna 16, barrio Mariano Ramos, Republica de Israel, Ciudad Córdoba, La Unión y Ciudad 2000, barrios pertenecientes a un estrato económico 2 o 3.

- Informe de resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes potenciales de la empresa de servicio de transporte especial y escolar Transfronteras del Valle S.A.S.

INTRODUCCIÓN:

En el proceso de formación de la empresa TransFronteras S.A.S, se dio la tarea de conocer a fondo el mercado potencial para el servicio ofrecido, para lo cual se decidió elaborar una encuesta con la que se pudiera conocer su opinión. El objetivo que se planteaba era conocer los siguientes aspectos del mercado, edad, estrato socioeconómico, motivación del mercado, temporada que requiere mayor impulso o estrategias de mercado, entre otras cualidades y características.

Se elaboró un cuestionario conformado por 10 preguntas con respuestas cerradas, que permitieran arrojar resultados precisos; se pedían datos generales de género, edad y lugar de residencia, para permitir un análisis más fino de los resultados, en función de diversa segmentación socioeconómica de los clientes potenciales. También en el cuestionario se pide información sobre la modalidad, frecuencia, los

motivos y la temporada de contratación del servicio. En cuanto al grado de satisfacción con los servicios ofrecidos, se pide una valoración global del servicio contratado y el grado de satisfacción de las necesidades.

En la pregunta sobre el grado de satisfacción de los usuarios, se ha usado una escala de 1 a 5, donde el 1 indica el mayor grado de insatisfacción, el 3 una satisfacción aceptable y el 5 la manifestación de la plena satisfacción. Al presentar los resultados del grado de satisfacción se ha optado por unificar los clientes que puntúan cada elemento con 1 y 2 como “Insatisfechos”, y los que otorgan 4 y 5 como “Más que satisfechos”, quedando la puntuación intermedia (3) como expresión de una satisfacción esperada.

El tamaño de la muestra fue de 50 personas escogidas al azar.

- **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. (Ver cuadro anexo)**

Cuadro 7. Análisis de resultados

No.	GENERO	EDAD	BARRIO	ESTRATO	CONOCE EL SERVICIO		POSEE VEHICULO PROPIO		HA CONTRATADO EL SERVICIO		QUE TIPO DE PERSONA CONTRATÓ		COMO CONTRATO EL SERVICIO		MODALIDAD DEL SERVICIO CONTRATADO		QUE BUSCA EN ESTE SERVICIO			EXPERIENCIA		VOLVERIA A CONTRATAR EL SERVICIO	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	NATURAL	JURIDICA	TELEFONO	INTERNET	PASEO	RECORRIDO ESCOLAR	ECONOMIA	SEGURIDAD	COMODIDAD	1 A 5	SI	NO	
1	M	20	MARIANO RAMOS	2	X			X	X		X		X		X			X			5	X	
2	M	25	MARIANO RAMOS	2	X			X	X		X		X		X			X			5	X	
3	M	19	MARIANO RAMOS	2	X			X	X		X		X		X			X			4	X	
4	F	55	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X		X		X		X	X			X	X				4	X		
5	F	25	CIUDAD CORDOBA	2	X		X			X													
6	F	15	CAPRI	4	X		X			X													
7	F	65	MORICHAL DE COMFANDI	2	X			X			X												
8	M	28	MARIANO RAMOS	2	X			X	X		X		X		X			X			4	X	
9	F	35	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X			X	X		X		X		X			X			2		X
10	M	38	VILLA DEL SUR	3	X			X	X		X	X		X				X			2		X
11	F	19	VILLA DEL SUR	3	X		X		X		X	X			X					X	2		X
12	F	61	LA INDEPENDENCIA	3	X		X		X		X	X			X			X			5	X	
13	M	25	MARIANO RAMOS	2	X		X		X		X	X			X			X			5	X	
14	M	40	CAÑAVEALES	3	X			X	X		X	X			X			X			3	X	
15	M	32	CIUDAD CORDOBA	2	X			X	X		X	X			X			X			1		X
16	F	22	EL CANEY	4	X		X		X		X	X		X				X			3	X	
17	M	28	CIUDAD 2000	4	X		X		X		X	X		X						X	1		X
18	M	29	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X		X		X		X		X		X		X				2		X
19	F	43	CIUDAD 2000	4		X	X		X		X	X			X		X		X		3	X	
20	M	18	EL VALLADO	2	X			X			X												
21	M	21	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X		X				X												
22	F	21	CIUDAD CORDOBA	2	X		X		X		X		X		X						2	X	
23	M	55	CIUDAD 2000	4	X		X		X		X	X			X						4	X	
24	F	56	REPUBLICA DE ISRAEL	2		X		X	X		X	X			X						4	X	
25	F	37	EL VALLADO	2		X		X	X		X	X			X						4	X	
26	F	20	CIUDAD 2000	4	X		X			X													
27	F	32	EL GUABAL	2	X		X				X												
28	F	46	CIUDAD CORDOBA	2	X			X	X		X	X		X							1		X
29	M	58	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X			X	X		X	X	X		X						1		X
30	M	31	CIUDAD 2000	4	X			X	X		X	X			X		X				2		X
31	M	35	EL GUABAL	2	X			X	X		X	X		X			X				5	X	
32	M	28	REPUBLICA DE ISRAEL	2	X		X				X												
33	F	25	MARIANO RAMOS	2	X		X				X												
34	M	26	CIUDAD CORDOBA	2	X			X			X												
35	F	21	VILLA DEL SUR	3	X			X	X		X			X	X						1		X
36	F	21	CIUDAD 2000	4	X			X	X		X	X		X	X						4	X	
37	M	22	BRISAS DEL LIMONAR	2		X		X	X		X			X			X		X		3	X	
38	F	20	EL VALLADO	2		X		X			X												
39	F	19	BRISAS DEL LIMONAR	2		X		X	X		X			X			X			X	2	X	
40	F	19	CIUDAD CORDOBA	2		X		X	X		X			X				X			2	X	
41	F	36	EL VALLADO	2		X		X	X		X	X		X				X			4	X	X
42	F	37	EL JARDIN	2	X			X			X	X			X			X			2	X	
43	F	35	EL VALLADO	2	X			X			X												
44	F	49	EL JARDIN	2	X			X			X												
45	F	52	SAN CARLOS	2	X			X	X		X	X		X						X	5	X	
46	M	53	SAN CARLOS	2	X			X	X		X	X			X					X	3	X	
47	M	52	CIUDAD CORDOBA	2	X			X	X		X	X			X					X	2	X	
48	F	55	CIUDAD CORDOBA	2	X		X		X		X	X		X						X	3	X	X
49	M	56	CIUDAD CORDOBA	2	X		X		X		X	X		X						X	3	X	X
50	F	70	CIUDAD CORDOBA	2	X		X			X													

Fuente: Los autores

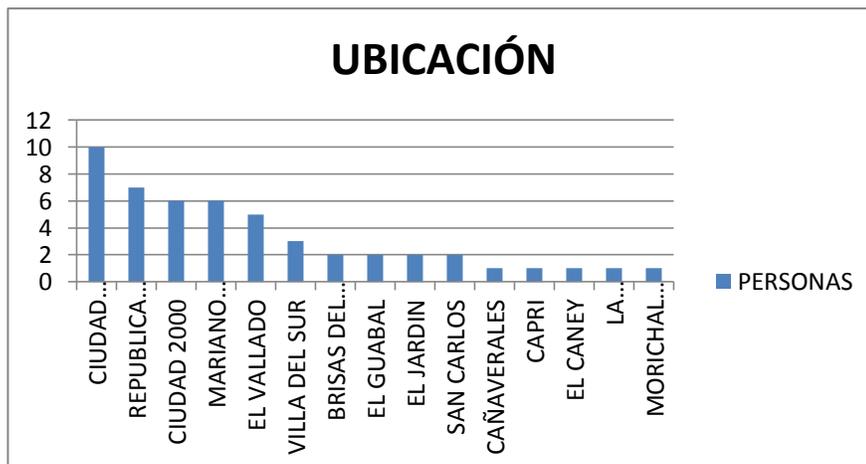
- De 50 personas encuestadas:, 28 fueron mujeres y 22 hombres, lo que representa el 56% y 44% respectivamente del total de la muestra; con un promedio de edad de 35 años, en un rango de 15 a 70 años de edad.
- Las personas encuestadas se encuentran distribuidas en el suroccidente y sur de la ciudad en los siguientes barrios:

Cuadro 8. Distribución de la población encuestada

BARRIO	ESTRATO	PERSONAS	%
CIUDAD CORDOBA	2	10	20%
REPUBLICA DE ISRAEL	2	7	14%
CIUDAD 2000	4	6	12%
MARIANO RAMOS	2	6	12%
EL VALLADO	2	5	10%
VILLA DEL SUR	3	3	6%
BRISAS DEL LIMONAR	2	2	4%
EL GUABAL	2	2	4%
EL JARDIN	2	2	4%
SAN CARLOS	2	2	4%
CAÑAVERALES	3	1	2%
CAPRI	4	1	2%
EL CANEY	4	1	2%
LA INDEPENDENCIA	2	1	2%
MORICHAL DE COMFANDI	2	1	2%
TOTAL		50	1

Fuente: Los autores

Gráfica 1. Ubicación



Fuente: Los autores

3. De un total de 50 personas, 42 si conocen el servicio y 8 no lo conocen, lo que representa el 84% y el 16% respectivamente.

Gráfica 2. Personas que conocen el servicio



Fuente: Los autores

4. Del total de la muestra de 50 personas, las 36 personas han contratado por lo menos 1 vez este tipo de servicios y 14 no lo han hecho nunca. Lo anterior representa un 72% y 28% respectivamente.

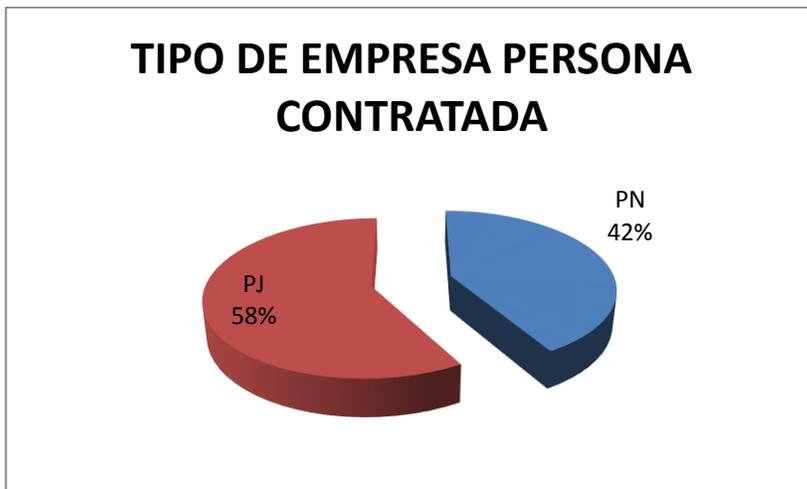
Gráfica 3. Personas que han contratado el servicio



Fuente: Los autores

5. Durante la encuesta, la muestra se redujo a 36 personas (personas que ya han contratado el servicio), por lo que de esta nueva muestra, se observa que en mayor porcentaje, las personas eligen contratar el servicio con empresas legalmente constituidas o Jurídicas, representando estas el 58% y las personas naturales el 42%.

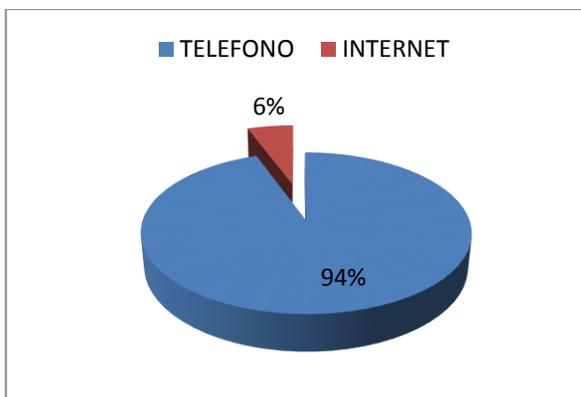
Gráfica 4. Tipo de empresa o persona contratada



Fuente: Los autores

6. El medio para contratar este tipo de servicios es en un porcentaje de 94% por teléfono y el resto lo han contratado por internet.

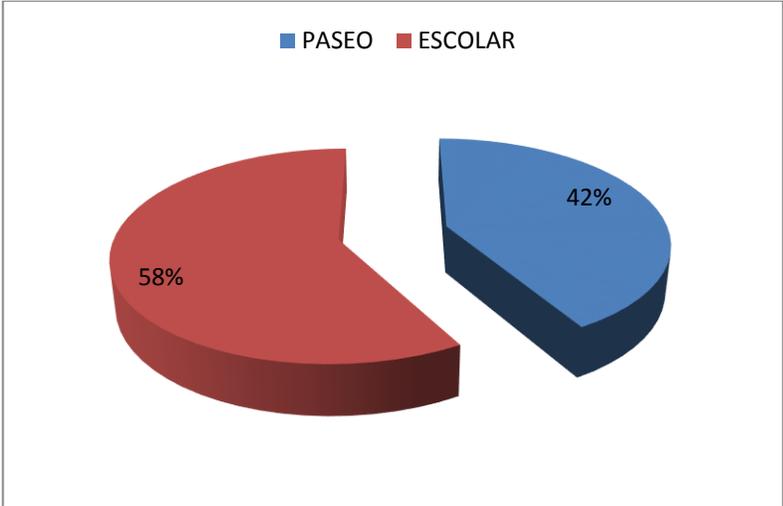
Gráfica 5. Tipo de contrato



Fuente: Los autores

7. El servicio más contratado es el escolar con un 58% Vs los recorridos con fines recreativos.

Gráfica 6. Servicios contratados



Fuente: Los autores

8. En promedio el nivel de satisfacción de las personas encuestadas es 3, lo que indica que si cumplieron las expectativas.

3 ESTUDIO TECNICO

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 El producto. La empresa se dedicará a la prestación de servicios de transporte de pasajeros a nivel local, departamental y nacional, ofreciendo una alta variedad de destinos y precios, también se crearan paquetes o promociones para el cliente. Velando siempre por la seguridad y la confianza de los usuarios, para lo cual, cada vez que sea contratado un servicio, se dará a conocer al cliente la información y documentación del vehículo, mediante una carpeta que será enviada por correo electrónico, para informar al usuario las condiciones de los vehículos; promoviendo así: confianza y seguridad a la hora de viajar. Esto es con el objetivo de prestar un excelente servicio, con personal altamente calificado y herramienta idónea como lo es el parque automotor.

La amplitud del mix del producto de la empresa, está compuesta por las siguientes líneas:

- **SERVICIO CORPORATIVO:** Este servicio va dirigido a las empresas, se ofrece recorridos para los empleados puerta a puerta o se traza una ruta de fácil acceso para el personal operativo y/o administrativo de la empresa tanto del sector público y privado en condiciones de óptima seguridad y comodidad para los usuarios.
- **ESCOLAR:** Este servicio va dirigido a los estudiantes de los diferentes colegios de la ciudad de Santiago de Cali; esta línea ofrece un servicio puerta a puerta a los estudiantes de todas las edades, que va desde el hogar hasta el colegio y viceversa. Para la prestación de este servicio se contará con una persona auxiliar de ruta, que se encargara de recibir y ubicar a cada estudiante transportado dentro del vehículo. Se puede llevar a cabo tanto en vans y/o microbús, siempre velando por la seguridad, comodidad y cumplimiento de horarios.

- **OCASIONAL Y/O TURISMO:** Este tipo de servicio se ofrece a los clientes para satisfacer las necesidades prioritarias de movilización en eventos no periódicos, como salidas grupales a teatros, museos, parques, servicios fúnebres o para cualquier otra ocasión en particular dentro y fuera de la ciudad. Este servicio se llevara a cabo dependiendo de las necesidades de los usuarios en automóviles, vans y/o microbús y está dirigido al público en general.

3.2 ÁMBITO DEL PROYECTO

El servicio de transporte en Colombia está atravesando por una reestructuración a nivel de normatividad, a través de la entrada en vigencia del decreto 431 del 14 de marzo de 2017, expedida por el Ministerio de Transporte con la que se compila toda la normatividad vigente hasta el momento, en cuanto al servicio de transporte especial de pasajeros.

Con la entrada en vigencia de este decreto se busca que las autoridades competentes puedan ejercer un mayor control y establecer rápidamente si un vehículo especial está prestando un servicio no autorizado, así como para las empresas de transporte, las cuales tendrán un mayor control de sus vehículos y viajes. Además, aportará más seguridad, confiabilidad y calidad en la prestación del servicio a los ciudadanos.

Adicionalmente, reglamenta el Servicio de Transporte Terrestre Automotor Especial mediante la adopción de otras disposiciones, en materia de la Vida Útil de los vehículos que prestan el servicio y la chatarrización de los que ya se encuentran completamente depreciados; aspecto que afectará a la competencia que cuente con un parque automotor antiguo y que no cuente con los medios necesarios para modernizarse.

De acuerdo con lo anterior y la implementación de la nueva normatividad, el sector sufrirá una reestructuración en materia de formalización que obligara a los

prestadores informales de este servicio a agruparse en cooperativas o a formar empresas.

La empresa objeto de este proyecto tendrá lugar en la Ciudad de Santiago de Cali, comuna 16, barrio Mariano Ramos.

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

El mercado cumplirá las siguientes características:

- **Edad:** Los clientes deben estar en un rango de edad entre los 18 y los 70 años, personas que cuenten con mayoría de edad y se encuentren en plenitud de sus facultades para poder contratar, el servicio está disponible para todas las edades en el momento de ser efectuado.
- **Estrato:** Todos los estratos de la ciudad hacen parte de los clientes potenciales para prestar el servicio de transporte de pasajeros, pero principalmente los de los estratos 1, 2 y 3, puesto que las personas que residen allí, en su mayoría no poseen vehículo propio y cuentan con familias numerosas.
- **Empresas:** Este mercado es bastante amplio, ya que se consideran como clientes potenciales las empresas con las siguientes características:
 - Empresas con planta de producción o prestación de servicio las 24 horas, debido a que estas deben transportar a sus empleados en los diferentes turnos.
 - Empresas con departamentos de Recursos humanos muy bien estructurados que propendan por el bienestar y recreación de sus empleados, esto se puede encontrar en las grandes empresas.
- **Turistas:** crear convenios con los hoteles de la ciudad, ofreciendo los servicios para las personas que se hospedan en sus instalaciones y que deseen recorrer y conocer de manera segura y confiable la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle o a nivel nacional.
- **Colegios:** este mercado es bastante amplio, ya que durante un gran porcentaje del año los estudiantes van y regresan del colegio, adicionalmente, con

el desarrollo económico y cambio de roles en la familia, ambos padres trabajan, viéndose en la necesidad de delegar el transporte de sus hijos.

El objetivo primordial es brindar la mejor calidad y precio en los servicios.

3.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.4.1 Macro localización. La empresa se desarrollará en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, considerada la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de los Andes. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Cali, junto con los municipios aledaños a esta.

Imagen 1. Localización de la empresa



Fuente: (Google Maps, 2017, fig. 1)

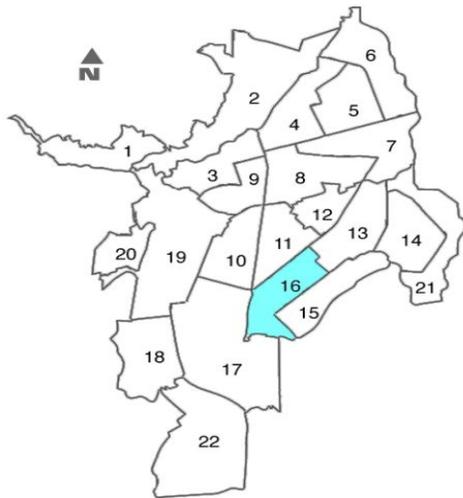
3.4.2 Micro localización. Para el desarrollo de las actividades de la empresa, ésta contara con un establecimiento propio, donde directamente las personas se pueden acercar y solicitar información detallada de los servicios prestados, ésta se encuentra ubicada en la Comuna 16, al oriente de la ciudad. Limita por el sur y suroccidente con la comuna 17, por el oriente con la comuna 15, por el nororiente con la comuna 13 y por el norte y noroccidente, con la comuna 11. La comuna 16 cubre el 3,5% del área total del municipio de Santiago de Cali con 427,6 hectáreas.

Hacen parte de esta comuna los barrios:

- Mariano Ramos
- Republica de Israel
- Unión de Vivienda Popular
- Antonio Nariño
- Brisas del Limonar
- Ciudad 2.000
- La Alborada

Siendo el barrio Mariano Ramos el lugar en donde se encuentra la oficina y punto de operaciones de TransFronteras del Valle S.A.S, la estratificación de las viviendas en este sector de la ciudad es 2.

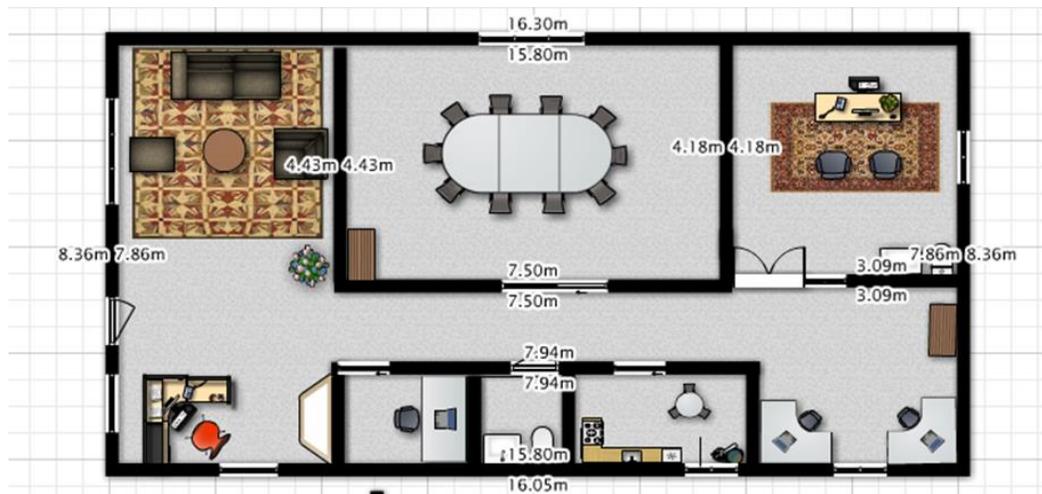
Figura 3. Micro localización



Fuente: (Google Maps, 2015, fig. 1)

- Instalaciones

Imagen 2. Instalaciones



Fuente: Los autores

- Vías principales

La comuna cuenta con unas redes viales completas las cuales se han ido deteriorando con el tiempo, presentándose en la actualidad un alto porcentaje de

vías en mal estado, especialmente las vías principales. Los corredores viales de la comuna 16 son:

- Corredor urbano principal como es la Autopista Simón Bolívar y la Carrera 50
- Corredor urbano secundario como es la Carrera 1 D, Carrera 39
- Corredor de transporte masivo o vías colectoras como la Carrera 42B y 41B.

✓ **Servicios públicos**

Acueducto: La comuna 16 tiene suministro de agua potable entregada por la planta de Puerto Mallarino ubicada en la comuna 7.

- Suscriptores acueducto 15.757
- Residencial 15.344
- Comercial – Industrial 385
- Otros 28
- Cobertura acueducto 82.01 %

✓ **Alcantarillado**

En la comuna se encuentra un sistema de redes combinadas, que reciben tanta agua lluvias como aguas residuales.

Hay 3 grandes colectores sanitarios a los cuales drenan las aguas residuales: Mariano Ramos, Ciudad Jardín y Cauca el cual entrega a la estación de bombeo Navarro desde donde se vierte al río Cauca.

En el sector sur de la comuna las aguas drenan hacia el canal CVC sur el cual entrega al río Cauca. El resto de las aguas drenan hacia el sistema pluvial que conforman los canales dela calle 42, calle 48 y CVC oriental. El sistema oriental presenta deficiencias puesto que los canales no cuentan con capacidad suficiente, por lo cual se presentan inundaciones en épocas de invierno.

- Suscriptores Alcantarillado 15756
- Residencial 15.344
- Industrial y comercial 384

✓ **Energía**

Las redes eléctricas con las que cuenta la comuna, son alimentadas desde las subestaciones de Meléndez y Diésel II.

- Suscriptores de energía 15683
- Residencia 15.171
- Industrial y comercial 479
- Suscriptores de gas natural 9560
- Residencial 9524
- Industrial y comercial 36

✓ **Teléfono**

La responsabilidad de atención de las líneas telefónicas le corresponden a las central Unión y Central Limonar de Emcali.

✓ **Servicio de transporte**

Actualmente la comuna con las siguientes rutas del sistema de transporte Masivo MIO:

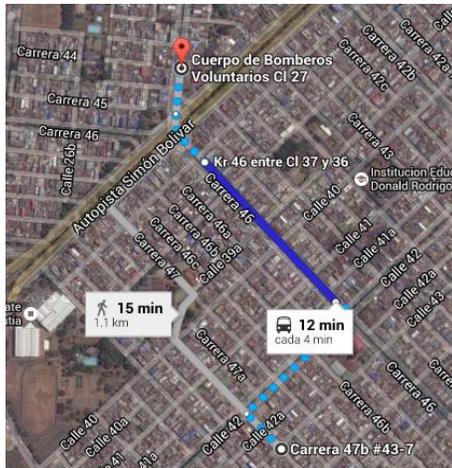
- P21b
- P52d
- P12a
- P14a

Y aun cuenta con rutas de transporte público como:

- **Bomberos**

El barrio en el cual estará ubicada la empresa, cuenta con el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la calle 27, ubicados exactamente en la Calle 27 No. 44 - , a 15 minutos caminando.

Imagen 4. Ubicación de bomberos



Fuente: (Google Maps, 2017, fig. 1)

- **Cercanía al centro de la ciudad**

La empresa contará con una ubicación estratégica, ya que está a 23 minutos del centro, de recorrido en vehículo.

Imagen 5. Cercanía al centro de la ciudad



Fuente: (Google Maps, 2017, fig. 1)

- **Impuestos**

En materia de atención a Impuestos, la comuna cuenta con El Centro de Atención Local Integrado (CALI) de la Comuna 16, ubicado en el barrio Unión de Vivienda Popular; en el cual se atiende gestiones en temas como facturación, pagos de rete ICA, impuesto de Industria y Comercio, obras financiadas con la contribución de valorización, paz y salvos, y pagos del predial.

- **Plan de compras: inversión inicial**

Para la puesta en marcha de la empresa TransFronteras del Valle S.A.S, será necesario realizar una inversión inicial, la cual, una vez la empresa esté desarrollando sus actividades se espera que esta sea reembolsada a los socios.

Inicialmente, la empresa contará con 1 vehículo y los demás materiales que a continuación se relacionan, para un total de:

Tabla 1. Inversión activos

ÍTEM	VALOR
Maquinaria - Busetas KIA	\$ 80.740.500
Papelería y equipo de computo	\$ 3.101.600
Alquiler Oficina	\$ 300.000
Muebles y equipo de oficina	\$ 4.500.000
Publicidad	\$ 250.000
Software	\$ 2.780.000
TOTAL	\$ 91.672.100

Fuente: Los autores

3.4.3 Tecnología. Buscando mejorar los servicios prestados y siendo esta la época de la tecnología, la empresa hará uso de está implementando los siguientes:

Software Contable, programa que tiene como objetivo sistematizar la contabilidad de la empresa; la cual, hará uso de esta herramienta por ser una persona jurídica comerciante obligada a llevar contabilidad, tal como lo establece el Artículo 19, Numeral 3 del Código de Comercio “Es obligación de todo comerciante: ... 3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Con el uso de un software contable se pretende ahorrar tiempo y dinero, y tener al día y a la mano toda la información contable y toda aquella que se deriva de esta como la financiera y administrativa para la toma de decisiones, basada en información confiable y oportuna.

La empresa implementara la plataforma Rodando en Línea para la generación del Formato Único de Extracto del Contrato, documento que de conformidad al Artículo 2, Resolución 3068 de 2014 expedida por el ministerio de Transporte “es el documento de transporte que deben portar los conductores de vehículos que estén prestando servicios de transporte de pasajeros en la modalidad de especial”. Este documento debe contener de acuerdo con el artículo 3, de la resolución 3068, debe contener: “... 1. Número del FUEC 2. Razón social de la empresa. 3. Número del contrato. 4. Contratante 5. Objeto del contrato. 6. Origen – destino, describiendo el recorrido 7. Convenio de Colaboración Empresarial, en caso de que aplique. 8. Duración del contrato, indicando su fecha de iniciación y terminación. 9. Características del vehículo (placa, modelo, marca, clase y número interno del vehículo). 10. Número de tarjeta de operación. 11. Identificación de los conductores.”

Esta herramienta permite la generación de este documento en línea, las 24 horas del día, los 365 días del año, permitiendo a todos los afiliados de la empresa, poder prestar todos los servicios para los cuales son contratados. Adicionalmente, le permitirá a la empresa ahorrar en costos de personal ya que no va a requerir de un empleado dedicado a esta labor.

- **Fuentes de tecnología**

Los proveedores encargados de suministrar la tecnología requerida para el desarrollo de la empresa son:

- SIESA Sistemas de Información, empresa con más de 34 años en el mercado ofreciendo soluciones de negocios y servicios en materia de Software Empresarial. Esta empresa suministrara a Transfronteras del Valle S.A.S el software contable CGUno versión 8.5
- Hadesys S.A.S. empresa relativamente nueva, dedicada a implementar el uso de nuevas tecnologías de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Esta empresa creo la plataforma Rodando en Línea, la cual por el pago de una

mensualidad, proporciona el servicio de generación del FUEC en línea, tal como se indica en el punto anterior.

3.4.4 Cálculo de cantidades de maquinaria, equipo y enseres

Para la puesta en marcha de las actividades de la empresa, se deberá adquirir la siguiente propiedad planta y equipo, el cual después de realizar un estudio de las necesidades mínimas de la empresa se determinó lo siguiente:

3.4.4.1 Vehículos.

Cuadro 9. Ficha técnica microbús Kia

FICHA TÉCNICA MAQUINARIA	MICROBUS
MARCA	KIA
ITEMS	16 puestos
Combustible	Diesel
Potencia	137 a 4.000 (HP-CV/rpm)
Torque máximo	31,2 a 2.400 (kg-m/rpm)
No. de cilindros	Cuatro en línea
Diámetro x Carrera	97,1 x 98 (mm)
Cilindraje	2.902 (cm3)
Relación de compresión	0,792361111
Alimentación	Inyección directa, turbocargador
Distribución	Dos válvulas por cilindro, SOHC
Caja	Mecánica, cinco velocidades
Tracción	Delantera
SUSPENSIÓN	
Suspensión delantera	Independiente
Suspensión trasera	Eje rígido
FRENOS	
Frenos delanteros	Discos ventilados (tipo y medida)
Frenos traseros	Tambores (tipo y medida)
Diámetro de giro mínimo	11,4 (m)
LLANTAS	
Llantas ancho/perfil/diámetro	205/75 R14
DIMENSIONES	
Dirección	Piñón y cremallera, hidráulica
Longitud	5.550 (mm)
Ancho	1.810 (mm)
Alto	2.075 (mm)
Distancia entre ejes	2.980 (mm)
Trochas del./tras.	1.540/1.520 (mm)
Peso vacío	2.207 (kg)
Puestos	17
Tanque de combustible	17,5 (gal.)
CARACTERÍSTICAS DE EQUIPAMIENTO	
Radio	Sí
Exploradoras	Sí
Vidrios eléctricos delanteros	Sí
Dirección asistida	Sí
Aire acondicionado	Sí
Rines de aleación	No
Apoya-cabezas traseros	Sí
Airbag para el conductor	No
Airbag para el pasajero	No
Frenos antibloqueo (ABS)	No
Bloqueo central	Sí
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
	

Fuente: Los autores

Cuadro 10. Ficha técnica microbús Joylong

FICHA TÉCNICA MAQUINARIA		MICROBUS JOYLONG	
MARCA		MOTOR	
Referencia	Cummins ISF 2.8 S3129T		
Disposición	4 cilindros en línea		
Alimentación	Turbo intercooler, inyección electrónica		
Desplazamiento	2.77 c.c.		
Potencia máxima	130HP/96Kw @ 3.200 RPM		
Torque máximo	31,6 kg.m @ 1.600 RPM		
Estandar de emisiones	Euro III		
TRANSMISIÓN		DIRECCIÓN	
Tipo	Manual, 5 velocidades más reversa		
Relación final	4313		
DIRECCIÓN		SUSPENSIÓN	
Tipo	Hidráulica		
SUSPENSIÓN		LLANTAS	
Delantera	Doble tiraje con barras de torsión, amortiguadores telescópicos y barra estabilizadora		
Trasera	Ballestas		
LLANTAS		FRENOS	
Delanteras	215/75- R16* Rin de aleación ligera		
Traseras	215/75- R16* Rin de aleación ligera		
FRENOS		DIMENSIONES	
Tipo	Hidráulicos, delanteros y traseros discos ventilados		
Seguridad	Asistencia de frenado ABS, antibloqueo		
DIMENSIONES		CAPACIDAD	
Largo total	5.990 mm		
Alto total	2.285 mm		
Ancho total	1.880 mm		
Distancia entre ejes	3.720 mm		
Altura interna libre	1.600 mm		
CAPACIDAD		SEGURIDAD	
Peso en vacío	2.500 kq		
Peso bruto vehicular	4.200 kg		
No. de puertas de servicio	2/3.		
SEGURIDAD		USOS	
Cinturones de seguridad retráctiles e inerciales de 2 y 3 puntos			
EQUIPAMIENTO		USOS	
Vidrios delanteros electricos	14 Pasajeros + 1 Servicio Nacional corriente		
Espejos eléctricos cromados	19 Pasajeros + 1 Servicio Nacional especial		
Puertas laterales corredizas (la izquierda en versión 19 P)			
Limpiabrisas, lava vidrios y desempañador en compuerta trasera			
Tercer stop			
Bloqueo central con contro remoto			
Ventanillas corredizas en las ventanas laterales			
Porta equipaje interior			
Asientos delanteros corredizos			
Aire acondicionado doble con difusores traseros independientes			
Sensor sonoro para reverso			
Cámara de reverso color			
Pantalla a color táctil de 6" con lector CD, DVD, MP4, SD Y USB			
Conexión manos libres Bluetooth			

Fuente: Los autores

Cuadro 11. Papelería y equipo de cómputo

MATERIALES	LA 14	ALKOSTO
Archivador	\$ 490.000	\$309.000
Bolígrafos	\$ 1.000	\$ 1.300
Borrador	\$ 2.200	\$ 2.500
Computador	\$ 1.259.300	\$ 1.224.000
Cosedora de oficina	\$ 21.300	\$ 23.900
Fólder legajador	\$ 8.700	\$ 8.500
Legajador	\$ 6.200	\$ 7.200
Mesa	\$420.900	\$ 399.900
Multifuncional	\$ 729.000	\$ 790.000
Papelera	\$ 34.200	\$ 29.300
Perforadora de oficina	\$ 29.500	\$ 31.500
Portaminas	\$ 13.800	\$ 12.900
Resaltador	\$ 1.700	\$ 1.800
Resma hojas de block	\$ 8.200	\$ 9.800
Sillas	\$189.900	\$ 169.900
Sobre de manila	\$ 250	\$ 200
Teléfono	\$ 89.900	\$ 79.900
TOTAL	\$3.306.050	\$3.101.600

Fuente: Los autores

Cuadro 12. Ficha técnica computador

 <p>TOSHIBA Leading Innovation >></p>	COMPUTADOR	
	Descripción	Portátil C45-C4201S
	Marca	Toshiba
	Tributos	Procesador: Intel® Celeron® N3050 • Sistema Operativo: Windows 8.1 • Memoria: 4G • Disco Duro: 500G • Pantalla: 14"

Fuente: (Magitech, 2017, fig. 1)

Cuadro 13. Ficha técnica impresora multifuncional

	MULTIFUNCIONAL	
	Descripción	Multifuncional L555
	Marca	Epson
	Tributos	<ul style="list-style-type: none"> • Función: Imprime Dúplex Copia Escanea ADF Fax • Velocidad Impresión copia: 33ppm Negro 15 ppm Color • Resolución impresión: 5760 x 1440 dpi • Resolución escáner: 1200 x 2400 dpi 48 bits • Conectividad: USB / Incluye Cable / Wi Fi

Fuente: (Falabella, 2017, fig. 1)

Cuadro 14. Ficha técnica archivador

	ARCHIVADOR	
	Descripción	Archivador Nápoles 4 Gavetas Moduart
	Marca	Moduart
	Medidas	Ancho – 48 cm Alto: - 130,5 cm Fondo – 45 cm
	Espesor	15 mm

Fuente: (Homecenter, 2017, fig. 1)

Cuadro 15. Ficha técnica escritorio

	ESCRITORIO	
	Descripción	Centro de trabajo
	Marca	Nova
	Medidas	76.5 x 155 x 150 cm

Fuente: (Homecenter, 2017, fig. 1)

Cuadro 16. Ficha técnica teléfono inalámbrico

	TELÉFONO INALÁMBRICO	
	Descripción	Teléfono Inalámbrico 2auric Id Auri 2000-2ca
	Marca	Motorola
	Atributos	Distancia operativa 50mt aprox. 2 auriculares, ideal para hogares y oficinas, teclado iluminado e identificador de llamadas.
	Color	Negro

Fuente: (Homecenter, 2017, fig. 1)

Cuadro 17. Ficha técnica resma hojas de block

	RESMA HOJAS DE BLOCK	
	Descripción	Resma de Papel Blanco REPROGRAF
	Marca	REPROGRAF
	Medidas	Tamaño carta x 500 Hojas Papel ecológico
	Densidad	75 gr/m ²

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 18. Ficha técnica bolígrafo

	BOLIGRAFO	
	Descripción	Bolígrafo Cristal Blst X4 2ne
	Marca	BIC
	Tributos	Bolígrafo BIC Cristal, cuerpo transparente hexagonal y ligero, permite ver el nivel de tinta. Punta media 1 mm, que ofrece una escritura impecable. Tapa ventilada, que indica el color de la tinta

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 19. Ficha técnica portaminas

	PORTAMINAS	
	Descripción	Portaminas Apoyo de 0.7 mm con minas Marca:
	Marca	Faber Castell
	Formato	21,1 cm x 6,8 cm x 1,2 cm

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 20. Ficha técnica borrador

	BORRADOR	
	Descripción	Borrador Nata PZ-20 BI 3 Producto a base de PVC y agentes plastificantes, de desgrane fino para fácil borrado, no deja mancha y no rasga el papel, de uso universitario, escolar y profesional.
	Marca	Pelikan

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 21. Ficha técnica resaltador

	RESALTADOR	
	Descripción	Estuche 4 Resaltador 222 Colores
	Marca	Pelikan
	Colores	Amarillo, Verde, Rosado, Naranja
	Tributos	Resaltador de textos, cuerpo plano, ideal para subrayar y resaltar. Con tintas de alta fluorescencia y luminosidad. Punta biselada indeformable. Colores intensos. Tinta universal para fax, copias y papel bond.

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 22. Ficha técnica perforadora oficina

	PERFORADORA OFICINA	
	Descripción	Perforadora metálica ajustable de 3 huecos
	Marca	Wingo
	Atributos	Perfora hasta 10 hojas, pines removibles; reglilla guía para fácil alineamiento.

		Manija plástica para fácil agarre. Base antideslizante. Depósito para residuos.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 23. Ficha técnica cosedora oficina

	COSEDORA OFICINA	
	Descripción	Cosedora metálica estándar
	Marca	Wingo
	Atributos	Grapa 20 hojas, capacidad de almacenamiento para 210 grapas. Incluye 1.000 grapas estándar

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 24. Ficha técnica folder legajador

	FOLDER LEGAJADOR	
	Descripción	Fólder legajador horizontal craft, tamaño oficina
	Marca	Panamericana
	Tributos	Ventanilla plástica en 2 posiciones para señalar. Pliegues de expansión en el lomo para una capacidad máxima de 200 hojas. Elaborado en cartón de 280 gramos. Paquete x 25 unidades.

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

Cuadro 25. Ficha técnica papelera

	PAPELERA	
	Descripción	Papelera Pedal 5 lt Acero
	Marca	Artecma
	Medidas	30 cm de alto, diámetro de 23,1 cm aproximadamente.
	Capacidad	5 litros

Fuente: (Alkosto, 2017, fig. 1)

3.4.5 Muebles y equipo de oficina.

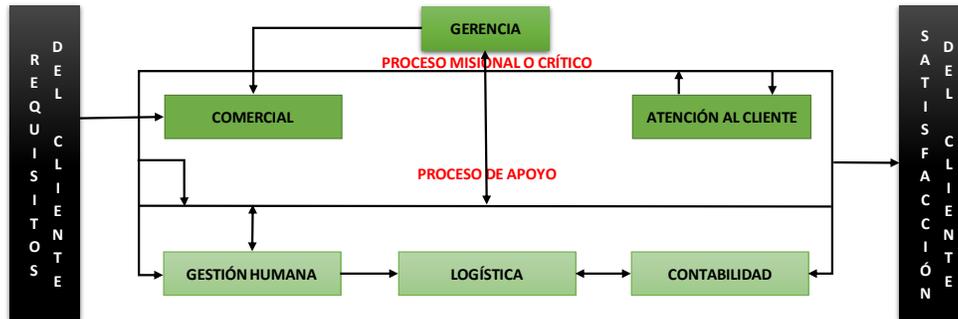
Cuadro 26. Ficha técnica maquinaria y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPO	MEDIDAS	ÁREA	CANTIDAD	ESPACIO REQUERIDO
<i>Escritorio</i>	<i>76.5 x 150 cm</i>	<i>4590 cm</i>	<i>5</i>	<i>11475 cm²</i>
<i>Sillas</i>	<i>60 cm x 94cm</i>	<i>5640cm</i>	<i>4</i>	<i>22560 cm²</i>
<i>Computador</i>	<i>20 cm x32 cm</i>	<i>640 cm</i>	<i>3</i>	<i>3200 cm²</i>
<i>Impresora multifuncional</i>	<i>40 cm x 50 cm</i>	<i>2000cm</i>	<i>2</i>	<i>4000 cm²</i>
<i>Archivador</i>	<i>50 cm x 95 cm</i>	<i>281880 cm</i>	<i>2</i>	<i>563760 cm²</i>
<i>Mesa de conferencia 5 puestos</i>	<i>2,40 cm x 1,20cm</i>	<i>2,88</i>	<i>1</i>	<i>2,88cm²</i>

Fuente: Los autores

3.4.6 Diagrama y planes de desarrollo.

Figura 5. Diagrama y plan de desarrollo

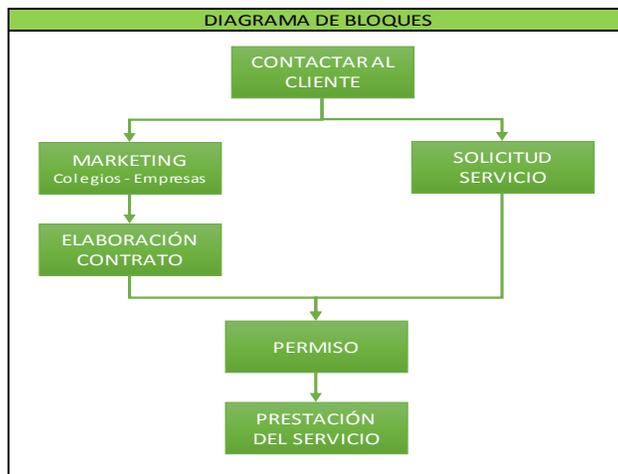


Fuente: Los autores

El anterior mapa de procesos hace parte del plan estratégico de “TRANSFRONTERAS DEL VALLE S.A.S, tiene como objetivo, dar claridad a la funcionalidad de la organización, sus actividades y el desarrollo óptimo de las mismas, convirtiéndose en parte fundamental para la retroalimentación de las actividades realizadas.

3.4.7 Diagrama de bloques.

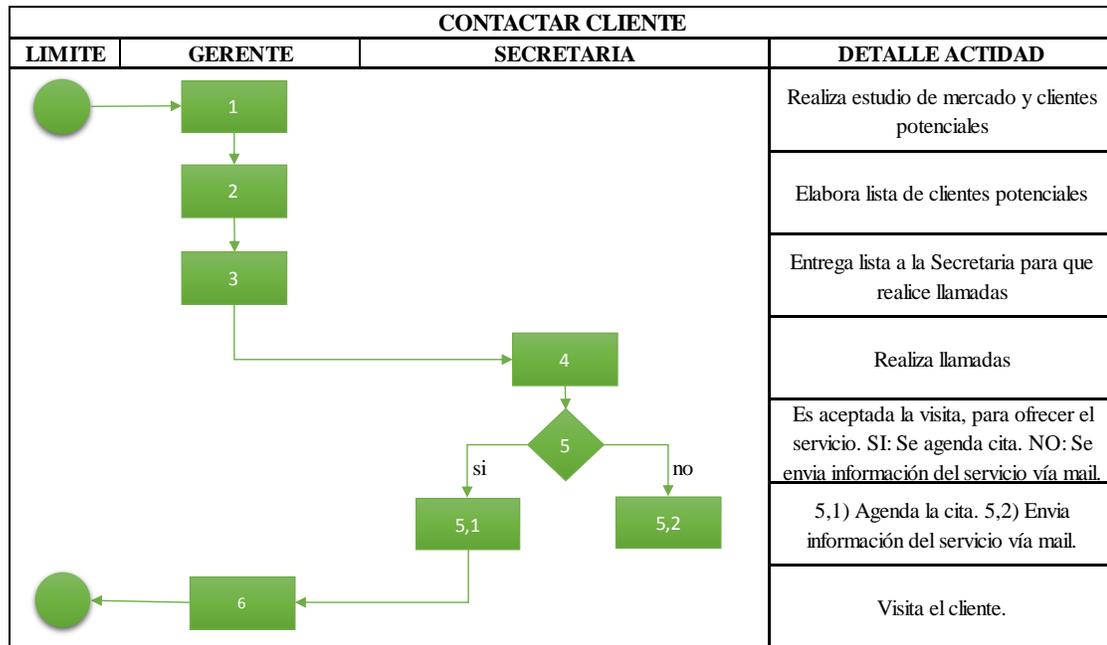
Figura 6. Diagrama de bloques



Fuente: Los autores

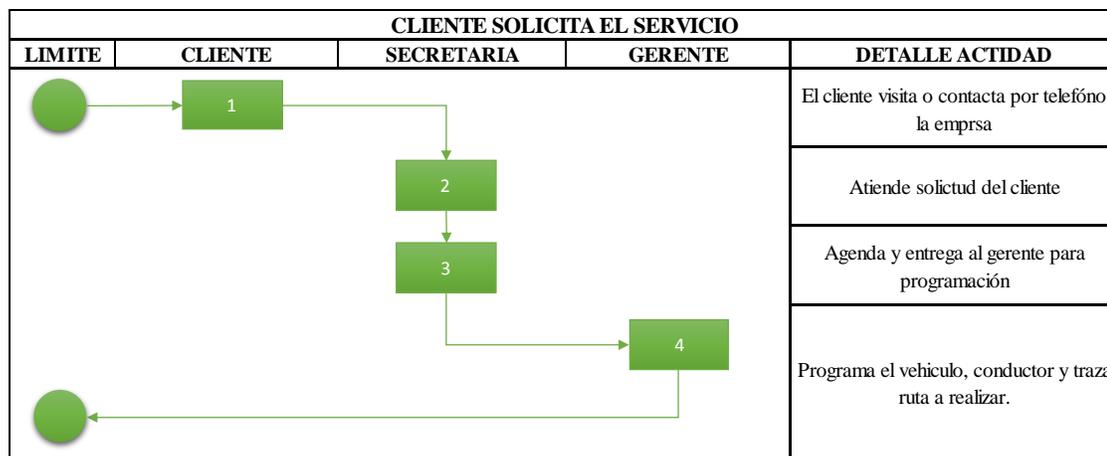
3.4.8 Flujograma de Actividades.

Figura 7. Flujograma de actividades (contactar cliente)



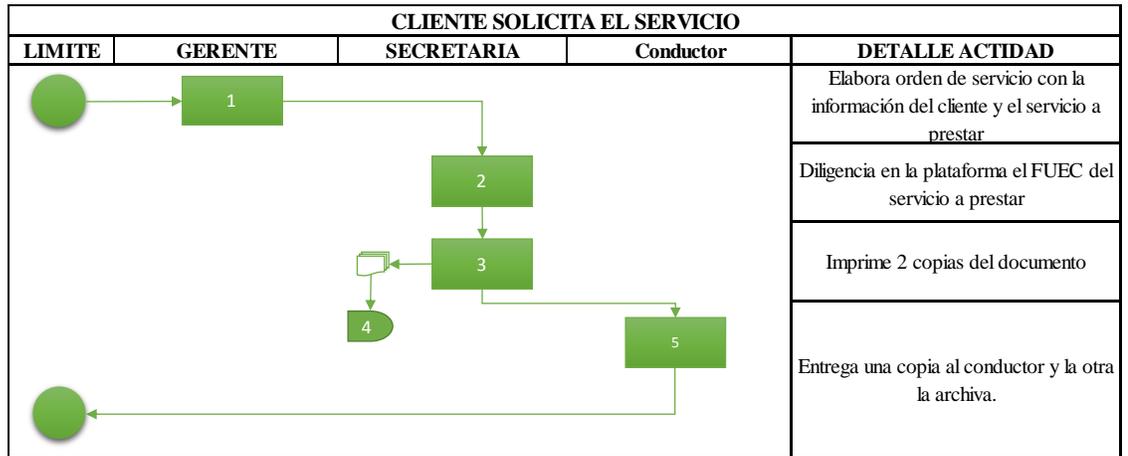
Fuente: Los autores

Figura 8. Flujograma de actividades (cliente solicita el servicio parte 1)



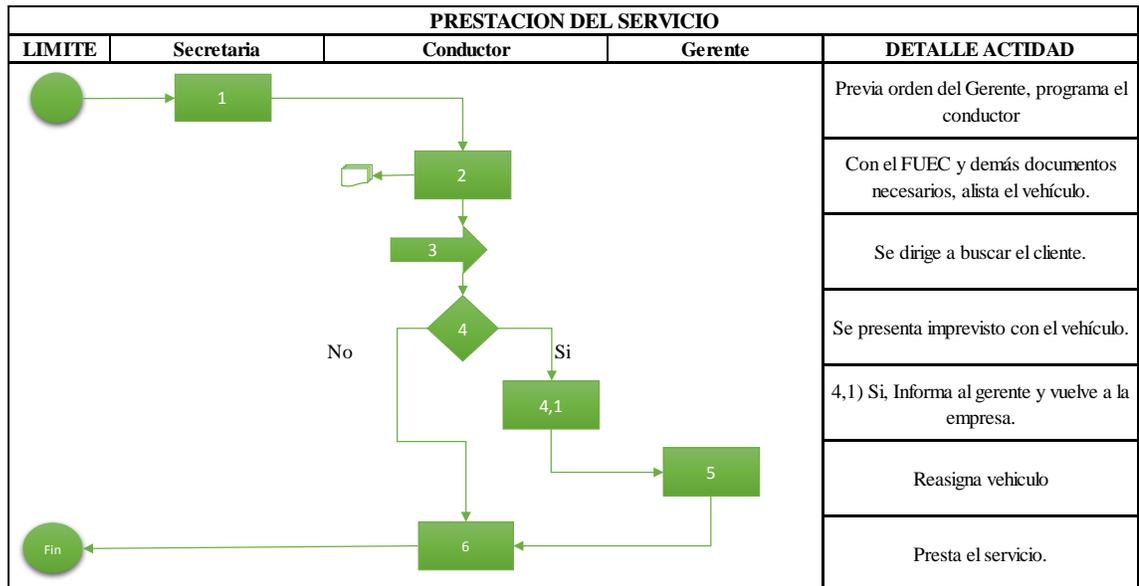
Fuente: Los autores

Figura 9. Flujograma de actividades (cliente solicita el servicio parte 2)



Fuente: Los autores

Figura 10. Flujograma de actividades (prestación del servicio)



Fuente: Los autores

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La empresa de transporte TransFronteras del Valle S.A.S, dedicada a la excelente prestación de servicio de transporte de pasajeros, cuenta con la capacidad amplia y suficiente en el traslado de personal de todas las edades a nivel local, municipal y nacional, en diferentes líneas de servicios ofrecidos tales como lo son el servicio, corporativo, escolar, ocasional y/o turismo, contando con el personal calificado para cada ocasión, brindando siempre seguridad, comodidad, confianza y puntualidad como insignias características del desempeño organizacional.

4.1.1 Misión. “Transfronteras del Valle S.A.S” es una empresa de servicio especial en transporte de pasajeros, con más de 20 años de trayectoria, orientada al servicio escolar, empresarial y turístico, caracterizada por la excelencia en el servicio, garantizando la seguridad de sus clientes, con colaboradores altamente capacitados y experimentados, contando con un equipo automotor de última tecnología y respeto por la legislación vigente.

4.1.2 Visión. En el año 2028, “TRANSFRONTERAS” será un modelo de servicio de transporte de pasajeros, reconocido por la excelencia en el servicio que supera las expectativas de sus clientes, un parque automotor moderno, conductores de amplia trayectoria producto de la mejora continua bajo los criterios del sistema de gestión de la calidad, con respeto por la legislación y el medio ambiente.

4.1.3 Valores corporativos. Los valores corporativos son pieza fundamental en el desarrollo diario de las actividades tanto internas como externas de Transfronteras del Valle S.A.S, a continuación se mencionan y describen aquellos que resaltan el trabajo de la organización en todas sus actividades y procesos para sus clientes y afiliados:

- Seguridad: basada en el buen parque automotor que hace parte de la empresa, el proceso de selección de personal, el cual está conformado por una serie de exámenes físicos y psicológicos, además de cumplir con los requisitos de ley y una amplia experiencia debidamente certificada; adicionalmente la empresa cumple con todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Transporte.
- Comodidad: se cuenta con un parque automotor muy bien equipado y moderno el cual cumple con las expectativas para satisfacción del cliente.
- Confianza: Los clientes podrán depositar toda su confianza en la empresa, debido a que se cuenta con el personal idóneo y altamente calificado con

disponibilidad para prestar los servicios ofrecidos las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

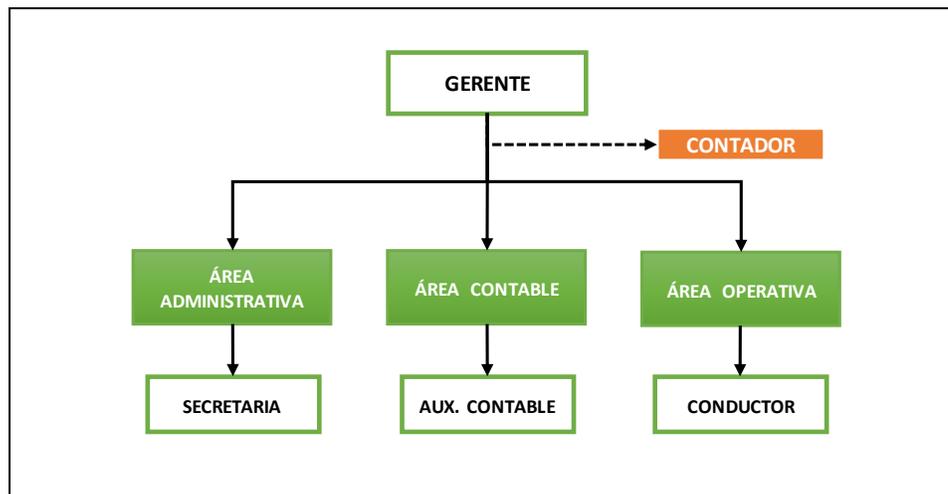
- Puntualidad: Es de suma importancia el diseño claro e los procesos enfatizar en el horario en que se compromete el servicio, eso refleja la calidad y seriedad del servicio.

4.1.4 Filosofía de trabajo. Disciplina, trabajo duro, constancia, confianza y respeto son factores que resaltan a los integrantes de la organización, acompañado de una sonrisa cordial, hacen que la disposición hacia el cliente sea plena, generando una propuesta de valor, garantizando una adecuada y oportuna atención buscando satisfacer las necesidades de los clientes.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Organigrama.

Figura 11. Organigrama



Fuente: Los autores

Siendo éste un sistema utilizado para definir la jerarquía o roles en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible dentro de la organización, permite identificar cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

Se desarrolla esta estructura para establecer cómo opera la empresa TRANSFRONTERAS DEL VALLE S.A.S y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.

La estructura de la empresa, está compuesta de un equipo de nueve, ocho trabajadores de planta y uno externo o por servicios, de los cuales tres son conductores, prolijamente seleccionados, y altamente capacitados, con el fin de atender las demandas asociadas al servicio de transporte.

Dentro de la empresa se pueden identificar las siguientes áreas, cada una con sus funciones:

4.2.2 Área administrativa. Hacen parte de esta área o departamento el contador el cual cuenta con la ayuda de un asistente contable, los cuales a su vez, reportan al Revisor Fiscal y Gerencia.

Este departamento se encarga de contabilizar las facturas de proveedores y generar las de los clientes, se encargara de la gestión de cobranza tanto a los clientes como los afiliados, realizara las funciones de tesorería en cuanto a pago de proveedores y demás terceros; estará a su cargo la administración del recurso humano de la empresa, en todo el proceso de contratación como afiliaciones, estudio de seguridad, apertura de cuenta bancaria para el pago, pago de nómina, liquidaciones y pago de prestaciones sociales.

Adicionalmente recae sobre esta área la responsabilidad fiscal de la empresa, cumpliendo a cabalidad con liquidación, presentación y pago de impuestos y

retenciones, información exógena y demás obligaciones inherentes a la empresa, para con las entidades que la vigilan como la DIAN, Supersociedades, entre otras.

4.2.3 Área comercial. El gerente de la empresa estará a cargo de promocionar los servicios que se ofrecen, puesto que es la persona idónea, con el conocimiento suficiente para abordar con propiedad a los clientes a los que se desean llegar al igual que a los clientes que desean contratar el servicio. La labor que va a desempeñar específicamente es la de dar a conocer las diferentes alternativas en el desplazamiento de pasajeros atendidos por personal calificado y vehículos en óptimas condiciones que ofrece Transfronteras del Valle en el transporte terrestre de pasajeros.

Las funciones del departamento comercial son las siguientes:

- Planificar y controlar las ventas, basado en un presupuesto de ventas y luego comparar los resultados reales con las previsiones hechas anteriormente, para sacar conclusiones y emitir los informes correspondientes.
- Realizar el Estudio de mercado. Promoción y publicidad del servicio, realizando visitas personales o telefónicas a las distintas instituciones educativas de la ciudad y empresas, realizar la promoción de los servicios mediante tarjetas, pagina web, y demás.
- Ventas, mediante el diseño e implementación de acciones promocionales para estimular la demanda (ofertas, descuentos, promotoras de ventas, muestras gratuitas, etc.) y cálculo de su impacto económico y su rentabilidad mediante el desarrollo de paquetes promocionales, descuentos y demás estrategias para atraer y confirmar los clientes potenciales.
- Fijar precios, basados en costeos, el mercado y la competencia; actualizar y revisar constantemente las tarifas.

4.2.4 Área operativa. Hacen parte de esta área la secretaria y el conductor, los cuales reportan al gerente, en este departamento se gestionan y elaboran los permisos necesarios para prestar el servicio de transporte, por parte de la secretaria y se presta el servicio por parte del Conductor.

4.2.5 Cargos.

4.2.5.1 Descripción de cargos.

Cuadro 27. Identificación del cargo (secretaria recepcionista)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA RECEPCIONISTA
DESCRIPCIÓN:	Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a la gerencia general, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.
ÁREA:	Administración.
JEFE INMEDIATO:	Gerente General.
PERFIL DEL CARGO	
CAPACITACIÓN FORMAL:	TÉCNICO EN SECRETARIADO
FORMACIÓN:	Manejo del paquete de OFFICE
	Computación básica
	Técnicas de archivo, ortografía y redacción.
HABILIDADES:	Relacionarse con público en general.
	Tratar en forma cortés y efectiva al público.
	Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad.
	Comprender situaciones de diversa índole.
	Organizar el trabajo de la oficina.

<u>FUNCIONES</u>	
1.	Atender las llamadas que entran en las diferentes líneas.
2.	Realizar llamadas de los diferentes Dptos. que las solicitan.
3.	Confirmar los correos enviados por la empresa a los diferentes clientes, proveedores, solicitando documentos, cotizaciones, contratos, cheques etc. y estar pendiente de enviar y de recoger los documentos y/o cheques.
4.	Coordinar la entrega de los cheques a los proveedores de acuerdo con las instrucciones del departamento de contabilidad.
5.	Realizar las cotizaciones de transporte que se pasan en borrador, corregir y enviarlas por correo y físico.
6.	Manejo de caja menor de acuerdo con el manual de procedimiento, relación de los gastos por caja menor y solicitud de reembolso.
7.	Enviar correo solicitando confirmación de las cotizaciones de transporte enviadas (cuando no se tiene respuesta del cliente).
8.	Solicitar por correo la elaboración del contrato cuando las cotizaciones han sido aprobadas de acuerdo con programación de la gerencia.
9.	Coordinar las diferentes diligencias de mensajería, consignaciones, etc.
10.	Llamar a los afiliados solicitando el pago mensual de la seguridad social al igual que los documentos al día de los vehículos.
11.	Solicitar datos para la elaboración de los fuec's a los diferentes afiliados y hacer su respectiva entrega.
12.	Revisar correos que llegan a la bandeja de Transfronteras del Valle SAS.
13.	Solicitar la cotización y compra de los elementos de aseo y cafetería y papelería de acuerdo con el manual de procedimiento.
14.	Recibir facturas y correspondencia en general.
15.	Entregar a contabilidad las consignaciones y los pagos.
16.	Recibir la mensajería y entregárselas a la gerencia.
17.	Atender a los clientes.
18.	Archivar la correspondencia administrativa.
19.	Mantener el puesto de trabajo aseado y en óptimas condiciones.
20.	Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por el jefe inmediato

Fuente: Los autores

Cuadro 28. Identificación del cargo (asistente contable)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE
DESCRIPCIÓN:	Garantizar de manera eficiente las actividad de custodia, control, manejo y desembolso del capital, que se administran en IEC SAS
ÁREA:	Contabilidad
JEFE INMEDIATO:	Contador
CARGOS SUBORDINADOS:	No tiene personas a cargo
PERFIL DEL CARGO	
CAPACITACIÓN FORMAL:	Profesional de Contaduría Pública
CONOCIMIENTOS:	Principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA
Procedimientos de oficina.	
Procesamiento electrónico de datos. Teneduría de libros, sistemas operativos, hojas de cálculo y software contable.	
Impuestos nacionales y municipales. NIIF.	
FUNCIONES	
Contabilizar las facturas de proveedores respetando la estructura del plan de cuentas para las compras de materias primas y/o servicios.	
Conciliar el estado de cuenta con los proveedores.	
Elaborar catorcenalmente la liquidación y contabilizar las planillas de los asociados, para su respectivo pago a través de transferencia.	
Elaborar conciliaciones bancarias.	
Elaboración de informes, los cuales permiten la gestión de pagos programados semanalmente, de acuerdo a su vencimiento y/o acuerdos de pago como:	
Flujo de efectivo, presupuesto mensual, presupuesto 6 meses.	
Elaboración de informes periódicos.	

Verificar todas las medidas de seguridad para la protección de los cheques emitidos.	
Verificar la respectiva aprobación por parte de la gerencia antes de realizar cualquier pago.	
Archivar los comprobantes de egreso, órdenes de pago, notas bancarias e internas, de acuerdo a su consecutivo con sus respectivos soportes.	
Elaboración de medios magnéticos municipales y nacionales.	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre:	GERENTE GENERAL
Área a la que pertenece:	Gerencia
Número de puestos:	1
Jefe inmediato:	N/A
Jefe Superior:	Asamblea de socios
Cargos que le reportan:	Contador, asistente contable, secretaria, conductores, asesor comercial
OBJETIVO DEL CARGO:	
Planea, organiza, dirige y controla la compañía. Establece políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de la compañía, dentro de las directrices fijadas por la Asamblea de Socios. Debe dirigir y coordinar la acción de las gerencias subalternas y planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo de la compañía siendo el responsable total y final del resultado de las operaciones y del cumplimiento de los objetivos establecidos.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos por la Asamblea de Socios.	
Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes al objeto social de la empresa.	
Cumplir con los objetivos plasmados en el plan estratégico.	
Generar valor para los socios de la Compañía.	
Mantener un clima organizacional que permita el desempeño de las funciones en todas las áreas de la Compañía.	
Manejar todos los recursos de la Compañía.	
Atender y solucionar quejas y reclamos del cliente interno y externo de la Compañía y darles soluciones inmediatas y rápidas.	

Aprobar y dar soporte financiero a las propuestas comerciales.		
Asesorar a los directivos de la Compañía en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de tipo financiero, administrativo y operativo, así como controlar la gestión presupuestaria.		
Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones.		
Revisar y controlar los informes financieros y de impuestos que se presenten a dependencias privadas y del Estado.		
Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones.		
Revisar y controlar los informes financieros y de impuestos que se presenten a dependencias privadas y del Estado.		
Firmar y diligenciar la documentación requerida para la organización como su representante legal.		
Asumir el liderazgo efectivo del programa de Salud Ocupacional y medio ambiente.		
Motivar al personal por la salud ocupacional a través de charlas, cartas de reconocimiento,		
Asistencia a reuniones formales entre otras.		
Cumplimiento de los record establecidos, pronunciándose al respecto.		
Desarrollar planes de trabajo para garantizar que las políticas de la empresa se encuentran implantadas en todas las operaciones de la prestación de servicio de la compañía y en sus diferentes puntos operativos.		
Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.		
Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.		
Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.		
Discreción en el manejo de información confidencial importante.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Uniforme de trabajo:	Buena presentación personal	
Ambiente de Trabajo:	Mediana Iluminación, Ruido en condiciones normales, Congestión media. Estrés derivado de la actividad.	
Horario de Trabajo:	Personal de Dirección, Manejo y Confianza.	
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
• Junta de socios	• Clientes Externos	
• Asesor jurídico		
ANÁLISIS DEL CARGO DE GERENTE		
REQUISITOS		
INTELECTUALES	CARACTERÍSTICAS	TIPO

Educación:	Título Profesional en carreras	Indispensable
	Administrativas, Financieras o afines.	
	Especialización en Administración del transporte.	
Experiencia: Mínima de siete (7) años en el área Administrativa y de operaciones, preferiblemente en el sector del transporte.		
Formación:	Tener conocimiento en	Indispensable
	Gestión de Proyectos. Dominio del Inglés (Speaking Listening and Writening)	
Habilidades:	Capacidad de Negociación.	Indispensable
	Capacidad de Análisis y Solución de Problemas.	
	Solución de Problemas.	
	Buen manejo de relaciones públicas	
	Atención.	
	Concentración e Improvisación.	
	Pro actividad.	
	Dinamismo.	
	Efectividad	
Actitudes:	Respetar la naturaleza.	
	Tener disposición para recibir los entrenamientos.	
	Tener sentido de pertenencia por su ciudad y su país.	
REQUISITOS FÍSICOS	CARACTERÍSTICAS	TIPO
Condición física:	Estado físico aceptable	Indispensable
	Capacidad de análisis mental	
	y sicoanalítico y coordinación psicomotriz.	
Edad:	Mayor de 30 años	Deseable
	y menor de 60 años	

Fuente: Los autores

Cuadro 29. Identificación del cargo (contador)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre:	CONTADOR
Área a la que pertenece:	Administrativa
Número de puestos:	1
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
Cargos que le reportan:	Auxiliar contable
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Dirigir todas las actividades del Departamento Contable de la Compañía, proceso que abarca desde el registro y clasificación de las transacciones, hasta la preparación de informes y la interpretación de los resultados. Además, se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias y de las cargas sociales de la compañía, bajo los procedimientos y políticas de la Gerencia General.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Coordinar con el Gerente General lo referente a Contabilidad, Tesorería, Facturación y Cuentas por pagar de la compañía.	
Controlar y recaudar permanentemente la cartera por todos los conceptos de ventas.	
Informar al Gerente General oportunamente sobre la mora de cuentas de difícil cobro, una vez que se han coordinado todas las gestiones correspondientes, según paso indicado anteriormente.	
Analizar con el Gerente General el estado de cartera por vencimientos y determinar ajustes y/o procedimientos a seguir.	
Analizar con el Gerente General los registros de cuentas por pagar semanalmente y programar los pagos respectivos, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.	
Verificar cobros personalmente cuando se estime necesario, por medio de llamadas telefónicas, envío de extractos y correspondencia enviada, etc.	
Controlar el cobro de cheques devueltos por los bancos por falta de fondos, deficiencia de requisitos y/o otras razones.	
Elaborar los cheques de pagos.	

Coordinar con el Gerente General el análisis de las variaciones entre el presupuesto de recaudos mensuales, contra el real, de acuerdo con los soportes y registros respectivos.
Coordinar el pago de Nómina, Seguridad Social y Parafiscales
Emitir toda clase de facturas.
Elaborar cierre contable.
Elaborar notas débito, notas crédito y conciliaciones.
Efectuar los recaudos de cartera y la entrega de documentación y facturación.
Diligenciar ante la Cámara de Comercio la renovación de la Matrícula Mercantil.
Acreditar y entregar cualquier documento requerido por la Gerencia o cualquier empleado (comprobantes de pago, copia de autoliquidaciones, etc.)
Elaborar para revisión y firma del Gerente General los informes de tipo financiero y de impuestos que se presentan a las dependencias privadas y del gobierno.
Elaborar y presentar para la revisión y firma del Gerente General los estados financieros de la compañía.
Elaborar las declaraciones de renta y patrimonio en los plazos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
Analizar y preparar con el Gerente General los estados financieros para poder mantener informes mensuales.
Llevar al día y actualizada la contabilidad de la compañía.
Suministrar los recursos económicos para gastos varios como tiquetes, hoteles y viáticos entre otros.
Asistir a las reuniones de la empresa que se programen y participar activamente en cada una de ellas.
Determinar las necesidades de entrenamiento del personal bajo su mando y darlas a conocer a la persona encargada de programar las capacitaciones correspondientes.
Apoyar plenamente todas las actividades y procedimientos desarrolladas en su departamento.
Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.
Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.
Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.
Cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Discreción en el manejo de información confidencial importante.
Adicional mente, debe desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato, de acuerdo con el carácter y naturaleza del cargo.
Establecer las políticas que sobre Recurso Humano indique la Gerencia General.
Coordinar y controlar los procesos de selección, vinculación y desvinculación, y dirección y control de personal.
Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento dirigidos hacia un mejor desempeño laboral del personal de la compañía.
Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias y legales pertinentes al manejo de personal.
Diseñar políticas de promoción y asistencia social de los empleados y de sus familias.

Reportar a la Gerencia las situaciones administrativas del personal de la compañía.
Refrendar con su firma documentos administrativos relacionados con el personal.
Elaborar contratos laborales.
Realizar descargos al personal en cuestión.
Evaluar, proyectar y proponer a consideración del Gerente General, los ajustes necesarios, relacionados directamente con el personal.
Atender en conjunto con el Gerente requerimientos sobre nuevos cargos en la empresa y dar concepto sobre la organización y métodos de redistribución del personal y métodos de trabajo.
Gestionar y liquidar la nómina de la compañía.
Reportar oportunamente a la Dirección Contable la liquidación de nómina para generar su pago al igual que los pagos de Seguridad Social y Parafiscales.
Coordinar con la persona de servicios generales el mantenimiento general de las instalaciones de la compañía.
Cumplir con las normas impuestas por la ley en cuanto a prestaciones sociales, horarios, sueldos y todo lo relacionado con los trabajadores.
Asumir la dirección del programa de salud ocupacional asesorando a la Gerencia en la formulación de reglas y/o procedimientos administrativos objetivos y en la solución de problemas en materia de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad Industrial.
Informar a la gerencia sobre programas y actividades de salud ocupacional que se estén adelantando en la empresa.
Supervisar el cumplimiento de las políticas, por parte de todos los miembros de la empresa, de acuerdo a sus responsabilidades.
Acopiar, analizar y difundir información sobre cada subprograma y experiencias adquiridas a través de lesiones, daños o pérdidas con el fin de que se tomen las medidas de prevención y control respectivas.
Mantener un programa educativo y promocional para los trabajadores de todos los niveles de la empresa.
Establecer mecanismos de evaluación para verificar el cumplimiento de las actividades.
interpretar leyes, directivas y ordenanzas de las entidades oficiales relacionadas con salud ocupacional y velar por su cumplimiento.
Establecer campañas de motivación y divulgación de normas y conocimientos técnicos tendientes a mantener un interés activo por la salud ocupacional en todo el personal.
Integrar las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad Industrial, con el fin de lograr el control definitivo de lesiones, daños o pérdidas como objetivo principal.
Mantener constante comunicación con entidades asesoras en el tema y tomar parte activa en las actividades programadas por dichas organizaciones.
Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.
Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.
Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.
Discreción en el manejo de información confidencial importante.

Adicionalmente, debe desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el superior inmediato, de acuerdo con el carácter y naturaleza del cargo.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Uniforme de trabajo:	Buena presentación personal	
Ambiente de Trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.	
Horario de Trabajo:	Personal de Dirección, Manejo y Confianza.	
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
Gerente General.	Clientes Externos	
Jefe de departamentos	Revisor Fiscal	
Auxiliar contable		
ANÁLISIS DEL CARGO		
REQUISITOS		
INTELECTUALES	CARACTERÍSTICAS	TIPO
Educación:		Indispensable
Título Profesional en Contaduría Pública		
Especialización Tributaria y/o Contabilidad de Costos		
Experiencia:	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter Operativo en cargos similares.	
Formación:	Manejo de sistemas de información organizacional.	
	Manejo de programas Contables.	Indispensable
Habilidades:	Indispensable	
Capacidad de Negociación.		
Capacidad de Análisis y Solución de problemas.		
Buen manejo de relaciones Interpersonales.		

Atención.
Actitud verbal y numérica.
Pro actividad.
Dinamismo.
Efectividad
Actitudes: Respetar la naturaleza.
Tener disposición para recibir los entrenamientos.
Sentido de pertenencia por su ciudad y su país.
REQUISITOS FÍSICOS CARACTERÍSTICAS TIPO
Condición física: Estado físico aceptable, Indispensable
Capacidad de análisis mental y psicoanalítico y coordinación psicomotriz.
Edad: Mayor de 25 años y menor de 45 años Deseable

Fuente: Los autores

Cuadro 30. Identificación del cargo (asistente de contabilidad)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
NOMBRE: ASISTENTE DE CONTABILIDAD
OBJETIVO GENERAL
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
Archiva documentos contables para uso y control interno.
Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
Transcribe información contable en un microcomputador.
Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
Participa en la elaboración de inventarios.
Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN:
RESPONSABILIDAD:
MATERIALES:
Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja

periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
DINERO:
Es responsable indirecto de títulos y valores.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:
Ninguna.
TOMA DE DECISIONES:
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
SUPERVISIÓN:
El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:
RELACIONES INTERNAS:
El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
RELACIONES EXTERNAS:
Ninguna.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:
AMBIENTE DE TRABAJO:
El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

RIESGO:
El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
ESFUERZO:
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.
PERFIL DEL CARGO:
EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:
EDUCACIÓN:
Bachiller Mercantil, más curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración.
EXPERIENCIA:
Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:
CONOCIMIENTOS EN:
Aritmética simple.
Principios de contabilidad.
Procedimientos de oficina.
Procesamiento electrónico de datos.
Teneduría de libros.
Sistemas operativos, hojas de cálculo.
Transcripción de datos.

HABILIDAD PARA:
Seguir instrucciones orales y escritas.
Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
DESTREZA EN:
El manejo de software contable.
En el manejo de computador.
ADiestRAMIENTO REQUERIDO:
Contabilidad general computarizada.
Técnicas modernas de oficina.
Entrenamiento en el sistema de su unidad.

Fuente: Los autores

Cuadro 31. Identificación del cargo (conductor)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre:	CONDUCTOR
Área a la que pertenece:	Operativa
Jefe inmediato:	Gerente
Cargos que le reportan:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Coordinar y prestar servicios de transporte en los desplazamientos tanto de los clientes como	

de la carga de la empresa.		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Velar por la seguridad de los pasajeros.		
Desplazarse a los diferentes destinos con que cuenta la empresa.		
Verifica y vela por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte.		
Reconoce las diferentes rutas a las que va la empresa.		
Reportar a la central cualquier problema que afecte la prestación de un excelente servicio.		
No abandonar el puesto de trabajo sin la respectiva autorización.		
Cumplir estrictamente con el horario establecido de trabajo.		
Atiende quejas y reclamos por parte de los pasajeros relacionados con el servicio de transporte.		
Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.		
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.		
Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.		
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.		
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Uniforme de trabajo:	Buena presentación personal	
Ambiente de Trabajo:	Mediana Iluminación, Ruido en condiciones normales, Congestión media. Estrés derivado de la actividad.	
Horario de Trabajo:	Turno asignado (Rodamiento).	
CONTACTOS INTERNOS	CONTACTOS EXTERNOS	
• Despachador.	• Clientes Externos	
	• Autoridades de tránsito.	
ANÁLISIS DEL CARGO DE CONDUCTOR		
REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	TIPO
INTELECTUALES		

Educación:	Bachiller, más curso de mecánica automotriz de por lo menos seis (6) meses de duración.	Indispensable
Experiencia:	Cuatro (4) años de experiencia progresiva en el manejo de vehículos de más de 2 troques.	Deseable
Formación:	Normas de seguridad integral. Sistema de control de transporte. Conocimiento de rutas.	Indispensable
Habilidades:	Buen manejo de relaciones públicas. Atención. Pro actividad. Dinamismo. Efectividad.	Indispensable
Condición física:	Estado físico aceptable, capacidad de análisis mental y psicoanalítico y coordinación psicomotriz y buena presentación personal. Mayor de 20 años y menor de 50	Indispensable
Edad:		Deseable

Fuente: Los autores

Cuadro 32. Identificación del cargo (secretaria)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO	SECRETARIA
SUPERVISIÓN A EJERCER:	No cuenta con personal a su cargo

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller en Servicio al Cliente o Call Center
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1-3 años
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
	Atender a los clientes que llaman o visitan la empresa brindándoles asistencia con la información o asistiéndoles en la resolución de quejas.
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS:	
	Indispensable el manejo de las hojas de cálculo, hojas de trabajo y bloque de notas. Debe ser rápido en la digitación de los informes. Debe saber las normativas y políticas de servicio al cliente.
HABILIDADES DESEABLES:	
	Deber tener una excelente actitud de servicio, ser paciente y tolerante.
	Debe ser proactivo y tomar control de sus decisiones para beneficio del servicio.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO (RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DEL PUESTO)	
	Atender a los clientes ya sea por teléfono o en persona.
	Informar sobre las consultas de los clientes.
	Asistir a los clientes con algún servicio o despejando dudas.
	Registrar las quejas de los clientes.
	Solucionar las quejas de los clientes.
	Dar seguimiento a las quejas no resueltas.
	Cumplir con las métricas establecidas por la empresa.
	Elaborar los reportes de funciones y de incidencias de la semana.
FUNCIONES ADICIONALES DEL PUESTO:	
	Participar en reuniones de mejoramiento de procesos. Investigar sobre casos no resueltos.
Cuadro 33. Identificación del cargo (asesor comercial)	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

CARGO:	ASESOR COMERCIAL
OBJETIVO DEL CARGO:	
Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.	
FUNCIONES CLAVES:	
Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.	
Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.	
Mantener un continuo contacto con los clientes.	
Administrar coherentemente su agenda de trabajo.	
Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.	
Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.	
Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.	
Ofrecer un excelente servicio post venta.	
Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.	
Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.	
Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.	
RESPONSABILIDADES:	
Consolidar la imagen corporativa de la organización.	
Mejorar continuamente nuestro desempeño hacia el cliente	

Fuente: Los autores

4.2.6 Obligaciones con entidades regulatorias. Defina las entidades regulatorias con las cuales la empresa debe tener obligaciones (Ejemplo: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la Cámara de Comercio de Cali Secretaría de Hacienda Municipal, etc.).

- **DIAN**

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, la empresa será contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.

En el impuesto sobre las ventas – IVA será responsable (sujetos pasivos jurídicos) siempre que se realice el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario.

La empresa será contribuyente del impuesto de industria y comercio por la realización de actividades de servicios.

La empresa tendrá la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

Adicionalmente la empresa deberá presentar información exógena si da el caso y facturar.

- **CÁMARA DE COMERCIO**

Celebración de la asamblea ordinaria de accionistas. La Asamblea General Ordinaria de Accionistas, debe realizarse durante los tres primeros meses del año. Si no es citada oportunamente, se celebrará el primer día hábil del mes de abril, a las diez de la mañana (10:00 a.m.) en las oficinas del domicilio principal donde funcione la administración de la compañía.

Depósito de los estados financieros en la Cámara de Comercio. El depósito de los estados financieros con sus anexos en la Cámara de Comercio del domicilio social debe realizarse dentro del mes siguiente a la fecha de celebración de la reunión ordinaria en la cual sean aprobados los estados financieros.

Renovación matrícula mercantil. La renovación de la Matrícula Mercantil y la de sus establecimientos de comercio se deben realizar a más tardar dentro de los primeros tres meses del año (antes del 31 de marzo), ante la Cámara de Comercio del domicilio social y las Cámaras de Comercio en las que se encuentren registrados los respectivos establecimientos.

- **MINISTERIO DE TRANSPORTE**

- Reportar los permisos (FUEC) y contratos celebrados con personas naturales y jurídicas.
- Reportar las capacitaciones que se le brinde a los conductores de la empresa, y/o propietarios de los vehículos, para el caso hace referencia a los afiliados.
- Reporte de las afiliaciones a seguridad social de los afiliados dueños de vehículos y los conductores.

4.2.7 Licencias y permisos.

- Solicitud dirigida a la Dirección Territorial competente del Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal de la empresa de donde va a operar el vehículo.
- Copia del permiso de transporte vigente (permiso otorgado a particulares para que presten este servicio por parte del Ministerio de Transporte).
- Copia del contrato de prestación del servicio celebrado entre la empresa y los padres de familia o la entidad contratante del servicio o el grupo específico de usuarios.

- Licencia de tránsito o matrícula del vehículo (licencia según el tipo de vehículo).
- Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito- SOAT y certificado de revisión técnico-mecánica y de gases vigentes.
- Certificación del sistema de comunicación bidireccional entre el contratante del servicio y el conductor del vehículo (herramientas de comunicación como radios, radioteléfonos o celulares).
- Copia de las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual vigentes. Estas deben cubrir por los menos los siguientes eventos:
 - Muerte.
 - Incapacidad permanente.
 - Incapacidad temporal.
 - Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.

Póliza de responsabilidad civil extracontractual, que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:

- Muerte o lesiones a una o más personas.
- Daños a bienes de terceros.
- El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 salarios mínimos legales vigentes por persona y el permiso otorgado por las autoridades competentes tendrá una vigencia de un año, renovable hasta por el mismo término.

4.2.8 Estructura jurídica y tipo de sociedad. La empresa Transfronteras del Valle S.A.S, iniciara sus actividades con 7 socios capitalistas.

La responsabilidad de cada accionista será la de una S.A.S, según la Superintendencia de Sociedades, en escrito número 220-086181 del 07 de agosto de 2011, en el cual indicó algunas disposiciones relativas a la responsabilidad de

los accionistas de las sociedades por Acciones Simplificada S.A.S, de conformidad con lo establecido en el artículo primero de la Ley 1258 de 2008.

En términos generales los accionistas sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Siendo la empresa una Sociedad Anónima Simplificada, los aportes de los socios serán representados en Acciones.

Inicialmente el capital de la empresa estará representado en aportes en especie de vehículos para el transporte de pasajeros.

Inicialmente la empresa no cotizara en la bolsa, transcurrido el tiempo, y la empresa cuente con una mínimo de 80 afiliados, se someterá a estudio esta opción.

La empresa Transfronteras del Valle será creada como una S.A.S, por tanto la empresa contara con una Asamblea General de Accionistas, los miembros serán los 7 socios con lo cual se creara inicialmente la empresa, los cuales estarán inscritos en el Libro de acciones, quienes participaran por sí mismos o representados por sus apoderados o representantes legales, conforme con lo definido en los estatutos de la Sociedad y la ley.

5 ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite determinar la viabilidad y rentabilidad de toda clase de negocio, donde la inversión, ventas y costos juegan papeles importantes por sus condiciones de sostenimiento de toda idea de emprendimiento para un producto nuevo en el mercado o empresa.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

Transfronteras del Valle S.A.S cuenta con una inversión inicial de \$ 98.603.301 M/c compuesta por unos activos fijos, activos diferidos y un capital de trabajo. La inversión determina el monto en dinero o activos para poder constituir una idea de negocio o emprender un negocio, la inversión de Transfronteras del valle S.A.S esta discriminada de la siguiente forma.

Activos fijos

- Muebles y enseres \$ 2.338.400
- Equipos de cómputo \$ 3.953.000
- Vehículos \$ 75.000.000

Activos diferidos

- Gastos de constitución \$ 1.212.048
- Gastos varios \$ 515.600
- Activos intangibles \$ 3.980.000
- Publicidad pre-operativa \$ 440.000
- Seguros \$ 4.200.000

Capital de trabajo

- Nómina, gastos de administración y ventas \$ 6.964.253.

Tabla 2. Inversión

INVERSIÓN EN PESOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Archivador	1	309.000	309.000
Escritorio	3	399.900	1.199.700
Sillas	3	169.900	509.700
Sillas recepcion	2	70.000	140.000
Mesa centro	1	180.000	180.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			2.338.400
EQUIPO DE COMPUTO			
Computador portatil	1	1.224.000	1.224.000
Pc escritorio	2	1.000.000	2.000.000
Impresora multifuncional	1	729.000	729.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO			3.953.000
VEHICULOS			
Microbus Jac	1	75.000.000	75.000.000
TOTAL VEHICULOS			75.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			81.291.400
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro Mercantil C.C	1	1.010.000	1.010.000
Uso de suelo	1	9.600	9.600
Higiene y Sanidad	1	35.000	35.000
Bomberos	1	120.000	120.000
Sayco Acinpro	1	0	0
Avisos y tableros	1	0	0
Escrituración	1	36.902	36.902
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION			1.212.048
GASTOS VARIOS			
Bolígrafos	10	1.000	10.000
Borrador	5	2.200	11.000
Cosedora de oficina	3	21.300	63.900
Fólder legajador paquete	2	8.500	17.000
Legajador AZ	5	6.200	31.000
Papelera	3	29.300	87.900
Perforadora de oficina	2	29.500	59.000
Portaminas Paquete	1	19.900	19.900
Resaltador	3	1.700	5.100
Resma hojas de block	5	8.200	41.000
Sobre de manila paquete	1	10.000	10.000
Teléfono	2	79.900	159.800
TOTAL GASTOS VARIOS			515.600
ACTIVOS INTANGIBLES			
Antivirus	1	70.000	70.000
Office	1	450.000	450.000
Inscripcion plataforma (FUEC)	1	960.000	960.000
Cg1 8.5	1	2.500.000	2.500.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			3.980.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Volantes	1000	80	80.000
Pancartas	2	30.000	60.000
Evento Inagural	1	300.000	300.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			440.000
SEGUROS			
Contractual	1	1.000.000	1.000.000
Extractual	1	1.000.000	1.000.000
Poliza todo riesgo busetas	1	2.200.000	2.200.000
TOTAL SEGUROS			4.200.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			10.347.648
CAPITAL DE TRABAJO			
Nomina	1	4.922.478	4.922.478
Gastos de Administración	1	1.573.087	1.573.087
Gastos de ventas	1	468.688	468.688
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			6.964.253
TOTAL INVERSIÓN			98.603.301
% Inversión a financiar			76,06%
INVERSIÓN A FINANCIAR			75.000.000
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR X MES			862.304

Fuente: Los autores

La inversión de Transfronteras del Valle S.A.S cuenta con una financiación del 76,06% por las entidad financiera Banco de Bogotá S.A. de \$ 75.000.000 M/c, el saldo restante será aportado por los socios o inversionistas de manera equitativa que representa el 23.94% de la inversión inicial con \$ 23.603.301 M/c.

5.2 DEPRECIACIÓN EN PESOS

La depreciación constituye la pérdida de valor comercial de un activo fijo al pasar un tiempo determinado en el mercado.

Tabla 3. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS												
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
MUEBLES Y ENSERES	10	19.487	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840	233.840
EQUIPO DE COMPUTO	5	65.883	790.600	790.600	790.600	790.600	790.600					
VEHICULOS	10	625.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
TOTAL		710.370	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440	7.733.840	7.733.840	7.733.840	7.733.840	7.733.840
MESES AÑO	12											

Fuente: Los autores

En la tabla anterior se puede observar cómo se deprecia cada ítem en un periodo determinado de acuerdo a la norma a la que se encuentra sujeto, en este caso, muebles y enseres en 10 años al igual que los vehículos y equipos de cómputo en 5 años.

5.3 BALANCES INICIALES SIN Y CON FINANCIACIÓN

Los balances iniciales muestran la participación de los activos frente a los pasivos más patrimonio, indica las operaciones financieras de cualquier empresa antes de iniciar su actividad comercial.

El balance inicial es constituido primordialmente por los socios, e igualmente si necesita financiación los pasivos serán las obligaciones financieras como el patrimonio es los aportes o capital social. En el caso de los activos es la razón corriente que tiene la empresa para realizar su actividad comercial, esto se evidencia en las cuentas de caja o bancos que son las más disponibles en una entidad.

Tabla 4. Balance inicial sin financiación

BALANCE INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	6.964.253
CxC ó deudores	0
Inventario	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000
VEHICULOS	75.000.000
(-)Depreciación acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	10.347.648
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048
TOTAL ACTIVOS	98.603.301
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CXP ó Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x pagar	0
Impuesto de la renta x pagar	0
CREE x Pagar	0
IVA/INC x pagar	0
Impuesto Nacional al Consumo	0
ICA x Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL PASIVOS	0
PATRIMONIO	
Capital Social	98.603.301
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acomulada	0
TOTAL PATRIMONIO	98.603.301
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301

Fuente: Los autores

Tabla 5. Balance inicial con financiación

BALANCE INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	6.964.253
CxC ó deudores	0
Inventario	0
TOTAL ACTIVAS CORRIENTES	6.964.253
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000
VEHICULOS	75.000.000
(-)Depreciación acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	10.347.648
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048
TOTAL ACTIVOS	98.603.301
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CXP ó Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x pagar	0
Impuesto de la renta x pagar	0
CREE x Pagar	0
IVA/INC x pagar	0
Impuesto Nacional al Consumo	0
ICA x Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones financieras	75.000.000
Leasing financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	75.000.000
TOTAL PASIVOS	75.000.000
PATRIMONIO	
Capital Social	23.603.301
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acomulada	0
TOTAL PATRIMONIO	23.603.301
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301

Fuente: Los autores

5.4 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO EN PESOS

Transfronteras del Valle S.A.S para constituir su actividad comercial es necesario realizar que solicite un préstamo bancario por valor de \$ 75.000.000 que constituyen el 76,06% de la inversión inicial, ya que el 23.94% es aportado por los socios para la ejecución de la actividad comercial.

La financiación corresponde para el activo más representativo que el cual es vehículos, que constituye el mayor porcentaje de la inversión inicial para llevar a cabo la implementación del plan de negocio.

El Banco de Bogotá S.A. es con quien se va a realizar la financiación ya que ofrece la mejor tasa del mercado para poder llevar a cabo el plan de negocio.

Tabla 6. Amortización

		AMORTIZACIÓN EN PESOS				
VALOR PRESTAMO	75.000.000	No. DE CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
TEA (%)	14,00%	0				75.000.000
TASA NOMINAL MES (%)	13,17%	1	1.713.192	823.414	889.778	74.110.221
TASA MENSUAL (%)	1,10%	2	1.713.192	813.645	899.547	73.210.674
MESES DEL AÑO	12	3	1.713.192	803.769	909.423	72.301.251
No. CUOTAS	60	4	1.713.192	793.785	919.408	71.381.844
		5	1.713.192	783.691	929.502	70.452.342
		6	1.713.192	773.486	939.706	69.512.636
		7	1.713.192	763.169	950.023	68.562.612
		8	1.713.192	752.739	960.454	67.602.159
		9	1.713.192	742.194	970.998	66.631.161
		10	1.713.192	731.534	981.659	65.649.502
		11	1.713.192	720.756	992.436	64.657.066
		12	1.713.192	709.860	1.003.332	63.663.734
		13	1.713.192	698.845	1.014.347	62.639.386
		14	1.713.192	687.709	1.025.484	61.613.903
		15	1.713.192	676.450	1.036.742	60.577.160
		16	1.713.192	665.068	1.048.125	59.529.036
		17	1.713.192	653.560	1.059.632	58.469.404
		18	1.713.192	641.927	1.071.265	57.398.139
		19	1.713.192	630.166	1.083.027	56.315.112
		20	1.713.192	618.275	1.094.917	55.220.195
		21	1.713.192	606.254	1.106.938	54.113.257
		22	1.713.192	594.101	1.119.091	52.994.166
		23	1.713.192	581.815	1.131.377	51.862.789
		24	1.713.192	569.394	1.143.798	50.718.991
		25	1.713.192	556.836	1.156.356	49.562.635
		26	1.713.192	544.141	1.169.051	48.393.583
		27	1.713.192	531.306	1.181.886	47.211.697
		28	1.713.192	518.330	1.194.862	46.016.835
		29	1.713.192	505.212	1.207.980	44.808.855
		30	1.713.192	491.950	1.221.243	43.587.612
		31	1.713.192	478.542	1.234.650	42.352.962
		32	1.713.192	464.987	1.248.205	41.104.756
		33	1.713.192	451.283	1.261.909	39.842.847
		34	1.713.192	437.429	1.275.764	38.567.084
		35	1.713.192	423.422	1.289.770	37.277.314
		36	1.713.192	409.262	1.303.930	35.973.383
		37	1.713.192	394.946	1.318.246	34.655.138
		38	1.713.192	380.474	1.332.719	33.322.419
		39	1.713.192	365.842	1.347.350	31.975.069
		40	1.713.192	351.050	1.362.143	30.612.926
		41	1.713.192	336.095	1.377.098	29.235.828
		42	1.713.192	320.976	1.392.216	27.843.612
		43	1.713.192	305.691	1.407.501	26.436.110
		44	1.713.192	290.238	1.422.954	25.013.156
		45	1.713.192	274.616	1.438.577	23.574.580
		46	1.713.192	258.822	1.454.370	22.120.209
		47	1.713.192	242.855	1.470.338	20.649.872
		48	1.713.192	226.712	1.486.480	19.163.391
		49	1.713.192	210.392	1.502.800	17.660.591
		50	1.713.192	193.893	1.519.299	16.141.292
		51	1.713.192	177.213	1.535.979	14.605.312
		52	1.713.192	160.350	1.552.843	13.052.470
		53	1.713.192	143.301	1.569.891	11.482.578
		54	1.713.192	126.066	1.587.127	9.895.452
		55	1.713.192	108.641	1.604.552	8.290.900
		56	1.713.192	91.025	1.622.168	6.668.732
		57	1.713.192	73.215	1.639.977	5.028.755
		58	1.713.192	55.210	1.657.982	3.370.773
		59	1.713.192	37.007	1.676.185	1.694.588
		60	1.713.192	18.605	1.694.588	(0)
				27.791.537	75.000.000	

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INTERES	9.212.041	7.623.564	5.812.700	3.748.315	1.394.916	27.791.537
AMORTIZACIÓN	11.346.266	12.934.743	14.745.607	16.809.992	19.163.391	75.000.000
	20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307	

Fuente: Los autores

5.5 LEASING FINANCIERO EN PESOS

El leasing financiero es un contrato de arrendamiento de maquinaria y equipo a un periodo determinado, al culminar dicho tiempo se da la oportunidad de comprar el bien a un precio menor, amortizando el saldo del arriendo a la compra final. El presente contrato está estipulado en el artículo 127-1 Del Estatuto tributario.

Transfronteras del Valle S.A.S posee un contrato unilateral con giros y finanzas de leasing financiero para la financiación de \$ 75.000.000 a 60 cuotas mensuales, el cual es para realizar un comparativo si sale más rentable la modalidad del crédito o leasing para la financiación del activo más representativo que en este caso es el vehículo.

Tabla 7. Leasing

LEASING FINANCIERO EN PESOS						
VALOR ACTIVO	75.000.000	No. DE CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
% OPCIÓN DE COMPRA	15,00%	0				75.000.000
OPCIÓN DE COMPRA	11.250.000	1	1.698.628	997.618	701.010	74.298.990
DTF (%)	6,53%	2	1.698.628	988.294	710.335	73.588.655
SPREAD(%)	10,00%	3	1.698.628	978.845	719.783	72.868.872
TEA (%)	17,18%	4	1.698.628	969.271	729.358	72.139.514
TASA NOMINAL MES (%)	15,96%	5	1.698.628	959.569	739.059	71.400.455
TASA MENSUAL (%)	1,33%	6	1.698.628	949.739	748.890	70.651.565
MESES DEL AÑO	12	7	1.698.628	939.777	758.851	69.892.714
No. CUOTAS	60	8	1.698.628	929.683	768.945	69.123.769
VPRESENTE OPCIÓN DE COMPRA	5.091.309	9	1.698.628	919.455	779.173	68.344.596
VALOR PARA CALCULO CUOTA	69.908.691	10	1.698.628	909.091	789.538	67.555.058
		11	1.698.628	898.589	800.040	66.755.019
		12	1.698.628	887.947	810.681	65.944.337
		13	1.698.628	877.164	821.465	65.122.873
		14	1.698.628	866.237	832.392	64.290.481
		15	1.698.628	855.165	843.464	63.447.018
		16	1.698.628	843.945	854.683	62.592.335
		17	1.698.628	832.577	866.052	61.726.283
		18	1.698.628	821.057	877.571	60.848.711
		19	1.698.628	809.384	889.245	59.959.467
		20	1.698.628	797.555	901.073	59.058.394
		21	1.698.628	785.570	913.059	58.145.335
		22	1.698.628	773.425	925.204	57.220.132
		23	1.698.628	761.118	937.510	56.282.621
		24	1.698.628	748.648	949.981	55.332.640
		25	1.698.628	736.011	962.617	54.370.023
		26	1.698.628	723.207	975.421	53.394.602
		27	1.698.628	710.232	988.396	52.406.206
		28	1.698.628	697.085	1.001.543	51.404.663
		29	1.698.628	683.763	1.014.865	50.389.798
		30	1.698.628	670.264	1.028.365	49.361.433
		31	1.698.628	656.585	1.042.043	48.319.390
		32	1.698.628	642.724	1.055.904	47.263.485
		33	1.698.628	628.679	1.069.949	46.193.536
		34	1.698.628	614.447	1.084.181	45.109.354
		35	1.698.628	600.025	1.098.603	44.010.751
		36	1.698.628	585.412	1.113.216	42.897.535
		37	1.698.628	570.605	1.128.023	41.769.512
		38	1.698.628	555.600	1.143.028	40.626.484
		39	1.698.628	540.396	1.158.232	39.468.252
		40	1.698.628	524.990	1.173.638	38.294.614
		41	1.698.628	509.379	1.189.250	37.105.364
		42	1.698.628	493.560	1.205.068	35.900.295
		43	1.698.628	477.530	1.221.098	34.679.198
		44	1.698.628	461.288	1.237.340	33.441.857
		45	1.698.628	444.829	1.253.799	32.188.058
		46	1.698.628	428.152	1.270.476	30.917.582
		47	1.698.628	411.253	1.287.376	29.630.206
		48	1.698.628	394.128	1.304.500	28.325.706
		49	1.698.628	376.777	1.321.852	27.003.855
		50	1.698.628	359.194	1.339.434	25.664.420
		51	1.698.628	341.377	1.357.251	24.307.169
		52	1.698.628	323.324	1.375.305	22.931.864
		53	1.698.628	305.030	1.393.598	21.538.266
		54	1.698.628	286.493	1.412.135	20.126.131
		55	1.698.628	267.709	1.430.919	18.695.212
		56	1.698.628	248.676	1.449.953	17.245.259
		57	1.698.628	229.389	1.469.239	15.776.020
		58	1.698.628	209.846	1.488.782	14.287.238
		59	1.698.628	190.043	1.508.586	12.778.652
		60	1.698.628	169.976	1.528.652	11.250.000
		61	1.698.628	149.643	1.548.986	9.701.014
		62	1.698.628	129.039	1.569.590	8.131.425
		63	1.698.628	108.161	1.590.468	6.540.957
		64	1.698.628	87.005	1.611.623	4.929.334
		65	1.698.628	65.568	1.633.060	3.296.274
		66	1.698.628	43.846	1.654.783	1.641.491
		67	1.698.628	21.834	1.676.794	-35.303
				38.772.792	75.035.303	

NOTA: Leasing para vehiculo ofrecido por Giros y Finanzas, a una tasa del 1,33% MV. El plazo es hasta 72 meses, pero la empresa considera mas conveniente 60 meses.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INTERES	11.327.877	9.771.842	7.948.434	5.811.710	3.307.833	
AMORTIZACIÓN	20.383.539	20.383.539	20.383.539	20.383.539	20.383.539	38.167.697

Fuente: Los autores

5.6 PARÁMETROS GENERALES

5.6.1 Parámetros económicos. Los parámetros económicos son indicadores financieros que regulan el incremento de la inflación, unidades a vender en el mercado, incremento en costo y productos. Además, mide el porcentaje a pagar de impuesto por ley como es el IVA del 19%, impuesto de renta del 34%, reserva legal 10%. Estas proyecciones macroeconómicas son suministradas por el Banco de la Republica.

Tabla 8. Parámetros económicos

PARÁMETROS ECONÓMICOS					
ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2017	2018	2019	2020	2021
IPC (%)	5,11%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
TRM (%)	3.000,71	3.163,75	3.163,75	3.163,75	3.163,75
VARIACIÓN TRM (%)	0,00%	5,43%	0,00%	0,00%	0,00%
INCREMENTO % EN PRECIOS	5,11%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
INCREMENTO % EN COSTOS	5,11%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
INCREMENTO % EN UNIDADES	3,35%	3,35%	3,35%	3,35%	3,35%
IMPUESTO DE RENTA (%)	34,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
IVA (%) GENERADO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IVA (%) DESCONTABLE	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
INC (%) NO APLICA					
ICA (X MIL)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL (%)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

TRM AÑO 2016 (%)	3.000,71				
DESCUENTOS	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los autores

5.6.2 Parámetros laborales. Los parámetros labores enseñan el salario mínimo mensual vigente con su auxilio de transporte y parafiscales que paga la empresa.

Tabla 9. Parámetros laborales

PARÁMETROS LABORALES	
ITEM	VALOR
SMMLV (\$)	737.717
AUXILIO DE TRANSPORTE	83.140
CESANTÍAS	8,33%
INTERESES A LAS CESANTÍAS	1%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD (%)	0,00%
PENSIONES (%)	12,00%
Arl (%)	0,5226%
ARL SERVICIOS (%)	2,54%
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	4,00%
ICBF (%)	0,00%
SENA (%)	0,00%

Fuente: Los autores

5.6.3 Parámetros de recaudos y pagos. Transfronteras del Valle S.A.S tiene un sistema de recaudos que consiste en que el 100% se recauda de contado dentro de los primeros 5 días, lo cual genera un buen flujo de caja, es por esto que los pagos se realizan de contado a los proveedores y acreedores que tiene la empresa, sin la necesidad de adquirir crédito.

Tabla 10. Recaudos y pagos

RECAUDOS	
CONTADO	100%
CRÉDITO	0%
PLAZO (DÍAS)	0

NOTA: EL SERVICIO SE COBRA MES ANTICIPADO.

PAGOS	
CONTADO	100%
CRÉDITO	0%
PLAZO (DÍAS)	0

NOTA: AL CONTAR CON LOS RECURSOS MES ANTICIPADO, SE REALIZAN LOS PAGOS DE CONTADO.

Fuente: Los autores

5.6.4 Parámetros de gastos de administración. Los gastos de administración se constituyen de arriendo, servicios públicos domiciliarios y servicio de teléfono e internet, como también los implementos de aseo y cafetería, los útiles de oficina y papelería.

Tabla 11. Parámetros de gastos de administración

PARAMETROS DE GASTOS DE ADMINISTRACION			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
ADMINISTRACIÓN			
Arriendo	1	350.000	372.820
Servicio Publicos	1	180.000	191.736
Servicio Gas	1	5.000	5.326
Servicio Telefono	1	30.000	31.956
Servicio Celular	1	57.800	61.569
Honorarios Contador	1	400.000	426.080
Implementos Aseo y Cafeteria			
Azúcar (Libras)	2	1.600	3.409
Café (Libras)	4	3.600	15.339
Vasos Desechables	5	1.200	6.391
Mezcladores	5	1.500	7.989
Servilletas	1	2.200	2.343
Jabon de manos	1	3.000	3.196
Jabon Lavaloz	1	4.500	4.793
Toallas de Papel	1	4.600	4.900
TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			48.360
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Bolígrafos	10	1.000	10.652
Borrador	5	2.200	11.717
Cosedora de oficina	3	21.300	68.066
Fólder legajador paquete	2	8.500	18.108
Legajador AZ	5	6.200	33.021
Papelera	3	29.300	93.631
Perforadora de oficina	2	29.500	62.847
Portaminas Paquete	1	19.900	21.197
Resaltador	3	1.700	5.433
Resma hojas de block	5	8.200	43.673
Sobre de manila paquete	1	10.000	10.652
Teléfono	2	79.900	170.219
TOTAL UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			549.217
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			1.687.064

Fuente: Los autores

5.6.5 Parámetros de gastos de venta. Son todos aquellos gastos que incurre la empresa Transfronteras del Valle S.A.S para realizar las ventas, como lo es la publicidad entre otros.

Tabla 12. Parámetros de gastos de ventas

PARAMETROS DE GASTOS DE VENTAS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
VENTAS			
Volantes	1000	80	85.216
Pancartas	2	30.000	63.912
Evento	1	300.000	319.560
TOTAL GASTOS DE VENTA			468.688

Fuente: Los autores

5.6.6 Parámetros registro mercantil. Son los rangos que pide la Cámara de Comercio para la constitución de una empresa de servicio de transporte escolar en la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 13. Parámetros de registro mercantil

REGISTRO MERCANTIL	
LIMITE INFERIOR	193.047.400
LIMITE SUPERIOR	204.768.135
PROMEDIO	198.907.768
% A APLICAR	0,51%
VALOR A APLICAR	1.010.000

Fuente: Los autores

5.7 PROYECCIÓN DEL PIB

El producto interno bruto es el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios de un país, durante un período de tiempo determinado, que por lo general de es un trimestre o un año.

Tabla 14. PIB

PIB A PRECIOS CONSTANTES DEL AÑO 2005 EN MMM\$																	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
PIB (MMM\$)	9.041	9.202	9.377	9.861	10.505	11.264	11.751	12.646	12.895	12.789	13.402	13.989	14.355	14.485	14.984	15.292	195.838
VARIACION PIB (%)		1,78%	1,90%	5,16%	6,53%	7,23%	4,32%	7,62%	1,97%	(0,82%)	4,79%	4,38%	2,62%	0,91%	3,44%	2,06%	
PRODUCTO		164	178	509	686	814	508	963	254	-105	642	613	376	131	516	314	6.563
PIB PROMEDIO (%)																	3,35%

Fuente: Los autores

En el cuadro anterior se puede apreciar el histórico en cuanto a la variación que ha tenido la producción en el sector de servicios en el PIB de Colombia.

5.8 COSTO DEL PRODUCTO EN PESOS

El costo del servicio por recorrido diario es de \$ 35.877 en un vehículo de 19 pasajeros lo cual indica que por pasajero la empresa asume un costo de \$1.888 por pasajero.

Tabla 15. Costos del servicio en pesos

SERVICIO (RECORRIDO ESCOLAR COMFANDI EL PRADO)						
INSUMOS	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO	CANTIDAD POR RECORRIDO (15 KM PROMEDIO)	VALOR POR RECORRIDO	OBSERVACION
COMBUSTIBLE DIESEL POR KM	0,1263	GALON	\$ 7.916	1,89450	\$ 14.997	
TARRO DE ACEITE (946 ML) CADA 10.000 KM	7	UNIDAD	\$ 150.000	0,01050	\$ 1.575	
PLANILLA DE VIAJE (MENSUAL)	1	UNIDAD	\$ 10.000	0,04167	\$ 417	
MANTENIMIENTO PREVENTIVO CADA 2 MESES	1	UNIDAD	\$ 200.000	0,02083	\$ 4.167	
IMPUESTOS ANUALES	1	UNIDAD	\$ 40.000	0,00347	\$ 139	
POLIZA EXTRA Y CONTRACTUAL (ANUAL)	1	UNIDAD	\$ 2.000.000	0,00347	\$ 6.944	
POLIZA TODO RIESGO (ANUAL)	1	UNIDAD	\$ 2.200.000	0,00347	\$ 7.639	
TOTAL COSTOS X RECORRIDO DIARIO					35.877	
CAPACIDAD PASAJEROS x RECORRIDO					19	
COSTO POR PASAJERO					1.888	
MDO					19.885	
CIF					7.999	
COSTO UNITARIO TOTAL					29.772	

NOTA 1: Este servicio se presta a los alumnos del colegio Comfandi el Prado, rutas que se trazan de acuerdo al lugar en donde se debe dejar y recoger cada pasajero y en ultimo se calcula el promedio del total de km recorridos para obtener el costo de cada ruta. De esta manera la ruta es adecuada a cada cliente.

NOTA 2: Dentro del mantenimiento se tiene en cuenta el % para el cambio de llantas de cada vehiculo.

Fuente: Los autores

5.9 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN EN PESOS

Transfronteras del Valle S.A.S cuenta con actividad administrativa que genera gastos como lo son los insumos de papelería, implementos de aseo y cafetería y honorarios de contador con un total al año 1 de \$ 13.498.854, estos valores según el incremento de la inflación o IPC que mide el crecimiento de vida de los colombianos y la tasa de mercado, va a incrementar año tras año, según las variables macroeconómicas del mercado en el producto interno bruto PIB.

Tabla 16. Gastos en pesos

GASTOS EN PESOS																	
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN																	
Arriendo	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	298.256	3.579.072	3.758.026	3.945.927	4.143.223	4.350.384
Servicio Públicos	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	153.389	1.840.666	1.932.699	2.029.334	2.130.801	2.237.341
Servicio Gas	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	4.261	51.130	53.686	56.370	59.189	62.148
Servicio Teléfono	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	31.956	383.472	402.646	422.778	443.917	466.113
Servicio Celular	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	61.569	738.823	775.764	814.552	855.280	898.044
Honorarios Contador	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	426.080	5.112.960	5.368.608	5.637.038	5.918.890	6.214.835
Implementos Aseo y Cafeteria	48.360				48.360				48.360				145.080	152.334	159.951	167.949	176.346
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA	549.217				549.217				549.217				1.647.651	1.730.034	1.816.536	1.907.362	2.002.731
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	13.498.854	14.173.796	14.882.486	15.626.610	16.407.941
VENTAS																	
Volantes	85.216				85.216				85.216				255.648	268.430	281.852	295.945	310.742
Pancartas	63.912						63.912						127.824	134.215	140.926	147.972	155.371
Evento	319.560												319.560	335.538	352.315	369.931	388.427
TOTAL GASTOS VENTAS	468.688	0	0	0	85.216	0	63.912	0	85.216	0	0	0	703.032	738.184	775.093	813.847	854.540
GASTOS DEPRECIACION	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440
GASTOS DIFERIDOS	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	10.347.648	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADO	3.614.449	2.548.184	2.548.184	2.548.184	3.230.977	2.548.184	2.612.096	2.548.184	3.230.977	2.548.184	2.548.184	2.548.184	33.073.974	27.846.420	28.812.519	29.826.923	30.892.047
GASTOS AL FLUJO DE CAJA	2.041.775	975.510	975.510	975.510	1.658.303	975.510	1.039.422	975.510	1.658.303	975.510	975.510	975.510	14.201.886	14.911.980	15.657.579	16.440.458	17.262.481

Fuente: Los autores

5.10 NOMINA ADMINISTRACIÓN EN PESOS

La nomina administrativa de la empresa Transfronteras del Valle S.A.S para su primer año arroja un costo de \$ 30.318.408 por concepto del pago de la nomina mensual del gerente, la secretaria y el auxiliar contable. Dentro del estado de resultados el costo anual para la empresa es de \$ 45.469.107.

Tabla 17. Nomina administrativa

CARGOS	NOMINA ADMINISTRACION EN PESOS												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.							
Gerente	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	12.613.200	13.243.860	13.908.053	14.601.356	15.331.423	
Secretaria	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.295.234	9.759.996	10.247.996	10.760.395	
Aux Contable	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.295.234	9.759.996	10.247.996	10.760.395	
TOTAL	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214	
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS																			
Personas con auxilio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
SALARIOS	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214	
AUXILIO DE TRANSPORTE	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	2.993.040	3.142.692	3.299.827	3.464.818	3.638.059	
CESANTÍAS	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189	
INTERESES A LAS CESANTÍAS	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	333.114	349.770	367.259	385.622	404.903	
PRIMAS	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189	
VACACIONES	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	1.263.247	1.326.409	1.392.730	1.462.366	1.535.484	
SALUD (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES (%)	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	3.638.209	3.820.119	4.011.125	4.211.682	4.422.266	
Arl (%)	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	158.444	166.366	174.685	183.419	192.590	
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	1.212.736	1.273.373	1.337.042	1.403.894	1.474.089	
ICBF (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	45.469.107	47.742.562	50.129.690	52.636.174	55.267.983	
DATOS AL FLUJO DE CAJA																			
SALARIOS	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214	
AUXILIO DE TRANSPORTE	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	2.993.040	3.142.692	3.299.827	3.464.818	3.638.059	
CESANTÍAS														0	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	
INTERESES A LAS CESANTÍAS														0	333.114	349.770	367.259	385.622	
PRIMAS						1.387.977								1.387.977	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	
VACACIONES														1.263.247	1.326.409	1.392.730	1.462.366	1.535.484	
SALUD (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES (%)	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	3.638.209	3.820.119	4.011.125	4.211.682	4.422.266	
Arl (%)	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	158.444	166.366	174.685	183.419	192.590	
CAJA COMPENSACIÓN FAMILIAR	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	1.212.736	1.273.373	1.337.042	1.403.894	1.474.089	
ICBF (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	4.581.380	3.193.403	5.844.627	42.360.038	47.587.108	49.966.464	52.464.787	55.088.026						

Fuente: Los autores

Tabla 18. Nomina servicio

NOMINA ADMINISTRACION EN PESOS																		
CARGOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Gerente	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	1.051.100	12.613.200	13.243.860	13.906.053	14.601.356	15.331.423	
Secretaria	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.295.234	9.759.996	10.247.996	10.760.395	
Aux. Contable	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604	9.295.234	9.759.996	10.247.996	10.760.395	
TOTAL	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214												
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS																		
Personas con auxilio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
SALARIOS	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214	
AUXILIO DE TRANSPORTE	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	2.993.040	3.142.692	3.299.827	3.464.818	3.638.059	
CESANTIAS	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189	
INTERESES A LAS CESANTIAS	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	27.760	333.114	349.770	367.259	385.622	404.903	
PRIMAS	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	231.330	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189	
VACACIONES	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	105.271	1.263.247	1.326.409	1.392.730	1.462.366	1.535.484	
SALUD (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES (%)	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	3.638.209	3.820.119	4.011.125	4.211.682	4.422.266	
Arl (%)	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	158.444	166.366	174.685	183.419	192.590	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	1.212.736	1.273.373	1.337.042	1.403.894	1.474.089	
ICBF (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.789.092	45.469.107	47.742.562	50.129.690	52.636.174	55.267.983												
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	2.526.534	30.318.408	31.834.328	33.426.045	35.097.347	36.852.214	
AUXILIO DE TRANSPORTE	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	249.420	2.993.040	3.142.692	3.299.827	3.464.818	3.638.059	
CESANTIAS													0	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	
INTERESES A LAS CESANTIAS													0	333.114	349.770	367.259	385.622	
PRIMAS						1.387.977						1.387.977	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189	
VACACIONES												1.263.247	1.263.247	1.326.409	1.392.730	1.462.366	1.535.484	
SALUD (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PENSIONES (%)	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	303.184	3.638.209	3.820.119	4.011.125	4.211.682	4.422.266	
Arl (%)	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	13.204	158.444	166.366	174.685	183.419	192.590	
CAJA COMPENSACION FAMILIAR	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	101.061	1.212.736	1.273.373	1.337.042	1.403.894	1.474.089	
ICBF (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	4.581.380	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	5.844.627	42.360.038	47.587.108	49.966.464	52.464.787	55.088.028

Fuente: Los autores

En la nómina de servicios se puede apreciar que mes a mes el cargo de conductor a la empresa le cuesta \$1.133.386, de los cuales solo \$ 957.630 mil pesos representan una salida de efectivo de enero a mayo y de julio a noviembre ya que en los meses de junio y diciembre se deben pagar prestaciones sociales.

5.11 DEMANDA

Tabla 19. Demanda

MERCADO POTENCIAL (HOGARES)	1.500
% INTERESADOS	70%
MERCADO OBJETIVO	1.050
FRECUENCIA SERVICIO	1
POTENCIAL COMPRA	1.050
PARTICIPACION (%)	65,14%
MERCADO ATENDER ANUAL	684
MESES AÑO	12
MERCADO ATENDER MENSUAL	57

Fuente: Los autores

El mercado potencial son los alumnos del colegio Comfandi - sede el Prado jornada Mañana, tarde y noche.

Después de realizar un análisis se encontró que el 70 % de familias no cuentan con el tiempo o vehículo para llevar a sus hijos al colegio personalmente, por tanto requieren contratar de un servicio de transporte, siendo 1 el servicio prestado (ida y regreso) a cada alumno diariamente.

En este caso 1.050 son los posibles alumnos u hogares que estarían dispuestos en adquirir el servicio de transporte. Esta participación está determinada por la capacidad mensual que tiene 1 vehículo de transportar los estudiantes, la cual se determina así: Capacidad (19) * # vehículos (1) * # jornadas a tender (3 – mañana, tarde y noche).

El valor de 684 corresponde al # de niños transportados por la empresa en el mes = 19 niños (capacidad vehículo) * 1 vehículos * 3 recorridos diarios.

5.12 VENTAS Y COSTOS EN PESOS

Tabla 20. Ventas y costos en pesos

VENTAS Y COSTOS EN PESOS																		
	UNIDADES A VENDER												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.						
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	684	707	731	755	780
TOTAL	57	684	707	731	755	780												
PRECIO VENTA																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	210.001	220.501	231.526	243.103
COSTO UNITARIO																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	31.260	32.823	34.465	36.188
VENTAS TOTALES																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
TOTAL	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231												
COSTOS TOTALES																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083
TOTAL	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083												
COSTO UNITARIO SIN MANO DE OBRA Y SIN CIF																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	35.877	37.671	39.555	41.533	43.609
COSTOS TOTALES SIN MO Y SIN CIF																		
Servicio Recorrido Escolar (Por niño)	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	24.539.077	26.629.570	28.898.153	31.359.996	34.031.566
TOTAL	2.044.923	24.539.077	26.629.570	28.898.153	31.359.996	34.031.566												
PRECIO PROMEDIO	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	200.001	210.001	220.501	231.526	243.103
COSTO PROMEDIO	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	29.772	31.260	32.823	34.465	36.188

Fuente: Los autores

En la anterior tabla de ventas y costos el precio promedio del servicio por niño es de \$ 200.000 mil pesos donde el costo promedio es de \$ 27.772 pesos los cuales están representados en combustible, aceite, planilla de viaje, mantenimiento preventivo, impuestos anuales, póliza todo riesgo, póliza extra y contractual.

5.13 IVA EN PESOS

Tabla 21. IVA en pesos

IVA EN PESOS																	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA PAGADO	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	4.662.425	5.059.618	5.490.649	5.958.399	6.465.997
IVA CAUSADO	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-388.535	-4.662.425	-5.059.618	-5.490.649	-5.958.399	-6.465.997
IVA AL FLUJO DE CAJA					-1.554.142				-1.554.142				-3.108.283	-3.373.079	-3.660.433	-3.972.266	-4.310.665
IVA AÑO SIGUIENTE													0	-1.554.142	-1.686.539	-1.830.216	-1.986.133
IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-3.108.283	-4.927.220	-5.346.972	-5.802.483	-6.296.798
MESES AÑO	12																
IVA PAGADO X AÑO MESES	8																
IVA X PAGAR X AÑO MESES	4																

RECAUDOS EN PESOS																	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE RECAUDOS	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
MESES AÑO	12												9.404.585	854.962	927.797	1.006.836	1.092.609
MESES RECAUDADO	11																

RECAUDOS EN PESOS																	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTADO	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	24.539.077	26.629.570	28.898.153	31.359.996	34.031.566
CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE RECAUDOS	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	2.044.923	24.539.077	26.629.570	28.898.153	31.359.996	34.031.566
MESES AÑO	12																
MESES RECAUDADO	11																

Fuente: Los autores

El servicio de transporte de conformidad con el art 476 numeral 2 del estatuto tributario es un servicio excluido de IVA por tanto no se cobra este impuesto por la prestación del servicio, y el IVA descontable es llevado como mayor valor del costo.

5.14 ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 22. Estado de resultados sin financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS																	
INGRESOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones																	
VENTAS NETAS	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231											
CMV	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083
UTILIDAD BRUTA	9.702.641	116.431.698	126.350.555	137.114.404	148.795.229	161.471.148											
EGRESOS																	
Nómina	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	45.469.107	47.742.562	50.129.690	52.636.174	55.267.983
Gastos de Administración	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	975.510	13.498.854	14.173.796	14.882.486	15.626.610	16.407.941
Gastos de Ventas	468.688	0	0	0	85.216	0	63.912	0	85.216	0	0	0	703.032	738.184	775.093	813.847	854.540
Gastos Depreciación	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440
Gastos Diferidos	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	10.347.648	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
ICA	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	451.423	489.879	531.612	576.901	626.047
TOTAL EGRESOS	7.441.160	6.374.895	6.374.895	6.374.895	7.057.688	6.374.895	6.438.807	6.374.895	7.057.688	6.374.895	6.374.895	6.374.895	78.994.503	76.078.861	79.473.821	83.039.998	86.786.077
UTILIDAD OPERACIONAL	2.261.481	3.327.747	3.327.747	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.263.835	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.327.747	3.327.747	37.437.195	50.271.694	57.640.583	65.755.231	74.685.070
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Prestamo													0				
Gastos Financieros Leasing													0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0												
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	2.261.481	3.327.747	3.327.747	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.263.835	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.327.747	3.327.747	37.437.195	50.271.694	57.640.583	65.755.231	74.685.070
IMPUESTO DE RENTA	768.904	1.131.434	1.131.434	1.131.434	899.284	1.131.434	1.109.704	1.131.434	899.284	1.131.434	1.131.434	1.131.434	12.728.646	17.092.376	19.597.798	22.356.779	25.392.924
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	1.492.578	2.196.313	2.196.313	2.196.313	1.745.669	2.196.313	2.154.131	2.196.313	1.745.669	2.196.313	2.196.313	2.196.313	24.708.549	33.179.318	38.042.785	43.398.453	49.292.146
RESERVA LEGAL	149.258	219.631	219.631	219.631	174.567	219.631	215.413	219.631	174.567	219.631	219.631	219.631	2.470.855	3.319.932	3.804.278	4.339.845	4.929.215
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.343.320	1.976.681	1.976.681	1.976.681	1.571.102	1.976.681	1.938.718	1.976.681	1.571.102	1.976.681	1.976.681	1.976.681	22.237.694	29.861.386	34.238.506	39.058.607	44.362.932
UTILIDAD ACUMULADA													22.237.694	52.099.080	86.337.586	125.396.194	169.759.125
RESERVA LEGAL ACUMULADA													2.470.855	5.788.787	9.593.065	13.932.910	18.862.125

Fuente: Los autores

El estado de resultados sin financiación muestra el resultado del ejercicio donde siendo utilidad para a empresa. Para el primer mes es de \$ 1.343.320, evidentemente se puede apreciar que la utilidad aumenta del año 1 al año 5 demostrando que la empresa es rentable.

5.15 ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 23. Estado de resultados con financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS																	
INGRESOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones																	
VENTAS NETAS	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231											
CMV	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083
UTILIDAD BRUTA	9.702.641	116.431.698	126.350.555	137.114.404	148.795.229	161.471.148											
EGRESOS																	
Nómina	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	3.789.092	45.469.107	47.742.562	50.129.690	52.636.174	55.267.983
Gastos de Administración	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	13.498.854	14.173.796	14.882.486	15.626.610	16.407.941
Gastos de Ventas	468.688	0	0	0	85.216	0	63.912	0	85.216	0	0	0	703.032	738.184	775.093	813.847	854.540
Gastos Depreciación	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	710.370	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440	8.524.440
Gastos Diferidos	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	862.304	10.347.648	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
ICA	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	37.619	451.423	489.879	531.612	576.901	626.047
TOTAL EGRESOS	7.441.160	6.374.895	6.374.895	6.374.895	7.057.688	6.374.895	6.438.807	6.374.895	7.057.688	6.374.895	6.374.895	6.374.895	78.994.503	76.078.861	79.473.821	83.039.998	86.786.077
UTILIDAD OPERACIONAL	2.261.481	3.327.747	3.327.747	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.263.835	3.327.747	2.644.953	3.327.747	3.327.747	3.327.747	37.437.195	50.271.694	57.640.583	65.755.231	74.685.070
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Prestamo	823.414	813.645	803.769	793.785	783.691	773.486	763.169	752.739	742.194	731.534	720.756	709.860	9.212.041	7.623.564	5.812.700	3.748.315	1.394.916
Gastos Financieros Leasing													0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	823.414	813.645	803.769	793.785	783.691	773.486	763.169	752.739	742.194	731.534	720.756	709.860	9.212.041	7.623.564	5.812.700	3.748.315	1.394.916
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1.438.067	2.514.101	2.523.977	2.533.962	1.861.263	2.554.261	2.500.666	2.575.008	1.902.759	2.596.213	2.606.990	2.617.886	28.225.153	42.648.130	51.827.883	62.006.916	73.290.154
IMPUESTO DE RENTA	488.943	854.794	858.152	861.547	632.829	868.449	850.226	875.503	646.938	882.712	886.377	890.081	9.596.552	14.500.364	17.621.480	21.082.351	24.918.652
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	949.125	1.659.307	1.665.825	1.672.415	1.228.433	1.685.812	1.650.439	1.699.505	1.255.821	1.713.501	1.720.614	1.727.805	18.628.601	28.147.766	34.206.403	40.924.565	48.371.502
RESERVA LEGAL	94.912	165.931	166.583	167.241	122.843	168.581	165.044	169.951	125.582	171.350	172.061	172.780	1.862.860	2.814.777	3.420.640	4.092.456	4.837.150
UTILIDAD DEL EJERCICIO	854.212	1.493.376	1.499.243	1.505.173	1.105.590	1.517.231	1.485.395	1.529.555	1.130.239	1.542.150	1.548.552	1.555.024	16.765.741	25.332.989	30.785.762	36.832.108	43.534.352
UTILIDAD ACUMULADA													16.765.741	42.098.730	72.884.493	109.716.601	153.250.952
RESERVA LEGAL ACUMULADA													1.862.860	4.677.637	8.098.277	12.190.733	17.027.884

Fuente: Los autores

El Estado de Resultados con Financiación nos indica que hay una utilidad positiva, teniendo en cuenta que la empresa debe asumir créditos, indicando que la utilidad es menor comparada con el Estado de Resultados sin Financiación.

5.16 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 24. Flujo de caja sin financiación en pesos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS																	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
RECADOS	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231											
EGRESOS																	
Nomina	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	4.581.380	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	5.844.627	42.360.038	47.587.108	49.966.464	52.464.787	55.088.026
Gastos Admon	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	13.498.854	14.173.796	14.882.486	15.626.610	16.407.941
Gastos Ventas	468.688	0	0	0	85.216	0	63.912	0	85.216	0	0	0	703.032	738.184	775.093	813.847	854.540
IVA PAGADO	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	4.662.425	5.059.618	5.490.649	5.968.399	6.465.997
IVA TOTAL AL FLUJO CAJA	0	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-3.108.283	-4.927.220	-5.346.972	-5.802.483	-6.296.798
INC TOTAL AL FLUJO CAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros													0	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
Impuesto renta													0	9.359.299	12.567.924	14.410.146	16.438.808
ICA													0	451.423	489.879	531.612	576.901
Pagos	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	7.320.633	6.254.367	6.254.367	6.254.367	5.383.019	7.642.344	6.318.279	6.254.367	5.383.019	6.254.367	6.254.367	8.905.591	78.479.089	98.949.964	107.436.295	114.888.106	122.880.624
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	4.078.928	5.145.193	5.145.193	5.145.193	6.016.541	3.757.216	5.081.281	5.145.193	6.016.541	5.145.193	5.145.193	2.493.969	58.315.632	49.498.348	53.658.382	59.930.284	66.830.606
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros prestamo													0				
Amortizacion prestamo													0				
Gastos Financiero Leasing													0				
Amortizacion Leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0												
FLUJO DE CAJA NETO	4.078.928	5.145.193	5.145.193	5.145.193	6.016.541	3.757.216	5.081.281	5.145.193	6.016.541	5.145.193	5.145.193	2.493.969	58.315.632	49.498.348	53.658.382	59.930.284	66.830.606
Saldo Inical Caja	6.964.253	11.043.181	16.188.373	21.333.566	26.478.759	32.495.300	36.252.516	41.333.797	46.478.990	52.495.531	57.640.724	62.785.916	6.964.253	65.279.885	114.778.233	168.436.615	228.366.899
SALDO FINAL CAJA	11.043.181	16.188.373	21.333.566	26.478.759	32.495.300	36.252.516	41.333.797	46.478.990	52.495.531	57.640.724	62.785.916	65.279.885	114.778.233	168.436.615	228.366.899	295.197.505	

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	-98.603.301	58.315.632	49.498.348	53.658.382	59.930.284	66.830.606
DTF (%)		7,13%				
SPREAD (%)		28%				
CDO (%)		37,13%				
VPN (\$)		21.791.059				
TIR (%)		49,20%				
B/C (VECES)		1,22				
VPN = VP I - VP E						
VPN > 0						

Fuente: Los autores

El flujo de caja sin financiación indica un comportamiento positivo de la VPN en \$21.791.059 millones de pesos en mediante una actividad de 5 años proyectados con una tasa interna de retorno del 49.20% superior a la tasa de oportunidad de inversión del 37.13%

5.17 FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 25. Flujo de caja con financiación en pesos

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS																	
INGRESOS	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECADOS	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	11.399.560	136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231											
EGRESOS																	
Nomina	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	4.581.380	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	3.193.403	5.844.627	42.360.038	47.587.108	49.966.464	52.464.787	55.088.026
Gastos Admon	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	1.573.087	975.510	975.510	975.510	13.498.854	14.173.796	14.882.486	15.626.610	16.407.941
Gastos Ventas	468.688	0	0	0	85.216	0	63.912	0	85.216	0	0	0	703.032	738.184	775.093	813.847	854.540
IVA PAGADO	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	388.535	4.662.425	5.059.618	5.490.649	5.958.399	6.465.997
IVA TOTAL AL FLUJO CAJA	0	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-1.554.142	0	0	0	-3.108.283	-4.927.220	-5.346.972	-5.802.483	-6.296.798
INC TOTAL AL FLUJO CAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros													0	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
Impuesto renta													0	7.056.288	10.662.032	12.956.971	15.501.729
ICA													0	451.423	489.879	531.612	576.901
Pagos	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	1.696.919	20.363.024	22.097.757	23.980.273	26.023.161	28.240.083
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	7.320.633	6.254.367	6.254.367	6.254.367	5.383.019	7.642.344	6.318.279	6.254.367	5.383.019	6.254.367	6.254.367	8.905.591	78.479.089	96.646.954	105.530.404	113.434.931	121.943.546
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	4.078.928	5.145.193	5.145.193	5.145.193	6.016.541	3.757.216	5.081.281	5.145.193	6.016.541	5.145.193	5.145.193	2.493.969	58.315.632	51.801.358	55.564.273	61.383.459	67.767.685
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros prestamo	823.414	813.645	803.769	793.785	783.691	773.486	763.169	752.739	742.194	731.534	720.756	709.860	9.212.041	7.623.564	5.812.700	3.748.315	1.394.916
Amortizacion prestamo	889.778	899.547	909.423	919.408	929.502	939.706	950.023	960.454	970.998	981.659	992.436	1.003.332	11.346.266	12.934.743	14.745.607	16.809.992	19.163.391
Gastos Financiero Leasing													0				
Amortizacion Leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1.713.192	20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307											
FLUJO DE CAJA NETO	2.365.735	3.432.001	3.432.001	3.432.001	4.303.349	2.044.024	3.368.089	3.432.001	4.303.349	3.432.001	3.432.001	780.777	37.757.325	31.243.051	35.005.965	40.825.152	47.209.378
Saldo Inicial Caja	6.964.253	9.329.988	12.761.989	16.193.989	19.625.990	23.929.339	26.973.362	29.341.451	32.773.451	37.076.800	40.508.801	43.940.801	6.964.253	44.721.578	75.964.629	110.970.594	151.795.746
SALDO FINAL CAJA	9.329.988	12.761.989	16.193.989	19.625.990	23.929.339	26.973.362	29.341.451	32.773.451	37.076.800	40.508.801	43.940.801	44.721.578	44.721.578	75.964.629	110.970.594	151.795.746	199.005.124

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
DTE (%)	-23.603.301	37.757.325	31.243.051	35.005.965	40.825.152	47.209.378
SPREAD (%)						
CDO (%)						
VPN (\$)						
TIR (%)						
B/C (VECES)						

Fuente: Los autores

El flujo de caja con financiación indica un comportamiento positivo de la VPN en \$55.406.290 millones de pesos en mediante una actividad de 5 años proyectados con una tasa interna de retorno del 151.76% superior a la tasa de oportunidad de inversión del 37.13%

5.18 BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN

Tabla 26. Balance general proyectado sin financiación en pesos

BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS						
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	6.964.253	65.279.885	111.408.886	160.542.815	215.285.447	276.198.082
CxC ó deudores	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVAS CORRIENTES	6.964.253	65.279.885	111.408.886	160.542.815	215.285.447	276.198.082
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000
VEHICULOS	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
(-)Depreciación acumulada	0	8.524.440	17.048.880	25.573.320	34.097.760	42.622.200
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	72.766.960	64.242.520	55.718.080	47.193.640	38.669.200
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	10.347.648	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	72.766.960	64.242.520	55.718.080	47.193.640	38.669.200
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	138.046.845	175.651.406	216.260.895	262.479.087	314.867.282
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CXP ó Acreedores	0	0	0	0	0	0
Cesantias x Pagar	0	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189
Intereses a las cesantias x pagar	0	333.114	349.770	367.259	385.622	404.903
Impuesto de la renta x pagar	0	12.728.646	17.092.376	19.597.798	22.356.779	25.392.924
IVA / INC x Pagar	0	-1.554.142	-1.686.539	-1.830.216	-1.986.133	-2.155.332
Impuesto Nacional al Consumo	0	0	0	0	0	0
ICA x Pagar	0	451.423	489.879	531.612	576.901	626.047
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	14.734.996	19.160.238	21.726.942	24.546.682	27.642.731
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones financieras	0					
Leasing financiero	0					
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	14.734.996	19.160.238	21.726.942	24.546.682	27.642.731
PATRIMONIO						
Capital Social	98.603.301	98.603.301	98.603.301	98.603.301	98.603.301	98.603.301
Utilidad Acumulada	0	22.237.694	52.099.080	86.337.586	125.396.194	169.759.125
Reserva Legal Acumulada	0	2.470.855	5.788.787	9.593.065	13.932.910	18.862.125
TOTAL PATRIMONIO	98.603.301	123.311.850	156.491.168	194.533.953	237.932.405	287.224.552
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	138.046.845	175.651.406	216.260.895	262.479.087	314.867.282

Fuente: Los autores

El balance general proyectado con y sin financiación muestra la financiación de capital necesario para la constitución y puesta en marcha de la empresa.

En el balance proyectado se indican los activos corrientes y activos que son diferidos teniendo en cuenta los pasivos corrientes y no corrientes, al igual que el capital de los socios (patrimonio).

5.19 BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN

Tabla 27. Balance general proyectado con financiación en pesos

BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS						
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	6.964.253	44.721.578	73.424.365	104.591.999	140.752.641	182.381.396
CxC ó deudores	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253	44.721.578	73.424.365	104.591.999	140.752.641	182.381.396
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400	2.338.400
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000	3.953.000
VEHICULOS	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
(-)Depreciación acumulada	0	8.524.440	17.048.880	25.573.320	34.097.760	42.622.200
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	72.766.960	64.242.520	55.718.080	47.193.640	38.669.200
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	10.347.648	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	72.766.960	64.242.520	55.718.080	47.193.640	38.669.200
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	117.488.538	137.666.885	160.310.079	187.946.281	221.050.596
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CXP ó Acreedores	0	0	0	0	0	0
Cesantias x Pagar	0	2.775.954	2.914.752	3.060.489	3.213.514	3.374.189
Intereses a las cesantias x pagar	0	333.114	349.770	367.259	385.622	404.903
Impuesto de la renta x pagar	0	9.596.552	14.500.364	17.621.480	21.082.351	24.918.652
IVA/INC x pagar	0	-1.554.142	-1.686.539	-1.830.216	-1.986.133	-2.155.332
Impuesto Nacional al Consumo	0					
ICA x Pagar	0	451.423	489.879	531.612	576.901	626.047
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	11.602.902	16.568.226	19.750.624	23.272.254	27.168.459
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones financieras	75.000.000	63.653.734	50.718.991	35.973.383	19.163.391	0
Leasing financiero	0					
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	75.000.000	63.653.734	50.718.991	35.973.383	19.163.391	0
TOTAL PASIVOS	75.000.000	75.256.636	67.287.217	55.724.008	42.435.646	27.168.459
PATRIMONIO						
Capital Social	23.603.301	23.603.301	23.603.301	23.603.301	23.603.301	23.603.301
Utilidad Acumulada	0	16.765.741	42.098.730	72.884.493	109.716.601	153.250.952
Reserva Legal Acomulada	0	1.862.860	4.677.637	8.098.277	12.190.733	17.027.884
TOTAL PATRIMONIO	23.603.301	42.231.903	70.379.668	104.586.071	145.510.636	193.882.137
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	117.488.538	137.666.885	160.310.079	187.946.281	221.050.596

Fuente: Los autores

5.20 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 28. Análisis vertical balance general proyectado sin financiación en pesos

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS												
	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	6.964.253	7,06%	65.279.885	47,29%	111.408.886	63,43%	160.542.815	74,24%	215.285.447	82,02%	276.198.082	87,72%
CxC ó deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253	7,06%	65.279.885	47,29%	111.408.886	63,43%	160.542.815	74,24%	215.285.447	82,02%	276.198.082	87,72%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2,37%	2.338.400	1,69%	2.338.400	1,33%	2.338.400	1,08%	2.338.400	0,89%	2.338.400	0,74%
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	4,01%	3.953.000	2,86%	3.953.000	2,25%	3.953.000	1,83%	3.953.000	1,51%	3.953.000	1,26%
VEHICULOS	75.000.000	76,06%	75.000.000	54,33%	75.000.000	42,70%	75.000.000	34,68%	75.000.000	28,57%	75.000.000	23,82%
(-)Depreciación acumulada	0	0,00%	8.524.440	6,18%	17.048.880	9,71%	25.573.320	11,83%	34.097.760	12,99%	42.622.200	13,54%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	82,44%	72.766.960	52,71%	64.242.520	36,57%	55.718.080	25,76%	47.193.640	17,98%	38.669.200	12,28%
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	10.347.648	10,49%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	10,49%	0	0,00%								
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	92,94%	72.766.960	52,71%	64.242.520	36,57%	55.718.080	25,76%	47.193.640	17,98%	38.669.200	12,28%
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	100,00%	138.046.845	100,00%	175.651.406	100,00%	216.260.895	100,00%	262.479.087	100,00%	314.867.282	100,00%
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
CXP ó Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantias x Pagar	0	0,00%	2.775.954	2,01%	2.914.752	1,66%	3.060.489	1,42%	3.213.514	1,22%	3.374.189	1,07%
Intereses a las cesantias x pagar	0	0,00%	333.114	0,24%	349.770	0,20%	367.259	0,17%	385.622	0,15%	404.903	0,13%
Impuesto de la renta x pagar	0	0,00%	12.728.646	9,22%	17.092.376	9,73%	19.597.798	9,06%	22.356.779	8,52%	25.392.924	8,06%
IVA/INC x pagar	0	0,00%	-1.554.142	(1,13%)	-1.686.539	(0,96%)	-1.830.216	(0,85%)	-1.986.133	(0,76%)	-2.155.332	(0,68%)
ICA x Pagar	0	0,00%	451.423	0,33%	489.879	0,28%	531.612	0,25%	576.901	0,22%	626.047	0,20%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	14.734.996	10,67%	19.160.238	10,91%	21.726.942	10,05%	24.546.682	9,35%	27.642.731	8,78%
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	14.734.996	10,67%	19.160.238	10,91%	21.726.942	10,05%	24.546.682	9,35%	27.642.731	8,78%
PATRIMONIO												
Capital Social	98.603.301	100,00%	98.603.301	71,43%	98.603.301	56,14%	98.603.301	45,59%	98.603.301	37,57%	98.603.301	31,32%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	22.237.694	16,11%	52.099.080	29,66%	86.337.586	39,92%	125.396.194	47,77%	169.759.125	53,91%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	2.470.855	1,79%	5.788.787	3,30%	9.593.065	4,44%	13.932.910	5,31%	18.862.125	5,99%
TOTAL PATRIMONIO	98.603.301	100,00%	123.311.850	89,33%	156.491.168	89,09%	194.533.953	89,95%	237.932.405	90,65%	287.224.552	91,22%
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	100,00%	138.046.845	100,00%	175.651.406	100,00%	216.260.895	100,00%	262.479.087	100,00%	314.867.282	100,00%

Fuente: Los autores

5.21 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 29. Análisis vertical balance general proyectado con financiación en pesos

ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS												
	BALANCE INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	6.964.253	7,06%	44.721.578	38,06%	73.424.365	53,33%	104.591.999	65,24%	140.752.641	74,89%	182.381.396	82,51%
CxC ó deudores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253	7,06%	44.721.578	38,06%	73.424.365	53,33%	104.591.999	65,24%	140.752.641	74,89%	182.381.396	82,51%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2,37%	2.338.400	1,99%	2.338.400	1,70%	2.338.400	1,46%	2.338.400	1,24%	2.338.400	1,06%
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	4,01%	3.953.000	3,36%	3.953.000	2,87%	3.953.000	2,47%	3.953.000	2,10%	3.953.000	1,79%
VEHICULOS	75.000.000	76,06%	75.000.000	63,84%	75.000.000	54,48%	75.000.000	46,78%	75.000.000	39,91%	75.000.000	33,93%
(-)Depreciación acumulada	0	0,00%	8.524.440	7,26%	17.048.880	12,38%	25.573.320	15,95%	34.097.760	18,14%	42.622.200	19,28%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	82,44%	72.766.960	61,94%	64.242.520	46,67%	55.718.080	34,76%	47.193.640	25,11%	38.669.200	17,49%
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	10.347.648	10,49%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	10,49%	0	0,00%								
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	92,94%	72.766.960	61,94%	64.242.520	46,67%	55.718.080	34,76%	47.193.640	25,11%	38.669.200	17,49%
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	100,00%	117.488.538	100,00%	137.666.885	100,00%	160.310.079	100,00%	187.946.281	100,00%	221.050.596	100,00%
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
CXP ó Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	0,00%	2.775.954	2,36%	2.914.752	2,12%	3.060.489	1,91%	3.213.514	1,71%	3.374.189	1,53%
Intereses a las cesantías x pagar	0	0,00%	333.114	0,28%	349.770	0,25%	367.259	0,23%	385.622	0,21%	404.903	0,18%
Impuesto de la renta x pagar	0	0,00%	9.596.552	8,17%	14.500.364	10,53%	17.621.480	10,99%	21.082.351	11,22%	24.918.652	11,27%
IVA/INC x pagar	0	0,00%	-1.554.142	(1,32%)	-1.686.539	(1,23%)	-1.830.216	(1,14%)	-1.986.133	(1,06%)	-2.155.332	(0,98%)
ICA x Pagar	0	0,00%	451.423	0,38%	489.879	0,36%	531.612	0,33%	576.901	0,31%	626.047	0,28%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	11.602.902	9,88%	16.568.226	12,04%	19.750.624	12,32%	23.272.254	12,38%	27.168.459	12,29%
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones financieras	75.000.000	76,06%	63.653.734	54,18%	50.718.991	36,84%	35.973.383	22,44%	19.163.391	10,20%	0	0,00%
Leasing financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	75.000.000	76,06%	63.653.734	54,18%	50.718.991	36,84%	35.973.383	22,44%	19.163.391	10,20%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	75.000.000	76,06%	75.256.636	64,05%	67.287.217	48,88%	55.724.008	34,76%	42.435.646	22,58%	27.168.459	12,29%
PATRIMONIO												
Capital Social	23.603.301	23,94%	23.603.301	20,09%	23.603.301	17,15%	23.603.301	14,72%	23.603.301	12,56%	23.603.301	10,68%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	16.765.741	14,27%	42.098.730	30,58%	72.884.493	45,46%	109.716.601	58,38%	153.250.952	69,33%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	1.862.860	1,59%	4.677.637	3,40%	8.098.277	5,05%	12.190.733	6,49%	17.027.884	7,70%
TOTAL PATRIMONIO	23.603.301	23,94%	42.231.903	35,95%	70.379.668	51,12%	104.586.071	65,24%	145.510.636	77,42%	193.882.137	87,71%
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	100,00%	117.488.538	100,00%	137.666.885	100,00%	160.310.079	100,00%	187.946.281	100,00%	221.050.596	100,00%

Fuente: Los autores

5.22 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

El análisis vertical sin financiación muestran la participación porcentual de una cuenta frente a su cuenta padre, por tanto estos arrojan los siguientes resultados:

- Dentro del activos las cuentas más representativas son: Flota y equipo de transporte con un 76.06% para el año inicial y los activos diferidos con un 10.49% para un total del 86.56% del total del activo.
- En el balance inicial con financiación el pasivo representa el 76.06% del total del pasivo + patrimonio, porcentaje que se reduce a un 0% cuando la empresa no cuenta con financiación, presentando de esta manera una estructura financiera más sólida.

Tabla 30. Análisis vertical estado de resultados sin financiación en pesos

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
Ventas	136.794.721	100,00%	148.448.312	100,00%	161.094.677	100,00%	174.818.390	100,00%	189.711.231	100,00%
Descuentos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Devoluciones		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
VENTAS NETAS	136.794.721	100,00%	148.448.312	100,00%	161.094.677	100,00%	174.818.390	100,00%	189.711.231	100,00%
CMV	20.363.024	14,89%	22.097.757	14,89%	23.980.273	14,89%	26.023.161	14,89%	28.240.083	14,89%
UTILIDAD BRUTA	116.431.698	85,11%	126.350.555	85,11%	137.114.404	85,11%	148.795.229	85,11%	161.471.148	85,11%
EGRESOS										
Nómina	45.469.107	33,24%	47.742.562	32,16%	50.129.690	31,12%	52.636.174	30,11%	55.267.983	29,13%
Gastos de Administración	13.498.854	9,87%	14.173.796	9,55%	14.882.486	9,24%	15.626.610	8,94%	16.407.941	8,65%
Gastos de Ventas	703.032	0,51%	738.184	0,50%	775.093	0,48%	813.847	0,47%	854.540	0,45%
Gastos Depreciación	8.524.440	6,23%	8.524.440	5,74%	8.524.440	5,29%	8.524.440	4,88%	8.524.440	4,49%
Gastos Diferidos	10.347.648	7,56%	4.410.000	2,97%	4.630.500	2,87%	4.862.025	2,78%	5.105.126	2,69%
ICA	451.423	0,33%	489.879	0,33%	531.612	0,33%	576.901	0,33%	626.047	0,33%
TOTAL EGRESOS	78.994.503	57,75%	76.078.861	51,25%	79.473.821	49,33%	83.039.998	47,50%	86.786.077	45,75%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.437.195	27,37%	50.271.694	33,86%	57.640.583	35,78%	65.755.231	37,61%	74.685.070	39,37%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Prestamo	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%								
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	37.437.195	27,37%	50.271.694	33,86%	57.640.583	35,78%	65.755.231	37,61%	74.685.070	39,37%
IMPUESTO DE RENTA	12.728.646	9,30%	17.092.376	11,51%	19.597.798	12,17%	22.356.779	12,79%	25.392.924	13,39%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	24.708.549	18,06%	33.179.318	22,35%	38.042.785	23,62%	43.398.453	24,82%	49.292.146	25,98%
RESERVA LEGAL	2.470.855	1,81%	3.317.932	2,24%	3.804.278	2,36%	4.339.845	2,48%	4.929.215	2,60%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.237.694	16,26%	29.861.386	20,12%	34.238.506	21,25%	39.058.607	22,34%	44.362.932	23,38%

Fuente: Los autores

5.23 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 31. Análisis vertical estado de resultados con financiación en pesos

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS										
INGRESOS	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
Ventas	136.794.721	100,00%	148.448.312	100,00%	161.094.677	100,00%	174.818.390	100,00%	189.711.231	100,00%
Descuentos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Devoluciones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VENTAS NETAS	136.794.721	100,00%	148.448.312	100,00%	161.094.677	100,00%	174.818.390	100,00%	189.711.231	100,00%
CMV	20.363.024	14,89%	22.097.757	14,89%	23.980.273	14,89%	26.023.161	14,89%	28.240.083	14,89%
UTILIDAD BRUTA	116.431.698	85,11%	126.350.555	85,11%	137.114.404	85,11%	148.795.229	85,11%	161.471.148	85,11%
EGRESOS										
Nómina	45.469.107	33,24%	47.742.562	32,16%	50.129.690	31,12%	52.636.174	30,11%	55.267.983	29,13%
Gastos de Administración	13.498.854	9,87%	14.173.796	9,55%	14.882.486	9,24%	15.626.610	8,94%	16.407.941	8,65%
Gastos de Ventas	703.032	0,51%	738.184	0,50%	775.093	0,48%	813.847	0,47%	854.540	0,45%
Gastos Depreciación	8.524.440	6,23%	8.524.440	5,74%	8.524.440	5,29%	8.524.440	4,88%	8.524.440	4,49%
Gastos Diferidos	10.347.648	7,56%	4.410.000	2,97%	4.630.500	2,87%	4.862.025	2,78%	5.105.126	2,69%
ICA	451.423	0,33%	489.879	0,33%	531.612	0,33%	576.901	0,33%	626.047	0,33%
TOTAL EGRESOS	78.994.503	57,75%	76.078.861	51,25%	79.473.821	49,33%	83.039.998	47,50%	86.786.077	45,75%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.437.195	27,37%	50.271.694	33,86%	57.640.583	35,78%	65.755.231	37,61%	74.685.070	39,37%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Prestamo	9.212.041	6,73%	7.623.564	5,14%	5.812.700	3,61%	3.748.315	2,14%	1.394.916	0,74%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	9.212.041	6,73%	7.623.564	5,14%	5.812.700	3,61%	3.748.315	2,14%	1.394.916	0,74%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	28.225.153	20,63%	42.648.130	28,73%	51.827.883	32,17%	62.006.916	35,47%	73.290.154	38,63%
IMPUESTO DE RENTA	9.596.552	7,02%	14.500.364	9,77%	17.621.480	10,94%	21.082.351	12,06%	24.918.652	13,14%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	18.628.601	13,62%	28.147.766	18,96%	34.206.403	21,23%	40.924.565	23,41%	48.371.502	25,50%
RESERVA LEGAL	1.862.860	1,36%	2.814.777	1,90%	3.420.640	2,12%	4.092.456	2,34%	4.837.150	2,55%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.765.741	12,26%	25.332.989	17,07%	30.785.762	19,11%	36.832.108	21,07%	43.534.352	22,95%

Fuente: Los autores

El análisis vertical en el estado de resultados deja al descubierto que el total de egresos representan el 57.75% para el año 1, con un comportamiento decreciente durante los años siguientes llegando al 45.75% en el año 5. Dentro de los gastos la partida más representativa es el de personal, seguido de los gastos administrativos. La utilidad se ve afectada en alrededor de 5 puntos porcentuales, en el estado de resultados sin financiación al contrastarlo con el estado de resultados con financiación. Adicionalmente, el estado de resultados muestra que conforme pasan los años de la empresa la utilidad se ira incrementado gradualmente, contando con que el país no realice nuevamente una reforma tributaria e incremente la carga tributaria para las empresas.

5.24 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 32. Análisis horizontal balance general proyectado sin financiación en pesos

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS																
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	6.964.253	65.279.885	58.315.632	837,36%	111.408.886	46.129.000	70,66%	160.542.815	49.133.929	44,10%	215.285.447	54.742.632	34,10%	276.198.082	60.912.636	28,29%
CxC ó deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253	65.279.885	58.315.632	837,36%	111.408.886	46.129.000	70,66%	160.542.815	49.133.929	44,10%	215.285.447	54.742.632	34,10%	276.198.082	60.912.636	28,29%
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%
VEHICULOS	75.000.000	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%
(-)Depreciación acumulada	0	8.524.440	8.524.440	0,00%	17.048.880	8.524.440	100,00%	25.573.320	8.524.440	50,00%	34.097.760	8.524.440	33,33%	42.622.200	8.524.440	25,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	72.766.960	(8.524.440)	(10,49%)	64.242.520	(8.524.440)	(11,71%)	55.718.080	(8.524.440)	(13,27%)	47.193.640	(8.524.440)	(15,30%)	38.669.200	(8.524.440)	(18,06%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	10.347.648	0	(10.347.648)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	0	(10.347.648)	(100,00%)	0	0	0,00%									
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	72.766.960	(18.872.088)	(20,59%)	64.242.520	(8.524.440)	(11,71%)	55.718.080	(8.524.440)	(13,27%)	47.193.640	(8.524.440)	(15,30%)	38.669.200	(8.524.440)	(18,06%)
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	138.046.845	39.443.544	40,00%	175.651.406	37.604.560	27,24%	216.260.895	40.609.489	23,12%	262.479.087	46.218.192	21,37%	314.867.282	52.388.196	19,96%
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
CXP ó Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	2.775.954	2.775.954	0,00%	2.914.752	138.798	5,00%	3.060.489	145.738	5,00%	3.213.514	153.024	5,00%	3.374.189	160.676	5,00%
Intereses a las cesantías x pagar	0	333.114	333.114	0,00%	349.770	16.656	5,00%	367.259	17.489	5,00%	385.622	18.363	5,00%	404.903	19.281	5,00%
Impuesto de la renta x pagar	0	12.728.646	12.728.646	0,00%	17.092.376	4.363.730	34,28%	19.597.798	2.505.422	14,66%	22.356.779	2.758.980	14,08%	25.392.924	3.036.145	13,58%
IVA / INC x Pagar	0	-1.554.142	(1.554.142)	0,00%	-1.686.539	(132.398)	8,52%	-1.830.216	(143.677)	8,52%	-1.986.133	(155.917)	8,52%	-2.155.332	(169.199)	8,52%
ICA x Pagar	0	451.423	451.423	0,00%	489.879	38.457	8,52%	531.612	41.733	8,52%	576.901	45.288	8,52%	626.047	49.146	8,52%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	14.734.996	14.734.996	0,00%	19.160.238	4.425.242	30,03%	21.726.942	2.566.704	13,40%	24.546.682	2.819.739	12,98%	27.642.731	3.096.049	12,61%
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	14.734.996	14.734.996	0,00%	19.160.238	4.425.242	30,03%	21.726.942	2.566.704	13,40%	24.546.682	2.819.739	12,98%	27.642.731	3.096.049	12,61%
PATRIMONIO																
Capital Social	98.603.301	98.603.301	0	0,00%	98.603.301	0	0,00%	98.603.301	0	0,00%	98.603.301	0	0,00%	98.603.301	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	22.237.694	22.237.694	0,00%	52.099.080	29.861.386	134,28%	86.337.586	34.238.506	65,72%	125.396.194	39.058.607	45,24%	169.759.125	44.362.932	35,38%
Reserva Legal Acumulada	0	2.470.855	2.470.855	0,00%	5.788.787	3.317.932	134,28%	9.593.065	3.804.278	65,72%	13.932.910	4.339.845	45,24%	18.862.125	4.929.215	35,38%
TOTAL PATRIMONIO	98.603.301	123.311.850	24.708.549	25,06%	156.491.168	33.179.318	26,91%	194.533.953	38.042.785	24,31%	237.932.405	43.398.453	22,31%	287.224.552	49.292.146	20,72%
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	138.046.845	39.443.544	40,00%	175.651.406	37.604.560	27,24%	216.260.895	40.609.489	23,12%	262.479.087	46.218.192	21,37%	314.867.282	52.388.196	19,96%

Fuente: Los autores

5.25 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 33. Análisis horizontal balance general proyectado con financiación en pesos

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS																
	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	6.964.253	44.721.578	37.757.325	542,16%	73.424.365	28.702.787	64,18%	104.591.999	31.167.634	42,45%	140.752.641	36.160.642	34,57%	182.381.396	41.628.755	29,58%
CxC ó deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6.964.253	44.721.578	37.757.325	542,16%	73.424.365	28.702.787	64,18%	104.591.999	31.167.634	42,45%	140.752.641	36.160.642	34,57%	182.381.396	41.628.755	29,58%
ACTIVOS NO CORRIENTES			0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
ACTIVOS FIJOS			0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	2.338.400	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%	2.338.400	0	0,00%
EQUIPO DE COMPUTO	3.953.000	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%	3.953.000	0	0,00%
VEHICULOS	75.000.000	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%	75.000.000	0	0,00%
(-)Depreciación acumulada	0	8.524.440	8.524.440	0,00%	17.048.880	8.524.440	100,00%	25.573.320	8.524.440	50,00%	34.097.760	8.524.440	33,33%	42.622.200	8.524.440	25,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.291.400	72.766.960	(8.524.440)	(10,49%)	64.242.520	(8.524.440)	(11,71%)	55.718.080	(8.524.440)	(13,27%)	47.193.640	(8.524.440)	(15,30%)	38.669.200	(8.524.440)	(18,06%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	10.347.648	0	(10.347.648)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.347.648	0	(10.347.648)	(100,00%)	0	0	0,00%									
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	91.639.048	72.766.960	(18.872.088)	(20,59%)	64.242.520	(8.524.440)	(11,71%)	55.718.080	(8.524.440)	(13,27%)	47.193.640	(8.524.440)	(15,30%)	38.669.200	(8.524.440)	(18,06%)
TOTAL ACTIVOS	98.603.301	117.488.538	18.885.237	19,15%	137.666.885	20.178.347	17,17%	160.310.079	22.643.194	16,45%	187.946.281	27.636.202	17,24%	221.050.596	33.104.315	17,61%
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
CXP ó Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías x Pagar	0	2.775.954	2.775.954	0,00%	2.914.752	138.798	5,00%	3.060.489	145.738	5,00%	3.213.514	153.024	5,00%	3.374.189	160.676	5,00%
Intereses a las cesantías x pagar	0	333.114	333.114	0,00%	349.770	16.656	5,00%	367.259	17.489	5,00%	385.622	18.363	5,00%	404.903	19.281	5,00%
Impuesto de la renta x pagar	0	9.596.552	9.596.552	0,00%	14.500.364	4.903.812	51,10%	17.621.480	3.121.116	21,52%	21.082.351	3.460.871	19,64%	24.918.652	3.836.301	18,20%
IVA/INC x pagar	0	-1.554.142	(1.554.142)	0,00%	-1.686.539	(132.398)	8,52%	-1.830.216	(143.677)	8,52%	-1.986.133	(155.917)	8,52%	-2.155.332	(169.199)	8,52%
ICA x Pagar	0	451.423	451.423	0,00%	489.879	38.457	8,52%	531.612	41.733	8,52%	576.901	45.288	8,52%	626.047	49.146	8,52%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	11.602.902	11.602.902	0,00%	16.568.226	4.965.324	42,79%	19.750.624	3.182.398	19,21%	23.272.254	3.521.630	17,83%	27.168.459	3.896.205	16,74%
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones financieras	75.000.000	63.653.734	(11.346.266)	(15,13%)	50.718.991	(12.934.743)	(20,32%)	35.973.383	(14.745.607)	(29,07%)	19.163.391	(16.809.992)	(46,73%)	0	(19.163.391)	(100,00%)
Leasing financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	75.000.000	63.653.734	(11.346.266)	(15,13%)	50.718.991	(12.934.743)	(20,32%)	35.973.383	(14.745.607)	(29,07%)	19.163.391	(16.809.992)	(46,73%)	0	(19.163.391)	(100,00%)
TOTAL PASIVOS	75.000.000	75.256.636	256.636	0,34%	67.287.217	(7.969.419)	(10,59%)	55.724.008	(11.563.209)	(17,18%)	42.435.646	(13.288.362)	(23,85%)	27.168.459	(15.267.186)	(35,98%)
PATRIMONIO																
Capital Social	23.603.301	23.603.301	0	0,00%	23.603.301	0	0,00%	23.603.301	0	0,00%	23.603.301	0	0,00%	23.603.301	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	16.765.741	16.765.741	0,00%	42.098.730	25.332.989	151,10%	72.884.493	30.785.762	73,13%	109.716.601	36.832.108	50,53%	153.250.952	43.534.352	39,68%
Reserva Legal Acumulada	0	1.862.860	1.862.860	0,00%	4.677.637	2.814.777	151,10%	8.098.277	3.420.640	73,13%	12.190.733	4.092.456	50,53%	17.027.884	4.837.150	39,68%
TOTAL PATRIMONIO	23.603.301	42.231.903	18.628.601	78,92%	70.379.668	28.147.766	66,65%	104.586.071	34.206.403	48,60%	145.510.636	40.924.565	39,13%	193.882.137	48.371.502	33,24%
PASIVO + PATRIMONIO	98.603.301	117.488.538	18.885.237	19,15%	137.666.885	20.178.347	17,17%	160.310.079	22.643.194	16,45%	187.946.281	27.636.202	17,24%	221.050.596	33.104.315	17,61%

Fuente: Los autores

El análisis horizontal muestra la variación porcentual y en pesos que sufre cada cuenta de un año a otro.

Para el año 1 el crecimiento más representativo lo obtuvo la cuenta de caja o bancos, significándole al activo un incremento total del 40%. El pasivo y el patrimonio en conjunto obtuvieron un incremento del 40% igual al del activo, equidad que se mantiene para los años siguientes. El balance general con financiación tiene el mismo comportamiento que el balance sin financiación, pero con un incremento inferior.

5.26 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 34. Análisis horizontal estado de resultados sin financiación en pesos

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS													
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas	136.794.721	148.448.312	11.653.591	8,52%	161.094.677	12.646.365	8,52%	174.818.390	13.723.713	8,52%	189.711.231	14.892.841	8,52%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
VENTAS NETAS	136.794.721	148.448.312	11.653.591	8,52%	161.094.677	12.646.365	8,52%	174.818.390	13.723.713	8,52%	189.711.231	14.892.841	8,52%
CMV	20.363.024	22.097.757	1.734.733	8,52%	23.980.273	1.882.516	8,52%	26.023.161	2.042.888	8,52%	28.240.083	2.216.922	8,52%
UTILIDAD BRUTA	116.431.698	126.350.555	9.918.858	8,52%	137.114.404	10.763.849	8,52%	148.795.229	11.680.825	8,52%	161.471.148	12.675.919	8,52%
EGRESOS													
Nómina	45.469.107	47.742.562	2.273.455	5,00%	50.129.690	2.387.128	5,00%	52.636.174	2.506.484	5,00%	55.267.983	2.631.809	5,00%
Gastos de Administración	13.498.854	14.173.796	674.943	5,00%	14.882.486	708.690	5,00%	15.626.610	744.124	5,00%	16.407.941	781.331	5,00%
Gastos de Ventas	703.032	738.184	35.152	5,00%	775.093	36.909	5,00%	813.847	38.755	5,00%	854.540	40.692	5,00%
Gastos Depreciación	8.524.440	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%
Gastos Diferidos	10.347.648	4.410.000	(5.937.648)	(57,38%)	4.630.500	220.500	5,00%	4.862.025	231.525	5,00%	5.105.126	243.101	5,00%
ICA	451.423	489.879	38.457	8,52%	531.612	41.733	8,52%	576.901	45.288	8,52%	626.047	49.146	8,52%
TOTAL EGRESOS	78.994.503	76.078.861	(2.915.642)	(3,69%)	79.473.821	3.394.960	4,46%	83.039.998	3.566.177	4,49%	86.786.077	3.746.079	4,51%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.437.195	50.271.694	12.834.499	34,28%	57.640.583	7.368.889	14,66%	65.755.231	8.114.648	14,08%	74.685.070	8.929.839	13,58%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Prestamo	0		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
Gastos Financieros Leasing	0		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%									
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	37.437.195	50.271.694	12.834.499	34,28%	57.640.583	7.368.889	14,66%	65.755.231	8.114.648	14,08%	74.685.070	8.929.839	13,58%
IMPUESTO DE RENTA	12.728.646	17.092.376	4.363.730	34,28%	19.597.798	2.505.422	14,66%	22.356.779	2.758.980	14,08%	25.392.924	3.036.145	13,58%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	24.708.549	33.179.318	8.470.770	34,28%	38.042.785	4.863.467	14,66%	43.398.453	5.355.668	14,08%	49.292.146	5.893.694	13,58%
RESERVA LEGAL	2.470.855	3.317.932	847.077	34,28%	3.804.278	486.347	14,66%	4.339.845	535.567	14,08%	4.929.215	589.369	13,58%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.237.694	29.861.386	7.623.693	34,28%	34.238.506	4.377.120	14,66%	39.058.607	4.820.101	14,08%	44.362.932	5.304.325	13,58%

Fuente: Los autores

5.27 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 35. Análisis horizontal estado de resultados con financiación en pesos

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS													
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas	136.794.721	148.448.312	11.653.591	8,52%	161.094.677	12.646.365	8,52%	174.818.390	13.723.713	8,52%	189.711.231	14.892.841	8,52%
Descuentos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Devoluciones			0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
VENTAS NETAS	136.794.721	148.448.312	11.653.591	8,52%	161.094.677	12.646.365	8,52%	174.818.390	13.723.713	8,52%	189.711.231	14.892.841	8,52%
CMV	20.363.024	22.097.757	1.734.733	8,52%	23.980.273	1.882.516	8,52%	26.023.161	2.042.888	8,52%	28.240.083	2.216.922	8,52%
UTILIDAD BRUTA	116.431.698	126.350.555	9.918.858	8,52%	137.114.404	10.763.849	8,52%	148.795.229	11.680.825	8,52%	161.471.148	12.675.919	8,52%
EGRESOS													
Nómina	45.469.107	47.742.562	2.273.455	5,00%	50.129.690	2.387.128	5,00%	52.636.174	2.506.484	5,00%	55.267.983	2.631.809	5,00%
Gastos de Administración	13.498.854	14.173.796	674.943	5,00%	14.882.486	708.690	5,00%	15.626.610	744.124	5,00%	16.407.941	781.331	5,00%
Gastos de Ventas	703.032	738.184	35.152	5,00%	775.093	36.909	5,00%	813.847	38.755	5,00%	854.540	40.692	5,00%
Gastos Depreciación	8.524.440	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%	8.524.440	0	0,00%
Gastos Diferidos	10.347.648	4.410.000	(5.937.648)	(57,38%)	4.630.500	220.500	5,00%	4.862.025	231.525	5,00%	5.105.126	243.101	5,00%
ICA	451.423	489.879	38.457	8,52%	531.612	41.733	8,52%	576.901	45.288	8,52%	626.047	49.146	8,52%
TOTAL EGRESOS	78.994.503	76.078.861	(2.915.642)	(3,69%)	79.473.821	3.394.960	4,46%	83.039.998	3.566.177	4,49%	86.786.077	3.746.079	4,51%
UTILIDAD OPERACIONAL	37.437.195	50.271.694	12.834.499	34,28%	57.640.583	7.368.889	14,66%	65.755.231	8.114.648	14,08%	74.685.070	8.929.839	13,58%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Prestamo	9.212.041	7.623.564	(1.588.477)	(17,24%)	5.812.700	(1.810.864)	(23,75%)	3.748.315	(2.064.385)	(35,52%)	1.394.916	(2.353.399)	(62,79%)
Gastos Financieros Leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	9.212.041	7.623.564	(1.588.477)	(17,24%)	5.812.700	(1.810.864)	(23,75%)	3.748.315	(2.064.385)	(35,52%)	1.394.916	(2.353.399)	(62,79%)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	28.225.153	42.648.130	14.422.977	51,10%	51.827.883	9.179.753	21,52%	62.006.916	10.179.033	19,64%	73.290.154	11.283.238	18,20%
IMPUESTO DE RENTA	9.596.552	14.500.364	4.903.812	51,10%	17.621.480	3.121.116	21,52%	21.082.351	3.460.871	19,64%	24.918.652	3.836.301	18,20%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	18.628.601	28.147.766	9.519.165	51,10%	34.206.403	6.058.637	21,52%	40.924.565	6.718.162	19,64%	48.371.502	7.446.937	18,20%
RESERVA LEGAL	1.862.860	2.814.777	951.916	51,10%	3.420.640	605.864	21,52%	4.092.456	671.816	19,64%	4.837.150	744.694	18,20%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16.765.741	25.332.989	8.567.248	51,10%	30.785.762	5.452.773	21,52%	36.832.108	6.046.346	19,64%	43.534.352	6.702.244	18,20%

Fuente: Los autores

En el estado de resultados sin financiación el incremento más representativo lo tuvo la utilidad operación respecto del año 1 con el año 2, disminuyendo este porcentaje durante los años siguientes. En el estado de resultados con financiación el incremento de la utilidad operacional es inferior viéndose afectada por los gastos de financiación.

El impuesto de renta sufre una disminución significativa de un año a otro en ambos panoramas debido a la reforma tributaria. La cual establece que la tarifa para el año 2017 es del 34% y 33% para los subsiguientes.

5.28 RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN

Tabla 36. Razones financieras para los estados financieros sin financiación en pesos

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital neto de Trabajo	50.544.890	92.248.648	138.815.873	190.738.765	248.555.352
Razon Corriente	4,43	5,81	7,39	8,77	9,99
Prueba Acida	4,43	5,81	7,39	8,77	9,99
Dias de Cartera	0	0	0	0	0
Rotacion de Cartera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endeudamiento	10,67%	10,91%	10,05%	9,35%	8,78%
Rendimiento sobre Activos	17,90%	18,89%	17,59%	16,53%	15,65%
Rendimiento sobre Patrimonio	20,04%	21,20%	19,56%	18,24%	17,16%
Margen Bruto	85,11%	85,11%	85,11%	85,11%	85,11%
Margen Operacional	27,37%	33,86%	35,78%	37,61%	39,37%
Margen Neto	18,06%	22,35%	23,62%	24,82%	25,98%
Dias del Año	365				

Fuente: Los autores

5.29 RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN

Tabla 37. Razones financieras para los estados financieros con financiación en pesos

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital neto de Trabajo	33.118.676	56.856.139	84.841.374	117.480.387	155.212.937
Razon Corriente	3,85	4,43	5,30	6,05	6,71
Prueba Acida	3,85	4,43	5,30	6,05	6,71
Dias de Cartera	0	0	0	0	0
Rotacion de Cartera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endeudamiento	64,05%	48,88%	34,76%	22,58%	12,29%
Rendimiento sobre Activos	15,86%	20,45%	21,34%	21,77%	21,88%
Rendimiento sobre Patrimonio	44,11%	39,99%	32,71%	28,12%	24,95%
Margen Bruto	85,11%	85,11%	85,11%	85,11%	85,11%
Margen Operacional	27,37%	33,86%	35,78%	37,61%	39,37%
Margen Neto	13,62%	18,96%	21,23%	23,41%	25,50%
Dias del Año	365				

Fuente: Los autores

Una vez analizados los estados financieros proyectados de la empresa, se procedió a calcular algunos indicadores financieros para analizar mejor la situación de la empresa:

- **CAPITAL NETO DE TRABAJO:** Son todos aquellos recursos con que cuenta la empresa para poder operar, conocido comúnmente como Activo corriente. Este indicador arroja un resultado positivo para la empresa. Teniendo el primer año el resultado más bajo, debido a todos los gastos iniciales en los que debe incurrir la empresa para iniciar actividades.
- **RAZÓN CORRIENTE:** Esta razón determina el índice de liquidez de la empresa, mostrando la capacidad que tiene la empresa para poder cumplir con las obligaciones financieras y demás pasivos.
- **PRUEBA ACIDA:** Mide la capacidad de pago de la empresa. La prueba acida y la razón corriente arroja los mismos resultados para la empresa, ya la diferencia entre ambas radica en la inclusión o no de los inventarios, y la empresa al ser de servicios no cuenta con estos.
- **ROTACIÓN DE CARTERA:** este indicador muestra el tiempo que se tardan las cuentas por pagar en convertirse en efectivo. Para la empresa este indicador es 0 días, debido a que todos los servicios prestados por la empresa son pagados de contado, manejando un plazo de 5 días, ubicados al inicio del mes.
- **ENDEUDAMIENTO:** Indica la capacidad que tiene la empresa para endeudarse, siendo más alta en el panorama sin financiación.
- **RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS:** este indicador muestra la rentabilidad obtenida con relación a la inversión realizada. Para la empresa, este indicador es en promedio del 17% o del 20% para un panorama sin y con financiación respectivamente.
- **RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO:** Este indicador hace referencia al beneficio o utilidad que se obtiene a partir del dinero invertido. Siendo por tanto más alto el resultado que arroja el panorama con financiación puesto que la inversión realizada es mayor.

- **Margen bruto:** Muestra la ganancia de las ventas frente a su costo de producción.
- **Margen operacional:** Proporciona la ganancia del margen bruto menos los gastos financieros como nómina, gastos administrativos, gastos de venta entre otros.
- **Margen neto:** Es la ganancia o pérdida del margen operacional menos lo impuestos.

5.30 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 38. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN SERVICIOS																	
	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ER SIN FINANCIACION	62	54	54	54	60	54	54	54	60	54	54	54	668	648	653	657	663
ER CON FINANCIACION	55	48	48	48	54	48	48	48	54	48	48	48	596	591	611	632	654

Fuente: Los autores

El punto de equilibrio indica el punto en el cual las ventas cubren exactamente los gastos. De esta manera, para el panorama sin financiación el punto de equilibrio mensual promedio es de 56 estudiantes transportados y de 50 para el panorama con financiación.

5.31 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es la herramienta utilizada para resumir la rentabilidad de un negocio, es decir, muestra la cantidad de dinero que se necesita invertir nuevamente para un periodo determinado, como el porcentaje de ganancia adquirido y la ganancia en pesos.

Tabla 39. Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENCIBILIDAD				
DISMINUCION MARGEN BRUTO EN 40%				
	FLUJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
	ORIGINAL	MODIFICADO	ORIGINAL	MODIFICADO
VPN (\$)	15.556.727	(62.607.840)	50.096.505	(27.104.455)
TIR (%)	46,00%	22,91%	146,21%	28,52%
B/C (VECES)	1,16	0,760129414	3,12	0,85

Fuente: Los autores

5.32 FLUJO DE CAJA CON Y SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 40. Flujo de caja sin y con financiación en pesos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	(98.603.301)					
INGRESOS		136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
EGRESOS		78.479.089	102.319.312	111.960.748	120.075.758	128.798.595
FLUJO CAJA OPERACIONAL		58.315.632	46.129.000	49.133.929	54.742.632	60.912.636
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	(98.603.301)	58.315.632	46.129.000	49.133.929	54.742.632	60.912.636
DTF (%)		7,13%				
SPREAD (%)		28,00%				
CDO (\$)		37,13%				
VPN (\$)		15.556.727				
TIR (%)		46,00%				
B/C (VECES)		1,16				

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	(23.603.301)					
INGRESOS		136.794.721	148.448.312	161.094.677	174.818.390	189.711.231
EGRESOS		78.479.089	99.187.218	109.368.736	118.099.440	127.524.168
FLUJO CAJA OPERACIONAL		58.315.632	49.261.094	51.725.941	56.718.950	62.187.063
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307	20.558.307
FLUJO DE CAJA NETO	(23.603.301)	37.757.325	28.702.787	31.167.634	36.160.642	41.628.755
DTF (%)		7,13%				
SPREAD (%)		28,00%				
CDO (\$)		37,13%				
VPN (\$)		50.096.505				
TIR (%)		146,21%				
B/C (VECES)		3,12				

Fuente: Los autores

El flujo de caja arroja los siguientes resultados:

- Para el inicio de las actividades la inversión inicial requerida es mayor para el panorama sin financiación que con financiación.
- La tasa mínima de rentabilidad esperada es de 37.13% para ambos panoramas.
- La tasa interna de retorno del proyecto es superior al costo de oportunidad, lo que hace que el proyecto sea interesante para los accionistas. Adicionalmente se puede considerar más interesante el proyecto con financiación debido a que el costo de oportunidad es menor para los socios.

6 CONCLUSIONES

El estudio de viabilidad permite conocer todos los aspectos necesarios que se deben tener en cuenta a la hora de crear una empresa de servicio de transporte escolar para la ciudad de Santiago de Cali.

El presente proyecto de grado fue útil para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en administración de empresas, como la apropiación y aplicación de las diferentes teorías administrativas para realizar el análisis administrativo, de mercado y financiero.

De acuerdo a lo anterior se pudo conocer el comportamiento de la demanda en el que se mueve una empresa de servicio de transporte escolar en la ciudad de Santiago de Cali, conocer todas las variables que influyen en ella, como también la competencia en este sector.

El análisis financiero es vital para conocer la viabilidad del proyecto de grado, ya que este muestra la rentabilidad, los costos y gastos en los que incurre una empresa de este tipo de servicio. Se dio a conocer la normatividad de acuerdo a la reforma tributaria en cuanto a impuestos y los compromisos legales, fiscales y sociales en los que se incurren a la hora de la creación de una empresa de servicio de transporte escolar.

Teniendo en cuenta el capítulo financiero, el estudio de viabilidad para la creación de una empresa de servicio de transporte escolar para la ciudad de Santiago de Cali, al final del ejercicio presenta un resultado positivo, por lo cual se puede concluir que el proyecto de grado es rentable y puede ser implementado por los inversionistas que deseen llevar a cabo su implementación.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Acoltés. (2012). *Definición Transporte Especial*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://www.acoltes.org/definicion-transporte-especial>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). *Cali en cifras 2015*. Recuperado 1 de noviembre de 2016, a partir de <https://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Documentos%20pdf/Caliencifras2015.pdf>
- Alkosto. (2017). Bolígrafos [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de 34bdf190e4e164b6e123/r/e/resma_de_papel_4b80a37359c52_1.jpg
- Alkosto. (2017). Borrador [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de 34bdf190e4e164b6e123/r/e/4b80a37359c52_1.jpg
- Alkosto. (2017). Cosedora oficina [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de 34bdf190e4e164b6e123/r/e/_4b80a37359c52_1.jpg
- Alkosto. (2017). Folder legajador [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de 34bdf190e4e164b6e123/r/e/_4b80a37359c52_1.jpg Alkosto. (2017).
- Alkosto. (2017). Perforadora oficina [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de 34bdf190e4e164b6e123/r/e/_4b80a37359c52_1.jpg
- Alkosto. (2017). Portaminas [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://www.panamericana.com.co/images/Caratula/Grandes/4005401346005.jpg>

- Alkosto. (2017). Resaltador [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de [34bdf190e4e164b6e123/r/ 4b80a37359c52_1.jpg](http://34bdf190e4e164b6e123/r/4b80a37359c52_1.jpg)
- Alkosto. (2017). Resma de papel [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://media.aws.alkosto.com/media/catalog/product/cache/6/image/660x441/69ace86337>
- Andrade Espinoza, S. (1988). *Proyectos de Inversión y Criterios de Formulación*. Perú. Editorial Lucero.
- Baños Zetina, I. R. (2001). *Estudio de Prefactibilidad de los proyectos*. Tesis Contadora Pública y Auditora. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
- Bertoglio, O. J. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Editorial Limusa.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios. Trad. Iván Augusto Bonilla Puerta*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Daft R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Editores S.A.
- Deconceptos. (2017). *Concepto de transporte*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/transporte>
- Definición ABC. (2007). *Definición de Infraestructura*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <https://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2016*. Recuperado 31 de octubre de 2016, a partir de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim16_oferta_demanda.pdf

Dinero. (2017). *Los sectores que jalaron la inversión extranjera directa en Colombia en 2016*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-la-inversion-extranjera-directa-en-colombia-2016/243275>

El Alcalde Mayor de Bogotá D.C. (2004). *Por el cual se reglamenta la Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ) No. 58, COMUNEROS ubicada en la Localidad de USME.*, Pub. L. No. DECRETO 431 (2004). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15678>

El País. (2017). *La «rebelión» que prepara el transporte especial en Cali*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://www.elpais.com.co/calilarebelion-que-prepara-el-transporte-especial-en.html>

El Tiempo. (2015). *Solo el 12 % de empresas en el país pagan impuesto de renta*. Recuperado 3 de julio de 2017, a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/informalidad-en-colombia-empresas-que-realizan-pago-de-impuestos-en-el-pais/16437675>

Falabella. (2017). Impresora [Imagen JPEG, 924 x 924 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de [http://falabella.scene7.com/is/image/Falabella/3965353_1?\\$producto308&iv=4bfnz2&wid=924&hei=924&fit=fit,1](http://falabella.scene7.com/is/image/Falabella/3965353_1?$producto308&iv=4bfnz2&wid=924&hei=924&fit=fit,1)

Homecenter. (2017). Archivador [Imagen JPEG, 489 x 489 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de http://www.idelika.com/Admon/tmp/images/productos/office/file/171018_1.jpg

Homecenter. (2017). Escritorio [Imagen JPEG, 489 x 489 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de http://www.idelika.com/Admon/tmp/images/productos/office/file/171018_1.jpg

Homecenter. (2017). Teléfono inalámbrico [Imagen JPEG, 489 x 489 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de http://www.idelika.com/Admon/tmp/images/productos/office/file/171018_1.jpg

Jaime, J. A. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6a Ed.). México: Pearson Educación.

Magitech. (2017). Computador Toshiba [Imagen JPEG, 650 x 650 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de http://www.magitech.pe/media/catalog/product/cache/1/image/650x/040ec09b1e35df139433887a97daa66f/2/_/2_8_13.jpg

Ministerio de Transporte. (2016). *Transporte en cifras 2016*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=53>

Papelera [Imagen JPEG, 660 x 441 píxeles]. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de [34bdf190e4e164b6e123/r/e_4b80a37359c52_1.jpg](http://www.papelera.com/imagenes/34bdf190e4e164b6e123/r/e_4b80a37359c52_1.jpg)

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado 4 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Análisis de mercados*. Editorial Vértice.

- Sampieri, R. H., Baptista Lucio, P., & Fernandez Collado, C. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill: Interamericana.
- Serrano, J. M., & Parra, R. M. P. (2011). *El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1). Recuperado a partir de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/268>
- Sura. (2012). *Normas que rigen el transporte escolar en Colombia*. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <https://www.sura.com/blogs/autos/normas-rigen-transporte-escolar.aspx>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (2.^a ed.). Bogotá D.C: Pearson Educación.

8 ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

NOMBRE: Jhon Freddy Guayara

EXPERIENCIA: 20 Años

EMPRESA: aún no ha formalizado la empresa, por tanto presta sus servicios como persona natural.

PARQUE AUTOMOTOR: Actualmente cuenta con un parque automotor de 6 vehículos:

- Colectivos para 19 pasajeros
- Colectivos para 16 personas
- 1 Colectivo para 7 personas

1. ¿Cómo surgió la idea de prestar este tipo de servicios?

Respuesta: fue una idea familiar, su esposa vio en el sector una buena para invertir sus ahorros, después de llegar del exterior.

2. ¿Cómo financió inicialmente los activos?

Respuesta: inicio con un colectivo vinculado a la empresa Coomoepal, transporte urbano en la ciudad de Cali, el cual financió con recursos propios.

3. ¿Cómo fue la experiencia de incursionar en este negocio? De acuerdo a la época.

Respuesta: el negocio fue rentable desde el principio, en poco tiempo recuperó su inversión y 5 años después incursionó en el negocio de transporte especial.

4. Durante los años de experiencia, ¿ha experimentado crisis en el sistema de transporte?

Respuesta: Para la época del proyecto del Sistema de Transporte Masivo en Cali, decidió vender su vehículo por que no encontraba atractivo el negocio ni las oportunidades que le ofrecieron, fue una decisión basada en la experiencia que hasta el momento tenía.

5. ¿Porque no ha formalizado su empresa?

Respuesta: para poder formar la empresa se requiere de una habilitación la cual desde hace 15 años no se encontraba disponible por el sistema, actualmente el gobierno abrió esta habilitación, o sea que es el momento de formalizar la empresa.

6. No haber formalizado empresa, ¿le ha generado algún tipo de impedimentos?

Respuesta: Claro, las empresas y los colegios no contratan con personas naturales, por lo que se vio en la obligación de hacer parte de la Cooperativa de Transporte Sol Naciente.

7. ¿Cuenta con alianzas estratégicas con alguna otra empresa del sector?

Respuesta: actualmente soy el presidente de la Asociación de Transporte Especiales ASOTRAES, entidad encargada de velar por los derechos de los transportadores, esto me ha permitido ampliar los contactos y así formar alianzas estratégicas con los demás transportadores pequeños del sector.

Resultados de la investigación:

Encontramos que mediante la investigación, el señor JHON FREDDY GUAYARA MEJÍA, quien lleva 20 años en el transporte urbano y especial, manifiesta que es una actividad económica muy rentable, quizás no para todas las personas, porque él ya estaba familiarizado con el sector y eso permitió tener una ventaja positiva ante el camino que quería emprender en el momento de querer invertir en el negocio.

Conclusión:

De la entrevista se puede concluir que en este momento el sector está pasando por un proceso de transición lo que representa una oportunidad para formalizar y/o crear empresa, y hacer parte del Sector, el cual dándole el manejo adecuado puede resultar muy lucrativo.

Recomendación:

Gracias a la entrevista con el Sr. Jhon Freddy, se confirma que la idea de negocio motivo de esta investigación es viable ya que actualmente el ministerio de Transporte tiene abierta la oportunidad para el desarrollo de nuevas empresas del sector.